



Chefaußenrechner Achleitner*

TIM WEGNER / DER SPIEGEL

SPIEGEL - GESPRÄCH

„Es tut mir persönlich sehr leid“

Der Aufsichtsratsvorsitzende der Deutschen Bank, Paul Achleitner, über den Streit mit der Familie Kirch, die Aufarbeitung der Finanzkrise in Deutschlands größtem Geldhaus und die Verantwortung des Führungsduos Anshu Jain und Jürgen Fitschen

Schon vor seinem Wechsel zur Deutschen Bank galt Paul Achleitner, 57, als eine der einflussreichsten Persönlichkeiten der deutschen Wirtschaft. Der Österreicher baute nach der Wiedervereinigung das Deutschland-Geschäft von Goldman Sachs auf. Kurz nach dem Börsengang der US-Investmentbank 1999, der ihm ein Vermögen bescherte, wechselte Achleitner zur Allianz. Bei dem Versicherungskonzern löste er zahlreiche Industriebeteiligungen auf. In seine Verantwortung fiel aber auch der glücklose Kauf der Dresdner Bank. Nach

einem beispiellosen Machtkampf um das Erbe von Bankchef Josef Ackermann wurde Achleitner an die Spitze des Deutsche-Bank-Aufsichtsrats berufen, dort kontrolliert er seit Juni 2012 die neue Doppelspitze Anshu Jain und Jürgen Fitschen.

SPIEGEL: Herr Achleitner, es ist jetzt fast zwei Jahre her, dass Sie als Aufsichtsratsvorsitzender zur Deutschen Bank wechselten. Haben Sie den Schritt schon einmal bereut?

Achleitner: Nein.

SPIEGEL: Die Deutsche Bank kommt nicht aus den Schlagzeilen heraus. War Ihnen vorher klar, welch gewaltige Altlasten es hier noch zu bewältigen gibt?

Achleitner: Ich glaube nicht, dass irgendjemand das Ausmaß der Banken- und Finanzkrise erahnen konnte. Die Herausforderung ist vergleichbar mit der Lösung der Probleme, welche die industrielle Re-

* Das Gespräch führten die Redakteure Martin Hesse und Armin Mahler (im Hintergrund, mit einer Bankmitarbeiterin).

volution mit sich brachte. Es wird uns alle noch einige Zeit kosten, die Folgen der finanziellen Revolution zu bewältigen.

SPIEGEL: Sie vergleichen die wilden Bankjahre bis zur Finanzkrise mit der Zeit des Cowboy-Kapitalismus in der Industrie des 18. und 19. Jahrhunderts?

Achleitner: Finanzindustrie und Kapitalmärkte haben in den vergangenen 30 Jahren eine einzigartige Phase der Innovation erlebt. Ohne diesen Entwicklungssprung wären die Globalisierung und die damit verbundene Wohlstandsmehrung nicht möglich gewesen.

SPIEGEL: Aber am Ende stand die Finanzwirtschaft kurz vor dem Kollaps. Und jetzt müssen Sie die Auswüchse dieser Phase bewältigen, an denen die Deutsche Bank wesentlich beteiligt war.

Achleitner: Es wäre zu kurz gegriffen, die Verantwortung für die Finanzkrise allein bei Finanzinnovationen und damit bei den Banken zu suchen. Aber es ist fair zu sagen, dass bei der Aufarbeitung dieser Krise die Banken und damit auch ein weltweit führendes Institut wie die Deutsche Bank eine Schlüsselrolle spielen müssen.

SPIEGEL: Warum ist Ihnen das in den vergangenen zwei Jahren nicht gelungen?

Achleitner: Das sehe ich anders als Sie. Wir haben große Fortschritte gemacht. Aber es liegt auf der Hand, dass die Aufarbeitung von 20 Jahren nicht innerhalb von 20 Monaten gelingen kann.

SPIEGEL: Sie werden immer wieder von der Vergangenheit eingeholt, durch Ermittlungen von Staatsanwälten und Aufsichtsbehörden. Ist es überhaupt möglich, die Bank weiterzuentwickeln – mit diesen Altlasten und mit dem Führungspersonal um Anshu Jain und Jürgen Fitschen, das dafür verantwortlich ist?

Achleitner: Der Aufsichtsrat steht voll hinter dem Vorstand. Anshu Jain und Jürgen Fitschen leisten sehr gute Arbeit und haben seit ihrer Berufung zu Co-Vorstandsvorsitzenden mit zahlreichen unternehmerischen Entscheidungen die Bank in die richtige Richtung gebracht.

SPIEGEL: Wollen Sie wirklich weitermachen wie bisher, statt selbst die Zügel in die Hand zu nehmen?

Achleitner: Wir haben eine starke Führungsmannschaft, deren Leistung Respekt verdient. Und wir als Aufsichtsrat sind dazu da, Aufsicht auszuüben und Rat zu geben.

SPIEGEL: Der Aufsichtsrat ist vor allem für die personelle Besetzung der Bankspitze verantwortlich.

Achleitner: Und dieser Verantwortung wird er gerecht. Der Aufsichtsrat begleitet die Arbeit des Vorstands kritisch, aber konstruktiv. Man kann auch Verantwortung übernehmen, indem man sich selbstkritisch mit der Vergangenheit auseinandersetzt und Veränderungen anstößt.

SPIEGEL: Für die Bank wäre es mit einem personellen Neuanfang möglicherweise leichter. Gegen Rechtsvorstand Stephan

Leithner und Co-Chef Jürgen Fitschen ermittelt die Münchner Staatsanwaltschaft wegen Prozessbetrug im Verfahren um die Pleite des Medienunternehmers Leo Kirch. Angenommen, Fitschen müsste sich in einigen Monaten regelmäßig vor Gericht verantworten – kann sich die größte deutsche Bank das leisten?

Achleitner: Wir stehen loyal zu unseren Mitarbeitern. Es gilt in diesem Lande immer noch die Unschuldsvermutung.

SPIEGEL: Die Deutsche Bank hat mit den Kirch-Erben einen Vergleich über 925 Millionen Euro geschlossen. Hätten Sie sich vorstellen können, dass der Streit um Schadensersatz einmal so ausgeht?

Achleitner: Es geht nicht um meine persönlichen Vorstellungen. Der Vorstand

„Der Aufsichtsrat steht voll hinter dem Vorstand. Anshu Jain und Jürgen Fitschen leisten sehr gute Arbeit.“

hat aufgrund der Faktenlage eine Entscheidung zu dem Vergleich getroffen, die wir im Aufsichtsrat eng begleitet und unterstützt haben. An dieser Stelle ist es mir ein Bedürfnis zu sagen, dass es mir unabhängig von der Schuldfrage persönlich sehr leid tut, was Frau Kirch aufgrund dieses Verfahrens durchgemacht hat. Und das sehen viele im Haus so.

SPIEGEL: Der frühere Bankchef Rolf Breuer hat durch ein Interview, in dem er die Kreditwürdigkeit Kirchs in Frage stellte, den Streit ausgelöst. Wird die Deutsche Bank Breuer in Regress nehmen?

Achleitner: Das zu entscheiden ist die Aufgabe des Aufsichtsrats, wir beschäftigen uns sehr gewissenhaft mit dieser Frage.

SPIEGEL: Bis zuletzt sind immer neue Vorwürfe gegen die Deutsche Bank aufgetaucht, sie soll etwa an der Manipulation von Wechselkursen beteiligt gewesen sein. Wann wird der Konzern aufhören, Skandale zu produzieren?

Achleitner: Ich möchte noch einmal auf den Vergleich mit der industriellen Revolution zurückkommen: Mit den Umweltvorschriften von heute hätte sie wohl gar nicht stattgefunden. Für die Banken gilt, dass es heute aufgrund neuer Maßstäbe mitunter zu Vorverurteilungen kommt.

SPIEGEL: Wollen Sie damit sagen, um bestimmte Fortschritte zu erzielen, braucht man möglichst wenige Regeln?

Achleitner: Nein, im Gegenteil. Wir brauchen klare Regeln. Aber wir dürfen Regeln, die man erst 2013 eingeführt hat, nicht im Nachhinein auf 2006 anwenden.

SPIEGEL: Nennen Sie uns ein Beispiel.

Achleitner: Nehmen Sie den Vorwurf der Wechselkursmanipulation. Einige der größten Akteure an den Devisenmärkten sind die Zentralbanken. Was ist dort deren Aufgabe? Sie betreiben Kurspflege, und das ist Teil des legitimen Systems.

SPIEGEL: Das legitimiert aber Geschäftsbanken nicht, Kurspflege zu betreiben.

Achleitner: Ich sage nur, dass man vorsichtig sein sollte, sofort alles als kriminell zu beurteilen. Natürlich arbeiten Notenbanken mit Geschäftsbanken im Devisenhandel zusammen.

SPIEGEL: Sie haben selbst lange bei der Investmentbank Goldman Sachs gearbeitet und später bei der Allianz die Kapitalmärkte aus einer anderen Perspektive kennengelernt. Wie erklären Sie sich, dass es zu so krassen Fehlentwicklungen im Investmentbanking gekommen ist?

Achleitner: Der Ökonom und Philosoph Friedrich August von Hayek hat einmal gesagt, dass manche Dinge Konsequenz menschlichen Handelns, nicht aber menschlichen Entwürfs sind. Ich glaube, das trifft auch auf die Finanzkrise zu.

SPIEGEL: Das klingt so, als müsse dafür niemand die Verantwortung übernehmen.

Achleitner: Doch. Die Banken übernehmen doch tagtäglich Verantwortung. Und auch wir als einer der wesentlichen Akteure im Weltfinanzsystem leisten einen wichtigen Beitrag zur Aufarbeitung der Fehlentwicklungen.

SPIEGEL: Die deutsche Finanzaufsicht hat harsch kritisiert, dass es bei der Deutschen Bank organisatorische Mängel gab, insbesondere im Investmentbanking, das Anshu Jain verantwortet hat. Welche Konsequenzen ziehen Sie daraus?

Achleitner: Natürlich müssen organisatorische Veränderungen wesentliche Bausteine sein für das Fundament, auf dem die Deutsche Bank künftig steht. Dies gilt jedoch nicht nur für einzelne Geschäftsbereiche, sondern für die gesamte Bank. Hier gibt es sicher Nachholbedarf, dementsprechend investieren wir mehr als eine Milliarde Euro, um unsere Abläufe zu verbessern.

SPIEGEL: Und falls die Führung im Zuge der Aufarbeitung weiter belastet wird – haben Sie dann personell einen Plan B in der Schublade?

Achleitner: Die Deutsche Bank hat in ihrer über 140-jährigen Geschichte schon ganz andere Schwierigkeiten gemeistert. Noch einmal: Der neue Vorstand hat in den letzten beiden Jahren sehr gute Arbeit geleistet und genießt unser Vertrauen. Unabhängig davon haben wir natürlich wie jeder gute Aufsichtsrat einen Nachfolgeplan, schließlich kann ja jedem Individuum auch etwas zustoßen.

SPIEGEL: Die Deutsche Bank steht unter Dauerbeschuss aus der Politik, von Staatsanwälten und Aufsichtsbehörden. Trotz Ihrer Bemühungen um einen Neuanfang ist das Verhältnis zu diesen Institutionen eher noch schlechter geworden.

Achleitner: Die Qualität eines Verhältnisses zeichnet sich doch nicht durch

öffentlichen Schmusekurs aus ...

SPIEGEL: ... aber auch nicht durch öffentliche Abmahnungen.

Achleitner: Es ist in einer Demokratie normal, dass man einmal unterschiedliche Meinungen hat, zumal wenn jemand wie Jürgen Fitschen als Präsident des deutschen Bankenverbandes eine besondere Rolle einnimmt.

SPIEGEL: Sie wollen doch nicht leugnen, dass die Menschen in Deutschland und anderswo das Vertrauen in die Banken und ihre Führungskräfte verloren haben?

Achleitner: Das trifft sicher zu. Aber wir sollten auch Folgendes bedenken: In der Energiewirtschaft und in der IT- und Internetbranche erleben wir gerade, was es heißt, wenn kaum ein deutscher Akteur

mehr erfolgreich in diesen Bereichen tätig ist. Und wenn wir nicht aufpassen, passiert uns das im Kapitalmarktgeschäft genauso. Das kann nicht im Interesse der deutschen Wirtschaft sein.

SPIEGEL: Die Öffentlichkeit hat ein Interesse daran, Regeln zu schaffen, die eine neue Bankenkrise mit hohen Kosten für die Steuerzahler verhindern. Die Banker wollen solche Regeln nicht, weil die ihre Geschäfte einschränken.

Achleitner: Falsch! Keiner, der heute im Management einer Bank tätig ist, möchte noch einmal erleben, was er in den vergangenen fünf Jahren durchgemacht hat.

SPIEGEL: Reichen die neuen Regeln und bisher getroffenen Maßnahmen aus, um eine Krise mit ähnlichen Folgen zu verhindern?

Achleitner: Entscheidend ist, ob man einen Finanzkonzern im Krisenfall abwickeln kann. Wir brauchen eine funktionierende Insolvenzordnung für Banken, und daran wird intensiv gearbeitet. Ich glaube nicht, dass man jemals sagen kann: Das Regel-

„Wir dürfen Regeln, die man erst 2013 eingeführt hat, nicht im Nachhinein auf 2006 anwenden.“

werk ist vollendet. Die Regeln werden sich immer dynamisch weiterentwickeln.

SPIEGEL: Könnte die Deutsche Bank denn heute schon abgewickelt werden?

Achleitner: Unter gewissen Voraussetzungen sicherlich. Aber das Problem stellt sich nicht.

SPIEGEL: Sie meinen, die Deutsche Bank sei sicher? Ist das Investmentbanking nicht immer noch viel zu groß?

Achleitner: Was ist Investmentbanking? Es sind Dienstleistungen rund um den Kapitalmarkt. Wir sollten akzeptieren, dass der



Bankchefs Fitschen, Jain: „Es gilt die Unschuldsvermutung“

Kapitalmarkt eine wesentliche gesellschaftliche Institution ist, ein Mechanismus, den wir in unserer globalen Wirtschaft brauchen. Die Vermögensverwaltung, der Zahlungsverkehr und selbst das Privatkundengeschäft könnten ohne Investmentbanking nicht das leisten, was sie heute leisten. Deshalb ist es Unsinn, an einer Quote festzumachen, ob das Investmentbanking zu groß ist. Aber es muss so organisiert sein, dass es auch in Zukunft erfolgreich ist, einer Zukunft, die sicher anders aussehen wird als die vergangenen 20 Jahre.

SPIEGEL: Was haben Sie konkret geändert?

Achleitner: Die Bank steckt in einem massiven Umbau von einer produktorientierten zu einer kundenzentrierten Organisation. Auf diesem Weg hat der Vorstand bereits wesentliche Fortschritte gemacht. Nur ein Beispiel: Allein die Kostenbasis wurde um über zwei Milliarden Euro reduziert, und das ist noch nicht das Ende.

SPIEGEL: Was heißt denn kundenzentriert? Sie machen doch die gleichen Geschäfte mit den gleichen Kunden wie vorher.

Achleitner: Henry Ford hat einmal gesagt, wenn ich meine Kunden nach ihren Wünschen gefragt hätte, dann hätten die gesagt: „Wir wollen schnellere Pferde.“ Es kann also sinnvoll sein, produktorientiert zu arbeiten, um Innovationen zu begünstigen. In der Vergangenheit wurde das in der ganzen Branche aber übertrieben, jetzt geht es darum, wieder die richtige Balance zu finden.

SPIEGEL: Wo soll die Deutsche Bank in fünf Jahren stehen?

Achleitner: Es ist nicht meine Aufgabe, Visionen zu vermitteln. Der Vorstand wird zu gegebener Zeit die Strategie für die Zeit nach 2015 präsentieren. Klar ist: Die Deutsche Bank ist eine der wenigen Banken außerhalb der USA, die global an den Kapitalmärkten für ihre Kunden erfolgreich agieren kann, und diese Position werden wir weiter ausbauen.

SPIEGEL: Haben Sie Angst, dass die Deutsche Bank gegenüber den Amerikanern den Anschluss verlieren könnte, weil sie so sehr um gesellschaftliche Akzeptanz zu kämpfen hat, während die US-Banken ungebremst voranpreschen?

Achleitner: Wir sind nun mal eine deutsche, eine europäische Bank. Das kann auch ein Wettbewerbsvorteil sein. In Asien suchen die Kunden nach

Alternativen, weil sie nicht ausschließlich von den Amerikanern abhängig sein wollen. Wenn Sie – so wie ich das im Rahmen meiner Aktivitäten auch tue – mit Kunden sprechen, ob das in Wuppertal, Hongkong oder Seattle ist, gibt es nur eine Nachricht: Wir möchten gern mehr Deutsche Bank und nicht weniger.

SPIEGEL: Gibt es Druck von Ihren Investmentbankern aus London und New York, auch im Handelsbereich der Deutschen Bank wieder höhere Risiken einzugehen?

Achleitner: Wenn es den Druck nicht gäbe, würde mich das sehr beunruhigen. Entscheidend ist, dass es auch Gegenkräfte im Haus gibt und wir gut abwägen, welche Risiken wir eingehen wollen.

SPIEGEL: Der Bonustopf für die Investmentbanker ist erstaunlich groß, gemessen an den bescheidenen Ergebnissen, die die Bank vergangenes Jahr erzielt hat. Ist dies das richtige Signal?

Achleitner: Ich glaube, dass die Balance stimmt. Im Zuge des Kulturwandels haben wir das Vergütungssystem umgestellt. Der Erfolg bemisst sich weniger an der kurzfristigen Profitabilität und mehr an längerfristigen Faktoren wie nachhaltigem Erfolg, Mitarbeiterführung und Kundenzufriedenheit. Die gesamte Zielerreichung des Vorstands etwa lag im vergangenen Jahr bei rund 70 Prozent.

SPIEGEL: Für 70 Prozent Zielerreichung erhalten die Co-Chefs immerhin jeweils 7,5 Millionen Euro. Welche Ziele wurden nicht erreicht?

Achleitner: 70 Prozent ist ein guter Wert. Insgesamt hat der Vorstand gut gearbeitet. Aber natürlich sind wir noch nicht da, wo wir sein wollen. Es liegt noch viel Arbeit vor uns.

SPIEGEL: Herr Achleitner, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.