



Banker Ackermann

BANKEN

Der Getriebene

Kein Wirtschaftsführer in Deutschland ist mächtiger – und keiner zieht so viel Häme und Hass auf sich wie Josef Ackermann. Aber der Chef der Deutschen Bank macht unbeirrt weiter. Er kann gar nicht anders. *Von Jan Fleischhauer*



ski war vor längerem zu einem Abend in der russischen Botschaft in Berlin eingeladen, an ihrem Tisch saß auch der Deutsche-Bank-Chef. Weil Schipanski Geburtstag hatte, beschloss die Runde, ihr zu Ehren ein Lied anzustimmen.

Die Wahl fiel, passend zum Ort, auf „Die Gedanken sind frei“. Bald schon folgte ein weiteres Lied, so sang man sich in Fahrt, vorneweg Ackermann, der über eine volle Stimme verfügt. Wenige Wochen nach dem ausgelassenen Abend in der Botschaft meldete sich Ackermann bei der Professorin und ihrem Mann in Ilmenau, um sie an das beim Abschied etwas leichtfertig ausgesprochene Angebot zu erinnern, ihm ihre Heimat zu zeigen.

Man verabredete sich für den Sommer, und als es so weit war, kam der Banker mit seiner Frau vorbei und ließ sich von dem ostdeutschen Paar drei Tage durch Thüringen führen. Schipanski erzählt nur selten von dieser neuen Bekanntschaft, sie ist nicht sicher, wie andere sie auffassen würden. Außerdem will sie nicht indiskret erscheinen.

Unter normalen Umständen wäre es nicht weiter bemerkenswert, dass auch ein Mann aus der Spitze der deutschen Wirtschaft zu dann offenbar doch sehr zivilen Umgangsformen in der Lage ist und sich im näheren Kontakt als umgänglicher Kerl entpuppt. Im Fall Ackermann liegen die Dinge etwas anders.

Zu sagen, der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank sei umstritten, wäre eine kolossale Untertreibung. Es lässt sich mit gutem Gewissen sagen, dass es keinen anderen Wirtschaftsführer in Deutschland gibt, der so viel Häme, Spott und auch Verachtung auf sich zieht wie der Mann aus Frankfurt.

Man muss nicht besonders tief im Pressearchiv graben, um auf Zuschreibungen wie „unbelehrbarer Ignorant“ und „sozialer Autist“ zu stoßen. Und es sind nicht nur verbohrt Linke, die in ihm die „Arroganz der Macht“ verkörpert sehen. Der ehemalige SPD-Parteivorsitzende Franz Müntefering, ein eher verständiger Mann, sprach nur noch von den „Ackermännern“, wenn er deutlich machen wollte, was in Deutschland falsch läuft.

Dass ihn die Kanzlerin anlässlich seines 60. Geburtstags ins Kanzleramt eingeladen hatte, war ein Politikum und für viele ein Skandal. Die Affäre versandete dann, auch weil Gerhard Schröder in seiner Zeit im Kanzleramt noch ganz andere Partys geschmissen hatte, aber sie zeigt, was sich mit dem Namen Ackermann politisch anfangen lässt. Es ist nicht ganz ungefährlich, mit ihm näher bekannt zu sein, wenn man ein öffentliches Amt bekleidet.

Dabei wirft niemand Ackermann vor, ein Betrüger zu sein. Oder ein Trottel. Er gilt im Gegenteil als einigermaßen fähiger Manager. Er zahlt auch weiterhin seine Steuern in Frankfurt, obwohl es ihm ein

Die meisten Menschen, die Josef Ackermann zum ersten Mal begegnen, finden ihn überraschend sympathisch. Für einen Mann in seiner Position ist der Vorstandschef der Deutschen Bank im gesellschaftlichen Umgang erstaunlich zurückhaltend. Er drängt sich nicht in den Vordergrund oder denkt, dass sich alle Aufmerksamkeit sofort ihm zuwenden müsste, wenn er irgendwo auftaucht, eine Erwartung, die das Leben an der Spitze eines Großunternehmens nahezu unweigerlich mit sich bringt.

Im Gespräch hört er aufmerksam zu und lässt andere ausreden. Seine Angelegenheit, den Gesprächspartner beim Reden direkt anzusehen, verstärkt den Eindruck, er sei an der Meinung seines Gegenübers wirklich interessiert. Viele sind nach einem Treffen erstaunt, wie höflich der mächtigste Mann Deutschlands auftritt.

Es gibt Leute, die von verblüffenden Erlebnissen mit Ackermann berichten. Die Physikerin und ehemalige Bundespräsidentenkandidatin Dagmar Schipanski

MAURICE WEISS / DER SPIEGEL

Leichtes wäre, sein Geld außer Landes zu transferieren.

Die Vorwürfe zielen nicht auf seine Leistung als Banker. Es geht um die Art, wie er für seine Sache eintritt, inwieweit er bereit ist, Verantwortung zu übernehmen für die Krise, in die seine Zunft die gesamte Weltwirtschaft gestürzt hat.

Der SPIEGEL schrieb kürzlich, wenn irgendwo in der Wüste ein Fettnäpfchen stünde, Ackermann würde es finden. Das ist mehr als eine Haltungsnote: Wer über eine Bilanzsumme von 1,5 Billionen Euro verfügt und damit das nahezu Fünffache des Bundeshaushalts, muss sich an anderen Maßstäben messen lassen als der Mittelständler, dessen Schuld er in den Büchern führt.

Sein Verhalten entscheidet auch darüber, wie die Bürger über Staat und Wirtschaft denken. Es beeinflusst, ob es nach ihrem Empfinden einigermaßen gerecht zugeht im Lande oder die Dinge auseinanderlaufen. Das wiederum hat erhebliche Auswirkungen auf politische Entscheidungen, beispielsweise über Steuern, und damit am Ende wiederum auf das Geschäftsergebnis der Deutschen Bank. So schließt sich der Kreis.

Anfang Februar hat die Bank in Frankfurt ihre Bilanz für 2009 vorgestellt. Der Gewinn lag nach Steuern bei fünf Milliarden Euro, am stärksten hat das Investmentbanking zugelegt und dort vor allem der Handel mit Anleihen. Ackermann war entsprechend stolz auf diese Leistung, er sprach von der „beachtlichen Profitabilität“ seines Hauses, aber hier beginnt für viele schon das Problem.

Sind die Gewinne nicht gerade der Beweis, dass sich im Prinzip nicht viel geändert hat, fragen sie sich. Dass die Finanzbranche einfach weitermacht wie vor der Krise, mit ihren riskanten Wetten auf alles, was sich an einer Börse handeln lässt, von Weizenpreisen bis Kreditausfällen? Wäre es nicht vielmehr angemessen, sich zu beschränken und durch eigene Regulierungsvorschläge zu zeigen, dass man auch in den Bankenvierteln aus den Fehlern gelernt hat?

Bevor Lehren gezogen werden können, müsste zuerst Einigkeit darüber bestehen, was falsch gelaufen ist, wer Schuld hat an der Krise – ob Einzelne versagt haben, wie der Banker glaubt, oder das System als Ganzes. Ackermann hat sein Unternehmen vergleichsweise gut durch die schwere Zeit gebracht, das gestehen ihm selbst seine ärgsten Kritiker zu, aber zuvor hat die Deutsche Bank genau jene Spekulationsgeschäfte befördert, die schließlich das System ins Wanken brachten.

An der Auseinandersetzung um Ackermann lässt sich auch ablesen, was die Gesellschaft von ihrer Wirtschaftselite erwartet, welches Betragen sie noch akzeptieren will und welches eben nicht mehr.

Ohne eine gewisse Rücksichtslosigkeit lässt sich ein Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung im Wettbewerb nicht erfolgreich verteidigen, das ist den meisten klar. Dass am Wachstum und damit auch am Ehrgeiz der in der Wirtschaft Verantwortlichen ein beträchtlicher Teil des allgemeinen Wohlstands hängt, darüber besteht ebenfalls weitgehend Einigkeit.

Insofern ist nicht ganz unerheblich, was genau den Chef der Deutschen Bank zu einer solchen Hassfigur macht. Man kann auch sagen: zu einem solchen Feindbild.

Er in Montag in Frankfurt, an der Bockenheimer Landstraße türmen sich die letzten Schneereste. Ackermann empfängt den Besucher an der Haustür. Es ist kurz nach 18 Uhr, vor we-

schäfte mit Amerika. Er ist schon lange nicht mehr selbst Herr seiner Zeit.

Die Wohnung hat vier Zimmer in einer alten Frankfurter Patriziervilla, aus der Garage gelangt man ohne Umweg ins Treppenhaus, das ist wichtig wegen der Sicherheit. Die Einrichtung hat seine Frau ausgesucht, zusammen mit den Bildern, nichts Repräsentatives, man soll sich wohlfühlen, also dominieren helle, warme Töne, den Wohnraum füllt eine Couchgruppe.

Vorher wohnte Hilmar Kopper hier, der damalige Aufsichtsratschef der Deutschen Bank, Ackermann war gleich nebenan, in einem ausgebauten Dachgeschoss. Er dachte, das reicht, die meiste Zeit ist er eh unterwegs, aber so richtig hat er sich in der alten Wohnung nie wohl gefühlt, also war er dankbar, als Kopper ihn als Nachmieter vorschlug.

Ackermann hat den Tag mit Sitzungen verbracht, am nächsten Tag kommt der engere Führungskreis zusammen, dann ist er erst einmal wieder für zwei Wochen weg, erst Tokio, danach Sydney, Mumbai und Singapur, ganz genau weiß er die Reihenfolge auch nicht.

Er versucht, jeden Morgen um acht Uhr am Arbeitsplatz zu sein, egal, wo er gerade ist, so erhält er sich eine Form der Routine. Wenn er irgendwo ankommt, geht er nach Möglichkeit noch einmal um den Block, damit er wenigstens einmal am Tag Tageslicht zu sehen bekommen hat.

Eigentlich könnte es ihm egal sein, was andere über ihn schreiben. Er hat in seinem Leben so viel Geld verdient, dass er sofort alles hinter sich lassen könnte, wenn er wollte. In drei Jahren ist es eh vorbei,

dann endet sein Vertrag. Aber es ist ihm nicht egal. Er sagt, dass die Menschen eine ganz falsche Vorstellung von ihm hätten. Er will, dass sie ihn sehen, wie er sich selbst sieht.

Zwischen diesen beiden Sichtweisen klafft eine riesige Lücke.

Die Leute haben ein Bild im Kopf, wie der Chef der Deutschen Bank lebt, sagt Ackermann, aber das Bild entspricht nicht der Wirklichkeit. Sie würden sich ihn in einer kleinen, abgekapselten Welt des Geldes vorstellen, wo diejenigen mit Zugang sich gegenseitig bewunderten und zelebrierten, dabei sei dies das Letzte, was ihn interessiere.

Er erzählt von seiner Tochter, die an der Filmakademie in Ludwigsburg studiert und gerade in einem brandenburgischen Kaff namens Wiesenburg einen Film dreht. „Wenn die Leute erfahren,

Ära Ackermann

Bilanzsumme in Billionen €
bis 2005 nach US Gaap, ab 2006 IFRS



dass sie meine Tochter ist, dann heißt es, was machst du hier, du musst doch in einem Schloss leben, mit Helikopter und so.“ Die meisten könnten sich offenbar nicht vorstellen, dass man ganz normale Wünsche und Ziele im Leben habe.

Ackermann macht eine Pause und schaut etwas unschlüssig.

„Ich will Ihnen einmal etwas zeigen, was sonst nie jemand zu sehen bekommt, aber ich habe es immer noch bei mir.“ Er steht auf und läuft ins Nebenzimmer, vorbei an dem Trimmrad, mit dem er morgens trainiert, zum Schreibtisch. Als er zurückkommt, hat er einen kleinen Zettel in der Hand. Sein Vater habe ihm den gegeben, als er zehn Jahre alt war, sagt er.

Er faltet das Papier auseinander, es ist schon etwas mürbe, man sieht ein paar getippte Buchstaben durchscheinen. Es ist ein Gedicht.

über das reine Profitstreben hinausgehen. Die Frage ist jetzt nur, wie das alles zusammenpasst.

„Ich sehe da eigentlich kein Problem“, sagt Ackermann.

Er sieht für sich auch kein Problem durch die Finanzkrise, jedenfalls kein grundsätzliches. Seine Bank hat sie gut überstanden, und für die katastrophalen Fehler der anderen, die nur dank eilig aufgelegter Staatsprogramme überlebten, soll man ihn nicht verantwortlich machen.

Er sagt, dass die Deutsche Bank trotz der Krise ihre Verpflichtungen erfüllt habe, gegenüber den Mitarbeitern, den Aktionären und den Bürgern. Er verweist auf die Steuermillionen und die Sponsorergelder, die auch im vergangenen Jahr geflossen sind, trotz Wirtschaftseinbruch und Bankensterben, das ist der Maßstab, an dem er gemessen werden will.

len, die unter ihren Verlusten begraben wurden. Dass selbst auf die wildesten Fehlspekulationen in vielen Fällen keine Strafe folgte, findet auch Ackermann unmöglich, da ist er ausnahmsweise einmal ganz nah bei der Meinung der Straße.

Ackermann ist in Mels aufgewachsen, einer 6000-Seelen-Gemeinde im Sarganserland, das die meisten Touristen nur von der Durchreise kennen, wenn sie von Bregenz ins Engadin oder ins Tessin fahren. Heidiland heißt die Gegend bei den Einheimischen, nach der Heldin der gleichnamigen Kinderbücher.

Es ist eigentlich eine traurige Geschichte: Das Waisenkind Heidi wird aus den Schweizer Bergen von einer Tante ins ferne Frankfurt geholt, wo sie so sehr an Heimweh erkrankt, dass sie nicht mehr richtig isst und schläft und man sie zurückschicken muss. Es ist eine Geschichte darüber, wie schlecht es einem gehen kann, wenn man seine Heimat und damit seine Identität verliert.

Sein Vater war Landarzt, der Erste, der es aus einer Familie einfacher Angestellter und Bauern nach oben geschafft hatte. Was er selbst in seiner Kindheit an Bildung vermisst hatte, sollten die eigenen Kinder von Anfang an bekommen. Bereits mit sechs Jahren wird Josef deshalb in den Ferien auf eine Privatschule verschickt, um Französisch zu lernen.

Bei den Ackermanns zählen noch die alten Werte der Gebirgswelt, ohne die man es früher in der kargen Landschaft nicht lange machte: Ausdauer, Fleiß, Disziplin, dazu eine ausgeprägte Genügsamkeit. Geld ist genug da, der Vater ist schon Millionär, als es davon erst einige in der Schweiz gibt, aber es wird streng darauf geachtet, dass nichts verplempert wird.

Einmal kauft die Mutter einen Mantel, der als zu gut gilt, um ihn zur Schule zu tragen, also bleibt er im Schrank hängen. Als die Ackermanns Ferien in Venedig machen, nötigt der Vater die Familie am Tag nach der Ankunft dazu, in eine billigere Unterkunft umzuziehen, weil ihm die erste unangemessen teuer erscheint.

Ackermann erwähnt oft, dass er relativ bescheiden lebe, darauf hinzuweisen ist ihm sehr wichtig. Natürlich muss man das zunächst für eine eher belustigende Selbstauskunft halten: Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank hat im vergangenen Jahr 9,6 Millionen Euro verdient; zu der Eigentumswohnung in Zürich, in der er mit seiner Frau lebt, kommen ein Ferienhaus im Tessin und ein Apartment in New York. Diese Art von Bescheidenheit würden sich viele Bürger wünschen.

Was Ackermann meint, ist, dass er seinen Reichtum nicht ausstellt oder wie andere in seiner Gehaltsklasse zu teuren Extravaganzen neigt. Er hat keine Yacht wie viele seiner Kollegen von der Wall



Bankenretter Merkel, Steinbrück*: *Das Verhältnis zur Politik ist kompliziert*

„In Anderer Glück sein eigenes finden, ist dieses Lebens Seligkeit – und anderen Menschen Wohlfahrt gründen, schafft göttliche Zufriedenheit.“ Er liest den Vierzeiler schnell bis zum Ende, dann faltet er den Zettel wieder zusammen. „Also irgendwie das Gefühl mitzugeben, freut euch an anderen, macht etwas Gutes für andere, das war bei uns immer auch wichtig.“

Keine Frage, es gibt stärkere Entlastungsargumente als ein Gedicht, das man seit über 50 Jahren mit sich herumträgt. Andererseits ist es ja schon einmal ganz beruhigend, dass auch der Chef der Deutschen Bank in seiner Kindheit ein paar Werte vermittelt bekommen hat, die

Man kann mit ihm darüber diskutieren, aber das Gespräch wird schnell fruchtlos. Auch die Deutsche Bank wäre zusammengebrochen, wenn die Regierungen nicht das gesamte Finanzsystem stabilisiert hätten. Ohne die Staatshilfen für die Hypo Real Estate und den amerikanischen Versicherungskonzern AIG wären die Verluste in 2008 noch viel größer ausgefallen, aber Ackermann hat nie direkt Geld von der Regierung genommen, das unterscheidet ihn von den meisten seiner Kollegen, auch in Amerika. Nun dient ihm diese Entscheidung wie ein Schutzschild, an dem alle Argumente abprallen, erst recht Begriffe wie Schuld und Moral.

Wenn aus seiner Sicht etwas im System versagt hat, dann der Marktmechanismus, der diejenigen hätte vom Platz fegen sol-

* Bei einer Pressekonferenz nach der Sitzung zur Rettung der Hypo Real Estate am 5. Oktober 2008.

Street, er sammelt auch keine Inseln oder Autos oder seltene Kunstgegenstände.

Von der Terrasse der ackermanschen Wohnung in der Schweiz hat man einen herrlichen Blick über den Zürichsee, ein paar hundert Meter die Straße hoch liegt das Dolder, das schönste Hotel der Stadt, aber ansonsten gibt es nichts zu sehen, was den Rahmen sprengt. Vergangenes Jahr hat er seiner Frau einen Fiat Cinquecento zum Geburtstag geschenkt, dazu gibt es einen zehn Jahre alten Porsche, der nun meist in der Garage steht. Wenn er sich entspannen will, rennt er mit dem Hund den Berg hinauf.

Es ist schwer zu sagen, was Normalität für jemanden bedeutet, für den Tageslicht ein knappes Gut ist.

Ackermann trägt seine Aktentasche selbst, er kommt ohne Assistenten im Schlepptau aus, die Leibwächter bleiben auf Distanz, weil er das so angeordnet hat. Wenn er ein Hotel verlässt, geht er zur Rezeption, um seine Rechnung zu zahlen, und verabschiedet sich persönlich vom Personal. Seine Kreditkarten sind eine einfache Mastercard und eine grüne American Express, wie sie praktisch jeder Angestellte bekommt.

Aber bevor er einen Fuß auf die Straße setzt, wartet draußen schon die Limousine, um ihn zum nächsten Termin zu fahren. Vier Helfer sind umschichtig damit beschäftigt, seinen Alltag zu planen. Sein Tagesablauf ist nur zu schaffen, wenn die Leerstellen dazwischen minimiert sind, also ist jede Minute berechnet, jeder Anschluss geplant. Die einzigen Stunden, in denen er für sich ist, sind die Zeiten, die er in der Luft verbringt. Seine Heimat sei Sitzplatz 1C, sagt er gern, es soll ein Witz sein, aber der Satz ist gar nicht so falsch.

Manchmal lässt er den Fahrer abends noch bei einer Currywurstbude halten, bevor es ins Bett geht. Seine Mittagessen vergehen oft mit Reden und Diskussionen, in denen er die Lage der Finanzmärkte erläutert. Es gibt immer reichlich zu essen, alles sehr exquisit, aber bevor er eine Gabel nehmen kann, hat jemand schon wieder von rechts abgeräumt.

Es muss ein eigenartiges Leben sein, bei dem man den ganzen Tag vor vollen Tellern sitzt, ohne etwas zu essen zu bekommen. Es hat in jedem Fall in solchen Momenten nicht mehr sehr viel mit dem der Menschen zu tun, die bei seiner Bank ein Girokonto unterhalten oder sich Sorgen um ihre Ratenzahlungen machen.

Ackermanns Traum von Normalität sei es, an einem Samstag in Jeans unrasiert mit einer Zeitung unterm Arm durch eine Stadt zu laufen, sagt sein Sprecher Stefan Baron, früher Chefredakteur der „Wirtschaftswoche“. Lässt sich besser ausdrücken, wie weit sich Josef Ackermann von der Welt seiner Kindheit entfernt hat?

Ein Abend in Berlin, die Deutsche Bank hat nach Kreuzberg in ein stillge-



Brüder Josef, Karl, Daniel Ackermann um 1955: *Die alten Werte der Gebirgswelt*

legtes Umspannwerk eingeladen. Ein roter Läufer, der von Kerzen gesäumt ist, weist den Weg, zur Begrüßung gibt es deutschen Sekt aus dem Rheingau. Die Gewinne fließen schon wieder, aber man will trotzdem lieber nicht übertreiben.

Den Tag über hat die Alfred Herrhausen Gesellschaft der Bank einen Kongress in der Hauptstadt veranstaltet, bei dem es um die großen Zukunftsfragen des Landes ging. Für das Schlussreferat hatte man sich den ehemaligen Finanzminister Peer Steinbrück ins Haus geholt, der dann die Gelegenheit nutzte, den Bankern ordentlich die Leviten zu lesen. Es gab dafür viel Beifall.

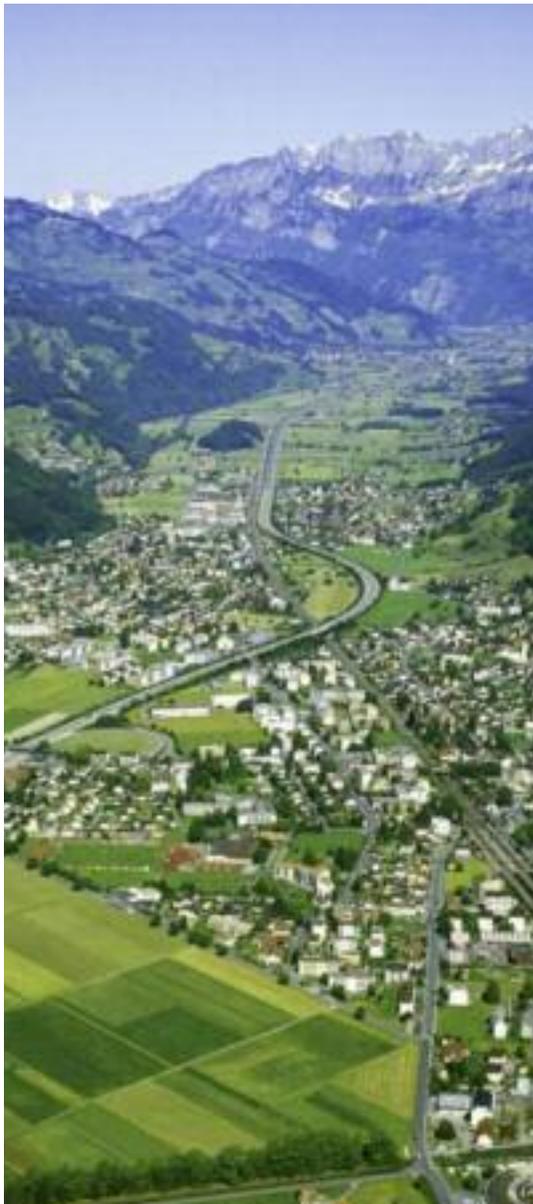
Jetzt steht Steinbrück am Eingang und balanciert ein Glas des Deutsche-Bank-Sektes vor seinem Bauch. Er hat einen leicht geröteten Kopf und sagt, dass er ein Buch über die Finanzkrise schreiben werde. Die Agentin ist gerade auf Verkaufstour bei den Verlagen, wobei irgend-

wie klar ist, dass eine sechsstellige Summe herauspringen wird. Es gibt auch schon einen Titel, „Risse im Fundament“, obwohl, da ist er nicht festgelegt. „Achtung, Steinschlag“ wäre aus seiner Sicht eine kraftvolle Alternative.

„Jetzt wird Geld verdient, der Markt ist heiß“, ruft Steinbrück mit wachsender Begeisterung über die Perspektiven, die sich ihm auftun, und dann noch einmal lauter, damit es jeder hören kann: „Der Markt ist heiß.“

Von der Seite nähert sich Ackermann, der den Nachmittag im Hotel verbringen musste. Er hat sich irgendwo etwas eingefangen, eigentlich wollte er absagen, aber dann haben sie ihn von der Herrhausen Gesellschaft bekniert, doch noch zu kommen, also hat er sich aufgerafft. Er will nicht, dass die Leute denken, er sei unzuverlässig.

„Schade, dass Sie beim Steinbrück-Vortrag nicht dabei waren“, sagt jemand, als



Ackermann-Heimatort Mels, Deutsche-Bank-Zentrale in Frankfurt: Traum von Normalität

er sich zu der Gruppe am Eingang stellt. „Sie haben etwas verpasst.“

„Das kann ich mir denken, wir kennen uns ja schon etwas länger“, antwortet Ackermann und schaut Steinbrück freundlich an. Er habe sich in der Schweiz oft vor ihn stellen müssen, sagt er. Die Drohungen, notfalls mit der Peitsche gegen das Steuerparadies vorzugehen, hätten doch einigen Wirbel verursacht.

Ach, immer diese Verdrehungen und Übertreibungen, gibt Steinbrück zurück: „Es kommt nicht darauf an, was Sie sagen“, hat mir einmal ein Journalist verkündet, „sondern nur, was sich daraus machen lässt.“ Ackermann nickt. Als er im Herbst für seine Bank schon wieder 25 Prozent Eigenkapitalrendite forderte, war gleich die Hölle los. Er sagt, dass er genau wisse, wovon Steinbrück rede.

„Von mir aus hätten Sie auch 40 Prozent verkünden können“, erwidert der Politiker. „Ich wäre froh, allen deutschen

Unternehmen würde es so gutgehen.“ Für einen Augenblick guckt Ackermann etwas perplex. Es waren Steinbrücks Parteifreunde von der SPD, die wegen der 25 Prozent besonders über ihn herfielen. Er sagt dazu nichts mehr, aber es ist ihm anzusehen, dass er sich denkt, wie schön es gewesen wäre, wenn Steinbrück das mal öffentlich erklärt hätte.

Das Verhältnis des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank zur Politik ist kompliziert, um das Mindeste zu sagen.

Im persönlichen Kontakt gibt es keine Schwierigkeiten, da sind alle sehr freundlich. Aber kaum bietet sich die Möglichkeit, ihn zur Ordnung zu rufen, werden die meisten schwach. Gegen den Großbanker zu sein bringt immer Punkte.

Später beim Essen sitzen Ackermann und Steinbrück wieder beisammen. Ackermann erzählt, dass seine Juristen in Amerika ihn jetzt angewiesen hätten, sofort den Fahrstuhl zu verlassen, wenn

eine Frau einsteige und er allein sei – sie sagen, das Prozessrisiko sei sonst zu groß. Es ist eine Geschichte aus einer verrückten Welt: Alle am Tisch lachen und schütteln den Kopf.

Ein paar Stühle weiter sitzt Eva Christiansen, die Medienberaterin der Kanzlerin. Am Nachmittag ist das Gerücht durch die Versammlung gesprungen, Merkel habe sich von Ackermann distanziert. Sie soll in einem Hintergrundgespräch mit Journalisten sehr schlecht über ihn gesprochen haben. Christiansen versucht, die Sache kleinzureden, aber es ist klar, dass etwas vorgefallen sein muss. Auch bei Ackermann ist das Gerücht schon angekommen. Sie sei sauer, weil sie bei den Amerikanern und Briten nicht weiterkomme, sagt er beim Rausgehen. „Ich kann das gut verstehen, aber sie nimmt sich mit mir wirklich den Falschen vor.“

Merkel hat Ackermann eigentlich immer gemocht, das lässt sich beileibe nicht von allen deutschen Konzernlenkern sagen. Sie schätzt seine ruhige, überlegte Art, auch dass er sich nicht ständig in Szene setzen muss. Die Gockelei vieler Unternehmensführer, denen sie begegnet, geht ihr furchtbar auf die Nerven.

Zwischenzeitlich war er ihr wichtigster Berater, nahezu täglich sprachen sie am Telefon über das weitere Vorgehen. Ackermann war es auch, der als Erster einen staatlichen Schutzschirm für die Banken vorschlug. Aber kaum war der beschlossen, sagte er seinen Leuten, er würde sich schämen, Staatsgeld anzunehmen. Er hatte sich das gut überlegt: Seine Investmentbanker drängten ihn, die Milliarden zu ergreifen, die auf dem Tisch lagen, so viel billiges Geld, was ließe sich damit nicht alles anstellen. Aber Ackermann wusste genau, dass er die Politik nicht mehr so leicht loswerden würde, wenn er einmal die Pforte öffnete.

Es war aus unternehmerischer Sicht die richtige Entscheidung, die Börse belohnte sie mit einem Wiederanstieg des Kurses, doch Merkel nahm die Zurückweisung nachhaltig übel. Sie hatte gedacht, Ackermann wäre auf ihrer Seite, jetzt stellte sie fest, dass er zuerst an seine Bank dachte, das verstand sie als Verrat.

Niemand im Kanzleramt wirft dem Deutsche-Bank-Chef vor, die Arbeit an neuen Regeln für seine Branche aktiv zu hintertreiben. Aber er tut auch nichts dafür, dass es sie gibt. Er hat dem Vorstand 2008 die Boni gestrichen, für die Leute in London gelten strengere Risikorichtlinien, im Geschäft mit den Kunden dürfen eine Reihe riskanter Produkte nicht mehr angeboten werden – Ackermann findet, er hat seine Hausaufgaben erledigt, jetzt sind die anderen dran.

Rein formal ist daran nichts auszusetzen, er ist schließlich nicht der Gesetzgeber. Aber die Leute erwarten von ei-

nem Mann in seiner Position mehr. Wenn die Deutsche Bank in Schieflage gerät, muss das ganze Land zittern, so sind die wahren Kräfteverhältnisse. Deshalb würde man sich für die Zukunft gern auf mehr verlassen können als auf die Zusage der in der Finanzindustrie Tonangebenden, schon das Notwendige getan zu haben.

Ackermann steht jetzt am Rande und sieht zu, wie sich die Politiker mühen. Jedes Land muss zusehen, dass seine Finanzindustrie nicht ins Hintertreffen gerät, das macht durchgreifende Reformen so schwierig. Wenn zu wenig geschieht, trifft sie der Zorn der Wähler, wenn sich zu viel ändert, die Depression der Börse.

Nichts hat das Image von Ackermann so geprägt wie der Moment, als er am Eröffnungstag des Mannesmann-Prozesses den Zeige- und Mittelfinger der rechten Hand zum V spreizte. Eine Sekundengeste, aufgenommen von einem dpa-Fotografen, der zufällig richtig stand und bei Durchsicht der Bilder entdeckte, was er da festgehalten hatte.

Von dem eigentlichen Sündenfall gibt es kein Bild, der fand vier Jahre zuvor statt, am 4. Februar 2000, ohne Zeugen und Kameras. An diesem Tag saßen zwei Männer an einem Tisch in der Mannesmann-Zentrale in Düsseldorf und sprachen über Geld: der eine war Ackermann, damals Aufsichtsrat bei Mannesmann, der andere Joachim Funk, Aufsichtsratschef des Unternehmens.

Einen Tag davor war die größte Übernahmeschlacht in der Wirtschaftsgeschichte mit dem Verkauf von Mannesmann an den britischen Mobilfunkanbieter Vodafone zu Ende gegangen. Zu den Dingen, die nun entschieden werden mussten, gehörte die Frage, wie man Noch-Vorstandschef Klaus Esser den Abschied versüßen könnte. Eines der an der Übernahme beteiligten Unternehmen hatte eine „Anerkennungsprämie“ vorgeschlagen, zehn Millionen Pfund, nach damaligem Stand 30 Millionen Mark. Gedacht war das Geld, um Esser ruhigzustellen.

Er wolle auch eine Prämie, erklärte Funk bei dieser Gelegenheit.

An was für eine Summe er denn gedacht habe, fragte Ackermann überrascht.

Drei Millionen Pfund, sagte Funk.

Schon für die Esser-Abfindung gab es keine gute Begründung, Funks Forderung war schlicht unverschämt. Es hätte nahegelegen, diese Selbstbegünstigung einfach abzulehnen, aber Ackermann stimmte zu.

Er hätte es als Affront empfunden, Funk seine Bitte abzuschlagen, gab er später zur Begründung an, weshalb er nicht nein gesagt habe. Außerdem seien ja drei Millionen Pfund kein so hoher Betrag gewesen.

Das ist eine in jeder Hinsicht bemerkenswerte Aussage. Sie zeigt, wie schwer es zu sein scheint, die Maßstäbe zu behalten, wenn man zu viel mit Leuten verkehrt, die gern über den deutschen Kündigungsschutz lamentieren, aber vor Abschluss ihrer eigenen Verträge komplette Rechtsanwaltskanzleien konsultieren.

Es ist ein Satz aus einer Welt, in der auch große Zahlen plötzlich klein erscheinen, weil die Beträge, mit denen man laufend hantiert, noch größer sind.

„Alles, was strafwürdig ist, ist auch unanständig“, sagt Eberhard Kempf, „aber umgekehrt rechtfertigt nicht alles, was unanständig ist, auch ein Strafverfahren.“ Kempf hat Ackermann in der Mannes-

mal beim KBW, dem Kommunistischen Bund Westdeutschlands, aber das wurde ihm irgendwann zu blöd. Jetzt nimmt er nur noch Mandate an, die ihn interessieren. Er kann es sich leisten: Er gilt als einer der besten Strafverteidiger Deutschlands.

Bis heute hält Kempf die Entscheidung, seinem Mandanten wegen der Abschiedsprämien den Prozess zu machen, für falsch. Es gebe kein Gesetz, sagt er, das es Aufsichtsräten verbiete, nachträglich Sonderzahlungen zu genehmigen. Daneben existiere aber eine moralische Kategorie, wenn man die hier in Anwendung bringen wolle, finde das durchaus seine Sympathie.



Deutsche-Bank-Vorstand Herrhausen 1988: Ikone des Managers mit Moral

mann-Affäre vor Gericht vertreten, als der sich dann wegen Untreue verantworten musste. Mit keinem anderen Menschen außer seiner Frau Pirkko hat der Vorstandschef in seinem Leben mehr Zeit verbracht, notgedrungen: sechs Monate lang sechs Stunden am Tag, zweimal die Woche.

Kempfs Büro liegt in der gleichen Straße wie Ackermanns Wohnung, an der Eingangstür hängt ein Plakat mit der Handschrift der ersten Seite aus Franz Kafkas „Prozess“. Eigentlich ist Kempf ein Linker, er hat Klaus Croissant verteidigt, als der noch RAF-Anwalt war, und den Terroristen Hans-Joachim Klein, er war auch

Die Sache endete schließlich mit einem Vergleich, aber bis heute besteht ein enger Kontakt. Im September war Kempf zuletzt zum Abendessen drüben, sie sprachen lange über die strafrechtlichen Folgen der Finanzkrise. Es gebe eine Starrsinnigkeit in Ackermanns Charakter, die ihm gefalle, Kempf benutzt das Wort „Intransigenz“, was etwas vornehmer klingt: „Wissen Sie, die meisten in seiner Position würden nie zusammen mit den Renditezahlen auch über den fälligen Stellenabbau reden. Die Stellen fallen dann natürlich ebenfalls weg, aber es kann sich niemand darüber aufregen. Ackermann

beansprucht das Publikum, ich finde das gut.“

Beanspruchen ist ein schönes Wort. Man könnte auch sagen: Er hat eine unnachahmliche Art, die Deutschen an die Natugesetze des Kapitalismus zu erinnern.

Wenn jemand eine höhere Eigenkapitalquote der Banken fordert, sagt er, dass dann leider auch die Kredite teurer würden. Neulich wurde Ackermann gefragt, warum die Deutsche Bank nicht einfach mal nur 200 Millionen Euro im Jahr verdienen könne. Die Antwort hat er gern gegeben: Dann werden wir gefressen, sagte er und lächelte.

Manchmal, wenn er in Laune ist, kann er auch gefühlvoller sein. „Ich werde jetzt

Es ist eine interessante Frage, leider bleibt er die Antwort schuldig. Auch in der anschließenden Diskussionsrunde geht niemand darauf ein, wahrscheinlich haben die Leute handfestere Sorgen. Die meisten sehen nicht so aus, als ob sie sich sehr für Philosophie interessieren würden.

Es gibt dann noch ein Sushi-Buffet, das so groß ist, als müsste man eine ganze japanische Reiterarmee sattkriegen. Beim Lachs steht Gerd Schulte-Hillen und schiebt sich kleine Haufen Fisch auf den Teller. Er war viele Jahre Chef beim Zeitschriftenhaus Gruner + Jahr. Während er vorsichtig ein Lachsstückchen mit Stäbchen nach oben bugsirt, erzählt er von den Anrufen der Bankberater, die

Ein paar Wochen später steht Ackermann in Frankfurt auf der Bühne, um zum 20. Todestag von Alfred Herrhausen eine Rede zu halten. Er sieht müde aus. Die komplette Abteilung „Deutsche Bank Research“ musste zuvor antreten, um Textbausteine zu liefern, aber nach 25 Minuten ist er schon fertig, deutlich vor der Zeit.

Er hat nichts Falsches gesagt, aber auch keinen Satz, der hängenbleibt. Er hätte die Veranstaltung am liebsten geschwänzt. Er hasst es, ständig mit Herrhausen verglichen zu werden, nun musste er sogar unter einem Foto des Vorgängers reden.

Herrhausen ist eine Ikone, er gilt als der gute Banker schlechthin, als Manager mit Moral und sozialer Verantwortung, spätestens seit er zum Entsetzen seiner Kollegen einen Schuldenerlass für die Dritte Welt forderte. Für viele hatte Herrhausen deshalb genau das, was dem heutigen Chef der Deutschen Bank fehlt.

Ob Herrhausen auch im wirtschaftlichen Sinne ein guter Banker war, ist durchaus umstritten. Ackermann würde gern einmal irgendwo lesen, dass der ehemalige Vorstandssprecher in der Bank längst den Rückhalt verloren hatte, bevor er dann den Schüssen eines RAF-Mordkommandos zum Opfer fiel.

Der Schweizer führt jetzt seit 2002 die Deutsche Bank. Wenn man sich unter seinen Kollegen aus dem Vorstand umhört, die über die Jahre in den Ruhestand verabschiedet wurden, merkt man schnell, dass er bei ihnen nicht sonderlich beliebt ist. Sie klagen darüber, wie mit Ackermann die Amerikaner auf den Führungsetagen einzogen und die Investmentbanker den Ton angaben, gegen deren Gewinne die Erträge aus dem ehrwürdigen Kundengeschäft nur noch lachhaft wirkten. Auf einmal war man auch in Frankfurt beim Vornamen und Deutsch nur noch hinter verschlossener Tür erlaubt.

Die Alten reden wie ehemalige Offiziere, denen jemand ihren schönen Club demoliert hat, ohne Verständnis für Traditions- und Heimatpflege. Sie hatten gedacht, er wäre einer von ihnen, der Mann aus dem Heidiland. Als sie feststellten, dass er ganz anders war, war es zu spät.



Deutsche-Bank-Vorstand Ackermann 2010: „Was wollen Sie noch wissen?“

philosophisch“, sagt er in Hamburg. Die Bank hat zu einem sogenannten Kundengespräch ins Elysee am Dammtor eingeladen, der Saal ist rappellvoll, angekündigt ist ein Vortrag des Vorstandsvorsitzenden zu den Lehren aus der Finanzkrise, danach dürfen Fragen gestellt werden.

Ackermann hat ein paar Zettel vor sich liegen, aber er spricht frei. „Die Frage ist, ob ein Zuviel an Marktwirtschaft auch zu Wohlstandseinbußen führt“, sagt er und sieht ins Publikum. „Müssen wir so weitermachen, oder könnte man sich vorstellen, dass man zu einem eher kontemplativen Wettbewerb zurückkommt?“

ihm die ganze Zeit ihre Investmentpapiere aufschwätzen wollten. Schulte-Hillen hat sein Geld in festverzinslichen Papieren angelegt, ganz konservativ, sie erklärten ihm, das sei sehr dumm, und recheneten vor, was er sich an Rendite entgehen ließe.

Es sei erstaunlich gewesen, wie hartnäckig die Bankleute waren, sagt der Medienmann, irgendwann hat er sie einfach rausgeschmissen. Später las er, welche Provisionen bei erfolgreichem Vertragsabschluss flossen. „Davon redet hier natürlich keiner“, sagt Schulte-Hillen und stellt seinen Teller weg.

Was wollen Sie noch wissen?“, fragt Ackermann. Er hat an einem großen Eichentisch Platz genommen, um noch einen Happen zu essen. Es ist ein solider Tisch, wie man ihn aus Bauernstuben kennt, ein Tisch zum Anfassen und Verweilen.

Was hat er in Hamburg mit der Frage gemeint: „Müssen wir so weitermachen?“

Ackermann lächelt, das macht ihm jetzt Spaß.

„Man kann natürlich sagen, wir brauchen ja gar nicht so viel Wachstum, wir brauchen ja gar nicht so viel Gewinn, sondern wir gestalten uns das Leben langsamer, friedfertiger, liebevoller.“ Aber?

„Wenn man es allein macht, wird man von den anderen überrannt. Machen es alle, wird der Wohlstand geringer. Dann gibt sich jeder weniger Mühe, dann kommt halt der Heizungsmonteur nicht mehr am Samstag. Damit kann man auch leben, das ist nicht so schlimm, dann rückt man am Wochenende eben enger zusammen. Ich bin ja nicht dagegen, man muss nur über den Trade-off von Veränderungen reden.“

Ackermann ist jetzt 62, in spätestens zwei Jahren muss er einen Nachfolger präsentieren. Bislang war er der Ansicht, darum sollte sich sein Aufsichtsratschef Clemens Börsig kümmern. Aber das letzte Mal, als es so weit war, kam der plötzlich auf die Idee, sich selbst als Nachfolger vorzuschlagen. Eine abenteuerliche Vorstellung, selbst die Gewerkschaftsvertreter kamen angelaufen, um Börsig zu verhindern und Ackermann zu halten.

Er spricht jetzt über die Vorzüge des Alters. Er sei gelassener geworden, sagt er, der Ehrgeiz sei ein wenig geringer, „man kann auch mal sagen, lass es andere machen, wir schauen mal zu“.

Solange die Musik spielt, muss man tanzen. Das hat Chuck Prince gesagt, der langjährige Chef der Citigroup.

Ackermann verzieht das Gesicht. Er mag den Satz nicht, wahrscheinlich, weil er so klingt, als ob auch die Männer ganz oben nur Tanzpüppchen wären. Er sagt sogar, dass es ein gefährlicher Satz sei.

Nur, ist er auch falsch?

Na ja, Prince habe sicher ein wenig zu lange getanzt, aber im Prinzip sei es schon so: „Wenn man alle Risiken vermeidet, gibt es irgendwann keine Risiken mehr zu vermeiden, weil man nicht mehr im Geschäft ist. Insofern sind wir alle irgendwie auch Getriebene der Märkte.“

Er muss weitermachen, dafür sorgen schon die Aktionäre, die stabile Gewinne verlangen. Oder die Konkurrenten, die nur darauf lauern, dass er sich eine Blöße gibt. Damit erledigt sich auch die Frage, ob er sich für sich selbst ein kontemplativeres Leben vorstellen könnte. „Ich kann diese Frage nicht beantworten, ich weiß es nicht“, hat er kurz zuvor darauf gesagt, aber das ist nicht wahr: Wenn er stehen bleibt, ist er weg.

In New York ist es jetzt 13.30 Uhr, noch ein paar Stunden Zeit für Geschäfte. Bevor er zu seinem Telefonat mit den Amerikanern geht, erzählt er von seinem Fahrer, der vor ein paar Monaten bei ihm gekündigt habe, er wollte noch einmal etwas Neues anfangen. Er ist jetzt mit seiner Familie in Schweden und versucht sich als Zimmermann über Wasser zu halten. Die Frau macht irgendetwas mit Textilien.

Zu Weihnachten hat Ackermann einen Gruß erhalten. Es geht ihnen gut. Sie sind davongekommen, in ein anderes Leben, eine andere Welt.



FRANK PETERS / ACTION PRESS

Edeka-Filiale in Hamburg

HANDEL

Geradezu verramscht

Lebensmittel werden in Deutschland zunehmend billiger. Die Discounter liefern sich eine beispiellose Preisschlacht – zu Lasten von Mitarbeitern und Herstellern.

Donnerstag ist Großkampftag. Wer am Ende der Woche die Zeitungen durchblättert, findet sie alle: In großformatigen Anzeigen bewerben Aldi und Lidl, Netto und Penny, Edeka und Rewe seitenlang ihre „Super-Knüller“, versprechen „Preise, wie aus dem Ei gepellt“ und rechnen ihren Kunden den „Preisvorteil: 37 Prozent!“ vor.

Der unworbene Supermarktkäufer kann mittlerweile ein Pfund Deutsche Markenbutter für 0,79 Euro und eine 200-Gramm-Packung Marken-Camembert für 1,49 Euro kaufen, selbst Ardenner Nusschinken kostet nur noch 0,89 Euro pro 100 Gramm. So billig können sich die Verbraucher nirgendwo sonst in Europa die Einkaufswagen füllen, die Deutschen zahlen im Schnitt rund 15 bis 20 Prozent weniger für Lebensmittel als etwa die Kunden im europäischen Ausland. „Lebensmittel werden in Deutschland geradezu verramscht“, klagte kürzlich Felix Ahlers, Chef des Tiefkühlkostherstellers Frosta.

Und er hat recht: Zwölf massive Preissenkungsrunden hat es im deutschen Lebensmittelhandel allein im vergangenen Jahr gegeben, meist eingeläutet von Aldi. Die Mitbewerber zogen oft noch am gleichen Tag nach. Mit angenehmen Folgen für die Verbraucher: Im Januar lagen die ohnehin schon niedrigen Preise 1,2 Prozent unter denen des Vorjahresmonats – der Handel hat den Konsumenten damit ein Konjunkturprogramm in Millionenhöhe beschert. Während Experten noch über die Inflationsgefahr diskutieren, sorgten die großen Supermärkte dafür, dass ihre Kunden dieselben Waren für weniger Geld bekommen – bei gleicher Qualität. Doch diese Konsumspritze ist

alles andere als freiwillig, im Gegenteil: Hinter den Kulissen liefern sich vor allem die Discounter eine erbitterte Schlacht um Kunden und Marktanteile, geben Hunderte Millionen Euro für Werbung aus und treiben den Kampf um die besten Standorte, die größten Verkaufsflächen und die attraktivsten Preise auf die Spitze.

„Durch die Fusion von Netto und Plus ist auf dem sowieso schon umkämpften Discounter-Markt eine dritte Kraft entstanden, die Aldi und Lidl ernsthaft Konkurrenz macht“, sagt Mirko Warschun, Handelsexperte der Unternehmensberatung A. T. Kearney. Gleichzeitig sei durch die Wirtschaftskrise und die Kurzarbeit der Preis wieder verstärkt in den Fokus der Verbraucher gerutscht. „All das verstärkt den Druck auf die Discounter, die an ihre Wachstumsgrenzen kommen.“

Und das geht zu Lasten von Mitarbeitern und Herstellern. Die Klagen von Verkäuferinnen über unbezahlte Mehrarbeit häufen sich, doch aus den Personalkosten der Billiganbieter lässt sich kaum noch etwas herausquetschen. Aldi und Co ge-



MATTHIAS HEKEL / PICTURE-ALLIANCE / DPA

Gemüseverarbeitung bei Frosta
„Immer absurdere Rabatte“