denkt, ist ihm eine Maschine lieber“, sagt Müller. Und dann fragt er, ob man selbst Erfahrungen mit Callcentern habe. Damit, dass man dort Glück braucht, an einen fähigen Mitarbeiter zu geraten. Ein Computer ist viel professioneller. Er reagiert immer gleich.

Tarek Müller hat den Konferenzraum verlassen und führt durch die zwei Etagen seiner Hamburger Zentrale. Zwischen seinen Leuten sitzen auch Otto-Leute. Sie haben sich dem lockeren Stil der Digitalkultur kleidungsmäßig angepasst. Im Grunde könnte hier auch eine Krankenkasse ihre Rechnungsprüfstelle haben. Nach Kreativität sieht das alles nicht aus.

„Kein Wunder“, sagt Müller. „Hier kann es gar nicht kreativ aussehen. Unsere Kreativität sieht man nicht, die steckt in der Analyse. Keiner von uns sitzt unter einem Baum, raucht einen Joint, und dann fällt ein Apfel runter, und er sagt: Ah, so funktioniert E-Commerce!“ Wenn er bei Vorständen zu Besuch sei, fühle er sich darum oft als der Konservativste im ganzen Raum, „weil alle immer denken, dass das Internet etwas Kreatives ist“, sagt er. „Aber letztendlich es ist bloß Mathe. Das Internet ist berechenbar.“

Dann führt er ein Programm vor, das auf den Cent genau ausrechnet, welcher Kunde aus welcher Stadt an welchem Wochentag zu welcher Zeit pro Klick mehr Umsatz bringt. Es ist pure Mathematik.

Von dieser mathematischen Kälte dem Kunden gegenüber ist Otto weit entfernt. Das ist sympathisch, aber ein Problem. Wenn Hillebrand heute einen Online-Versandhandel aufbauen müsste, einfach so auf der grünen Wiese, würde er vermutlich mit der Hälfte der Menschen auskommen, die der Konzern heute beschäftigt. Und es müssten andere Menschen sein.

Noch ist Otto nicht verloren. Der Konzern verfügt über gigantische Massen an Daten über seine Kunden. Die muss er eigentlich nur nutzen. Etwa um die nächste Milliarden-Euro-Frage im Internethandel zu beantworten: Wie schaffe ich es, dass Kunden nicht nur online einkaufen, wenn sie einen konkreten Wunsch nach Bluse, Hose, Socke haben?

Wie schaffe ich es, dass sie auf meiner Seite ziellos bummeln gehen wie sonst nur in der Innenstadt oder in den Einkaufszentren von ECE beispielsweise? Der Shopping-Mall-Betreiber ist auch ein Teil des Otto-Imperiums und wird heute von Alexander Otto gesteuert. Auch die großen Einkaufsmeilen werden es ja schwer haben, wenn Goertz, Karstadt und all den anderen die Ideen ausgehen.

„Vor dem Hintergrund von ein paar tausend Jahren Menschheitsgeschichte befindet sich E-Commerce erst ein paar Minuten nach dem Urknall“, sagt Hillebrand. „Keiner weiß genau, was da noch auf uns zukommt.“

Markus Brauck

PETER MACDIARMID / GETTY IMAGES

Ex-Barclays-Chef Bob Diamond: *„Am Ende muss eine bessere Aufsicht stehen“*

BANKEN

„Einladung zur Manipulation“

Elke König, Chefin der Finanzaufsicht BaFin, ist entsetzt über die aktuelle Skandalserie der Branche. Deshalb will sie sich die Kontrolle nicht aus der Hand nehmen lassen.

König, 58, ist promovierte Betriebswirtin. Nach Stationen beim Wirtschaftsprüfer KPMG und den Versicherern Münchener Rück und Hannover Rück zog sie 2010 ins International Accounting Standards Board in London ein, das an Bilanzierungsstandards arbeitet. Seit Anfang des Jahres ist sie Chefin der Finanzaufsicht BaFin.

SPIEGEL: Frau König, kaum eine Woche vergeht noch ohne Skandale und Affären in der Bankenwelt. Haben die Banker eigentlich gar nichts gelernt?

König: Das frage ich mich manchmal auch. Aber im Ernst: In einem Teil der Kreditwirtschaft wurden nach meinem Eindruck viel zu lang überambitionierte Mitarbeiter eingestellt. Einige haben dann nicht mehr unterschieden zwischen dem eigenen Erfolg und dem des Unternehmens. Aber man darf das auch nicht verallgemeinern.

SPIEGEL: Die britische Bank HSBC hat gerade Geldwäsche in Milliardenhöhe einräumen müssen. Bei der Manipulation des Libor-Zinses sind neben der britischen Barclays-Bank ein Dutzend europäische Institute im Visier der Ermittler. Da geht es nicht um wenige Einzeltäter.

König: Das muss jetzt aufgeklärt werden. Doch große Skandale gab es auch in anderen Industrien, etwa im Bausektor. Und der Libor-Zins …

SPIEGEL: … der eigentlich anzeigen soll, zu welchem Satz sich Banken untereinander Geld leihen …

König: … lud zu Manipulation geradezu ein. Er wird allein von einer kleinen Gruppe privater Banken und einem privatwirtschaftlichen britischen Bankenverband ermittelt. Es gibt keine Kontrollen von außen. Noch dazu geben die Institute lediglich Schätzungen ab, was sie für den Tag erwarten – sie müssen keine Zahlen einreichen, die auf realen Geschäften beruhen. Das ging bislang nach dem Motto: Der Markt wird’s schon richten. Aus heutiger Sicht macht mich das sprachlos.

SPIEGEL: Braucht es da nicht schleunigst strenge Kontrollen oder eine echte Reform? Finanzinvestoren haben immerhin

CHRISTOPH PAPSCH / DER SPIEGEL

Finanzkontrolleurin König
„Das macht mich sprachlos“

Geschäfte von Hunderten Billionen Euro an den Libor-Satz geknüpft.

König: Ich bin mir nicht sicher, ob Regulierung hilft. Fakt ist, dass sich die Industrie blind auf den Satz verließ. Mich erinnert das an den unbedingten Glauben an die Urteile der Rating-Agenturen, die ja ebenfalls private Unternehmen sind. Es ist Zeit, nach Alternativen zu suchen.

SPIEGEL: Zum Beispiel?

König: Man könnte mehr Geschäfte an die Entwicklung von anderen Papieren knüpfen, Staatsanleihen etwa. Jedenfalls sollte man als Grundlage für die Ermittlung des Libor reale Transaktionen verwenden – nicht irgendwelche Schätzwerte.

SPIEGEL: Anleger auf der ganzen Welt machen sich bereit, um Banken wegen der Manipulationen auf Schadensersatz zu verklagen. Was droht hiesigen Instituten wie der Deutschen Bank unter ihren neuen Chefs Anshu Jain und Jürgen Fitschen?

König: Das lässt sich noch nicht sagen. Wir versuchen derzeit, gemeinsam mit der britischen und der US-Aufsicht herauszufinden, inwiefern deutsche Institute an dem Skandal beteiligt waren. Grundsätzlich müssen Banken für eventuelle Schäden angemessene Rückstellungen bilden.

SPIEGEL: Angesichts der Skandale der letzten Zeit rufen nun sogar Branchen-Profis wie der Munich-Re-Chef Nikolaus von Bomhard nach einer Zerschlagung der übergroßen Banken.

König: Eine Volkswirtschaft mit globalen Playern braucht Banken, die global agieren. Es ist aber eine Überlegung wert, ob man gewisse Geschäfte nicht doch voneinander trennen sollte.

SPIEGEL: Sollten Privatkundengeschäft und Investmentbanking getrennt werden?

König: Denkbar wäre, dass man Banken zwingt, den Eigenhandel in eine eigenständige Tochtergesellschaft auszulagern …

SPIEGEL: … also den Handel, den sie auf eigene Rechnung und nicht für Kunden betreiben. Wir dachten, den hätten deutsche Banken ohnehin eingestellt.

König: Das halte ich für ein Gerücht. Aber Eigenhandel in Maßen muss ja auch nicht schlecht sein.

SPIEGEL: In der Euro-Zone wollen Politiker der Macht der Banken durch eine grenzübergreifende Aufsicht beikommen. Ist das sinnvoll?

König: Einheitliche Regeln sind wichtig. Die Frage ist allerdings, ob eine Zentrale in Frankfurt, Brüssel oder wo auch immer wirklich besser vorhersehen kann, wo Probleme im Finanzsektor entstehen, als die Prüfer im eigenen Land.

SPIEGEL: Glauben Sie nicht, dass ein Zentralbanker etwa in der EZB nüchterner auf Schwierigkeiten guckt als ein nationaler Aufseher, der seine heimischen Unternehmen immer schützen will?

König: Möglicherweise. Aber vielleicht sieht er umgekehrt viele Probleme erst gar nicht, weil er Mails und Papiere rein sprachlich nicht versteht oder ihm die Kultur fremd ist.

SPIEGEL: Angela Merkel würde den Job trotzdem gern der EZB übertragen. Wäre deren Chef Mario Draghi dann Ihr Boss?

König: Das ist offen. Ungünstig fände ich, wenn die EZB Entscheidungen fällt und wir sie nur ausführen. Wenn die BaFin eine Bank schließen muss, möchte ich das doch wenigstens mitentscheiden. Wer bezahlt denn die Rechnung? Im Extremfall würde Herr Draghi über das Geld deutscher Steuerzahler bestimmen.

SPIEGEL: Was halten Sie von Vorschlägen, für solche Fälle gemeinsame europäische Töpfe für die Abwicklung von Banken und die Sicherung der Spareinlagen zu schaffen?

König: Langfristig ist das denkbar. Aber man muss auch sehen: Ein gemeinsamer

ARNE DEDERT / DPA

Deutsche-Bank-Chefs Jain, Fitschen
„Ich möchte wenigstens mitentscheiden"

Einlagensicherungsfonds könnte per heute zusätzliche Ansteckungsgefahren schaffen.

SPIEGEL: Befürwortern gilt er als Garant für mehr Sicherheit.

König: Ja; nur was, wenn unsere Sicherungssysteme auch für Südeuropa haften? Derzeit sind deutsche Sparer noch gelassen, wenn eine griechische Bank wackelt.

SPIEGEL: Es gibt schon eine europäische Aufsicht – die EBA. Droht nicht endgültig das Chaos, wenn daneben noch EZB, Bundesbank und BaFin mitmischen?

König: Lassen Sie es mich so sagen: Wir dürfen nicht zu viele Schnittstellen schaffen. Am Ende muss auch eine bessere Aufsicht stehen. Man muss auch bedenken, dass die EZB nur die 17 Euro-Länder repräsentiert. Mir wäre es lieber, wenn alle 27 EU-Länder gleich behandelt würden.

SPIEGEL: Dann würde doch das Kompetenzgerangel noch schlimmer.

König: Es gibt hin und wieder Unstimmigkeiten zwischen nationalen Aufsichten. Doch die internationale Zusammenarbeit ist inzwischen sehr professionell und vertrauensvoll. Früher musste man für einen Anruf bei der englischen Behörde erst einmal ein Auslandstelefonat beantragen. Heute greift man einfach zum Hörer.

SPIEGEL: Würden Sie also die EBA als zentrale Aufsicht bevorzugen?

König: Zumindest gibt es bei der EZB einen Zielkonflikt zwischen Geldpolitik und Aufsicht. Wir hatten diese Diskussion ja auch in Deutschland, als es um die Frage ging, ob die Bankenaufsicht komplett bei der Bundesbank angesiedelt werden sollte. Außerdem greifen Aufseher in Krisensituationen in Banken und damit letztlich in Eigentumsrechte ein. Dazu benötigen sie eine demokratische Legitimation. Das beißt sich mit der Unabhängigkeit der Zentralbank.

SPIEGEL: Am Ende bleiben der BaFin womöglich weniger Aufgaben.

König: Die Sorge, dass wir nichts mehr zu tun haben, treibt mich nicht um. Wir sind ja auch für die Wertpapieraufsicht zuständig und für die Versicherungen. Eine europäische Finanzaufsicht bei der EZB würde die Assekuranzen nicht erfassen. Ich bin eine überzeugte Anhängerin der Allfinanzaufsicht, weil ansonsten der Blick auf das gesamte Finanzsystem zu kurz kommt.

SPIEGEL: Kann man Banken überhaupt wirksam regulieren?

König: Ja, doch es kann nicht hinter jedem Bankmitarbeiter ein Aufseher stehen. Wir müssen aber endlich die Regulierung des Schattenbankensektors angehen. Manche Akteure, wie Hedge- oder Geldmarktfonds, sind Banken sehr nahe. Was aussieht wie ein Hund und bellt wie ein Hund, das ist auch ein Hund und muss so behandelt werden. Ein weiterer Gefahrenherd ist der Hochfrequenzhandel …

SPIEGEL: … bei dem Computer Millionen Geschäfte pro Sekunde steuern.

König: Das verstärkt Übertreibungen am Markt. Und die angeblich geschaffene Liquidität ist nur eine Illusion, weil etliche Deals letztlich gar nicht ausgeführt werden. Die Autoindustrie hat Autos konstruiert, die sehr schnell fahren können. Trotzdem hat sich die Branche einen Kodex gegeben, dass bei 250 Stundenkilometern Schluss sein sollte. Analog frage ich mich, wozu Handel im Nanosekundentakt volkswirtschaftlich gut ist.

SPIEGEL: Wie soll man das unterbinden?

König: Man könnte die Transaktionen mit Kosten versehen, die massenhafte Wetten auf marginale Gewinne unattraktiv werden lassen. Eine solche Finanztransaktionsteuer wäre wirklich sinnvoll.

SPIEGEL: Sie haben bei Ihrem Wechsel an die BaFin-Spitze auf die Hälfte Ihres Gehalts verzichtet. Was ist so spannend daran, Finanzaufseherin zu werden?

König: Die Aufgabe ist in der Tat spannend und auch sehr wichtig. Ich bin nicht Florence Nightingale, aber Geld ist auch nicht alles.

Interview: Martin Hesse, Anne Seith