



THOMAS LOHNES / DDP

Deutsche-Bank-Chef Ackermann: Enttäuscht, desillusioniert, verbittert

DEUTSCHE BANK

# Ackermanns Welt

Steht das größte Geldinstitut der Republik vor einem Führungswechsel? Der Vorstandssprecher hadert mit den Deutschen, die in ihm den Inbegriff des kalten Kapitalisten sehen. Im Aufsichtsrat wächst die Kritik an Josef Ackermanns Strategie. Die Suche nach einem Nachfolger hat begonnen.

In seiner Heimat, der Schweiz, haben sie es zuerst registriert. Der „Joe“ habe sich verändert, erzählte ein hochrangiger Mitarbeiter der Credit Suisse, nachdem er seinem Ex-Kollegen wenige Tage zuvor die Hand geschüttelt und einige Worte mit ihm gewechselt hatte. „Er hat sein Lächeln verloren.“

Gemeint ist Josef „Joe“ Ackermann, der 1996 nach Deutschland ging und im Mai 2002 den Chefsessel der Deutschen Bank erklomm. Der den prestigeträchtigsten Manager-Job ergatterte, den Deutschland zu vergeben hat. Und der von den Deutschen einst mit Vorschusslorbeeren überschüttet wurde.

„Fleißig“ sei er, „aber nicht arbeitswütig. Ehrgeizig, aber nicht karrieregeil, zielgerichtet, aber nicht verbissen“, schrieb das „Manager Magazin“. Die Berufung des Schweizer zum mächtigsten Bankier der Republik wurde als „Revolution“ gefeiert („Financial Times Deutschland“) oder als „Entkrustung der Deutschland AG“ („Tagesspiegel“).

Damals lächelte Ackermann – bei jeder Gelegenheit. Er war charmant, witzig, humorvoll, ein Liebling der Medien und gefragter Gesprächspartner der Politiker.

Die Souveränität ist Ackermann mittlerweile abhanden gekommen. Er ist ent-

täuscht, desillusioniert. Er fühlt sich verfolgt. Und er ist verbittert.

Ackermann sieht sich als Opfer, als Buhmann der Nation. Er kann nicht verstehen, dass seine Arbeit für die Bank nicht anerkannt und er stattdessen als Prototyp des eiskalten Kapitalisten geschmäht wird, der am selben Tag einen Milliardengewinn und Massenentlassungen verkündet.

In SPD-Veranstaltungen brandet Beifall auf, wenn der Redner gegen die „Ackermannen“ wettet. Das SPD-Blatt „Vorwärts“ präsentiert den Deutsche-Bank-Chef in seiner aktuellen Ausgabe mit der Titelzeile: „Nackte Profit-Maximierung gefährdet die Demokratie“. Das Foto zeigt ihn lachend – die Finger zum Victory-Zeichen gespreizt. So hatte sich Ackermann im vergangenen Jahr im Mannesmann-Prozess präsentiert, als er sich wegen des Verdachts der Untreue verantworten musste.

Ackermann wurde freigesprochen. Für die Geste entschuldigte er sich. Das Bild vom arroganten Manager blieb.

Am vergangenen Mittwoch keilte Ackermann zurück. Die Kritik an der Bank und seiner Person sei „beschämend“, sagte er auf der Hauptversammlung seines Geldinstituts. Für SPD-Chef Franz Münteferings Schelte des „Raubtier-Kapitalismus“ zeig-

te er wenig Verständnis: „Das sind Vokabeln aus der Zeit des realen Sozialismus – und wohin der führte, ist ja bekannt.“

Alle Mahnungen seiner Berater, es bei einer eher nüchternen Bemerkung zu belassen und den Streit mit dem SPD-Chef nicht anzuheizen, ignorierte der Bankboss. Er wollte Krawall, keinen Konsens. Die öffentlichen Attacken haben ihn verletzt. Ackermann hat sich an Deutschland wund gerieben.

Der Angriff gegen das politische Establishment wurde daher von vielen im Top-Management der Bank bereits als Abschiedsrede gewertet. Ackermann wolle sich nicht verbiegen lassen. Wenn es nicht anders gehe, werde er zumindest mit wehenden Fahnen untergehen.

Vertraute, die Ackermann regelmäßig treffen, berichten: „Der haut in den Sack.“ Der Bankchef werde zudem nicht erst im Herbst abtreten, orakeln sie, wenn ihm eine Neuauflage des Mannesmann-Prozesses droht, sondern „bereits viel früher“.

Unsinn, widersprechen andere und berufen sich ebenfalls auf Gespräche mit dem Top-Banker. Er werde kämpfen und selbst dann nicht aufgeben, wenn er tatsächlich wieder vor einem deutschen Gericht erscheinen müsste.

Deutsche-Bank-Zentrale in Frankfurt am Main



Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat beobachten die Entwicklung mit Sorge. „Er versteht einfach nicht, wie Deutschland tickt“, sagt einer der Kontrolleure. „Er kann sich hier nicht bewegen. Und er lernt es auch nicht mehr.“

Sie kritisieren, dass Ackermann von einem PR-GAU zum anderen taumelt und dabei auch das Image der Deutschen Bank beschädigt. Aber noch mehr beschäftigt sie die Frage, ob das Institut strategisch auf dem richtigen Weg ist.

Ackermann hat Deutschlands größte Bank konsequent zusammengeschrumpft und auf Profitabilität getrimmt. Sein Ziel ist eine Eigenkapitalrendite von 25 Prozent, nur so sei die Bank im internationalen Markt wettbewerbsfähig, so sein Credo.

Tatsächlich stieg die Profitabilität der Bank in jüngster Zeit, doch der Preis ist hoch: Das Geldhaus investiert in immer riskantere Geschäfte. Der britische „Economist“ bezeichnete das Institut gar als „gigantischen Hedgefonds“ – als Institution, die mit hochkomplizierten Finanzprodukten waghalsige Spekulationsgeschäfte betreibt. Dabei locken hohe Gewinne, aber es drohen auch große Verluste.

Die Folgen könnten sich schon bald zeigen. Das zweite Quartal, so prophezeit der renommierte Bankenanalyst Stuart Graham, werde für die Bank im Anleihehandel – der mittlerweile rund 50 Prozent der Gesamtgewinne erwirtschaftet – das schlechteste seit 1999. „Die Deutsche Bank muss derzeit einige Schmerzen aushalten“, so Graham – wegen der aktuellen Turbulenzen auf dem Markt mit Kreditderivaten und anderen hochspekulativen Produkten.

Schlechte Zahlen kann sich Ackermann nicht leisten, denn selbst seine bisherigen Erfolge beeindruckten die Börse wenig: Der Aktienkurs sank seit seinem Antritt um 16, die Marktkapitalisierung sogar um 27 Prozent, weil die Bank laufend eigene Aktien zurückkauft.

Das Kapital werde nicht mehr benötigt und deshalb eingezogen, rechtfertigt Ackermann seine Strategie. Die Bank vernichte ihr eigene Substanz, halten seine Kritiker dagegen, ihr Schicksal sei damit besiegelt – als künftiger Juniorpartner eines mächtigen Finanzkonzerns.

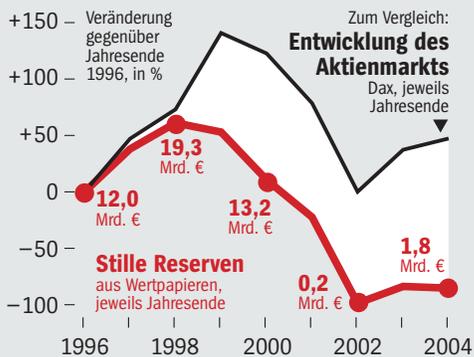
Ein Großteil der Vermögenswerte ist verkauft. Finanziert wurden damit nicht zuletzt die Bonuszahlungen und Gratisaktien für die angloamerikanischen Investmentbanker. Ihnen gehören bereits über zehn Prozent der Bank. Als „feindliche Übernahme von innen“, kritisieren Ackermanns Gegner diesen Kurs und beklagen die Selbstbedienungsmentalität der Führungselite. Am Ende, argwöhnen sie, werden die Investmentbanker ihre stattlichen Aktienpakete meistbietend an einen ausländischen Konkurrenten verkaufen.

Schon im vergangenen Jahr forderte deshalb Ulrich Cartellieri, damals die graue Eminenz im Aufsichtsrat der Deutschen

PAUL LANGROCK / ZENIT

## Ausverkauf

Stille Reserven der Deutschen Bank



## Gewinn vor Steuern 2004 in Millionen Euro



DER SPIEGEL

Bank, einen Kurswechsel – und Ackermanns Entlassung. Seine Kollegen waren dazu nur unter einer Bedingung bereit: Rolf Breuer, Chef des Gremiums, müsse das Vorhaben unterstützen. Breuer hielt zu Ackermann.

Cartellieri trat nach dem verlorenem Machtkampf ab. Die Probleme blieben. Jetzt, nach seiner Niederlage als oberster Kontrolleur der Deutschen Börse (siehe Seite 87), ist auch Breuer schwer angeschlagen – und praktisch handlungsunfähig. „Die Bank taumelt im Machtvakuum“, analysiert ein Manager. Doch wer soll es füllen? Wer wird die Initiative ergreifen, wenn der Bundesgerichtshof, was nach der heftigen Urteilsschelte von Bundesanwalt Kay Nehm (SPIEGEL 19/2005) allgemein erwartet wird, im Herbst eine Neuauflage des Mannesmann-Prozesses fordert? Der Aufsichtsrat? Oder Ackermann selbst?

Er werde „offenbar zurücktreten“, meldete in der vergangenen Woche die „FAZ“. „Falls Ackermann sich vorzeitig zurückziehe, könnte das überdies seine Aussichten auf eine Abfindung für eine vorzeitige Lösung des Vorstandsvertrages vergrößern“, schrieb das Hausblatt führender Deutsch-Banker. Die Branche wertet den Bericht als gezielte Indiskretion – mit Aufforderungscharakter.

Wichtige Aufsichtsräte haben sich längst Gedanken über einen Nachfolger gemacht. Ihr Problem: Im eigenen Haus findet sich niemand, dem sie den Job zutrauen.

Als aussichtsreicher Kandidat gilt deshalb zurzeit Heinz-Joachim Neubürger, Finanzvorstand bei Siemens. Der 52-Jährige hat nicht nur die nötige Erfahrung in der Führung eines industriellen Mega-Konzerns, er ist auch gelernter Banker.

Neubürger studierte nach einer Lehre als Exportkaufmann in Frankreich Betriebswirtschaft. Ab 1979 war er zehn Jahre für die US-Investmentbank J. P. Morgan tätig, unter anderem in New York und Tokio, zuletzt als Leiter der Abteilung für Geschäftskunden in Frankfurt. Zurzeit sitzt er auch im Aufsichtsrat von Merrill Lynch. Seit Neubürger 1989 zu Siemens kam, kennt er alle wichtigen Konkurrenten der Deutschen Bank auch als Kunde.

Zwar hat gerade die Deutsche Bank eine lange Tradition, Industriemanager in ihren Vorstand zu berufen: Georg von Siemens baute das Institut schon vor 1900 zur internationalen Großbank aus, 1969 wechselte Alfred Herrhausen von VEW in die Frankfurter Zentrale und holte später Ronaldo Schmitz von der BASF. Selbst die heutigen Vorstände Clemens Börsig und Hermann-Josef Lamberti kamen von RWE und IBM. Aber einen Seiteneinsteiger, der sofort an die Spitze rückt, gab es noch nie.



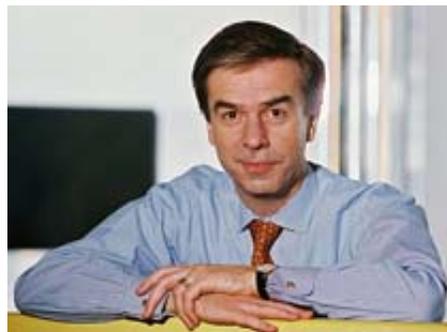
**Londoner Deutsche-Bank-Handelsraum:** Im Griff der Investmentbanker

Manche in der Bank wünschen sich deshalb Thomas Fischer, Ex-Vorstand des Instituts und heute Chef der WestLB, zurück – am besten zusammen mit Cartellieri, der den taumelnden Breuer ersetzen könnte. Beide verbindet – und trennt – der verlorene Machtkampf gegen Josef Ackermann.

Fischer schied 2002, kurz vor Ackermanns Amtsantritt, aus der Bank aus. Er wollte die neue, eigens auf den Schweizer zugeschnittene Führungsstruktur nicht mittragen. Cartellieri jedoch hielt zu Ackermann. Seither haben die beiden ehemaligen Freunde und Kollegen kein Wort mehr miteinander gesprochen.

Damals war Ackermanns Welt noch in Ordnung. Alles schien ihm zu gelingen. Mit dem neuen Führungsmodell hatte er seine Vorstandskollegen entmachtet und die Position seiner Freunde im Investmentbanking nachhaltig gestärkt. Er war der mächtigste Chef, den die Deutsche Bank je hatte. Und er hatte ehrgeizige Ziele.

Im Frankfurter Lokal „Zum Schwarzen Stern“ verkündete Ackermann, er wollte die Bank in seiner fünfjährigen Amtszeit, gemessen am Börsenwert, unter die ersten zehn Geldhäuser der Welt katapultieren. „Statt wie in der Vergangenheit auf die Steigerung des Marktanteils zu setzen“, so der Bankchef, „ist unsere vorrangige Aufgabe nun die Verbesserung der Profitabilität.“ Die „Zeit der Träumereien“ sei vorbei, sag-



**Siemens-Finanzvorstand Neubürger**  
Als Seiteneinsteiger an die Spitze?

te er, und erlaubte sich damit sogar eine versteckte Kritik an seinem Vorgänger Breuer.

Wie „disziplinierte Exekutionen“, so der ehemalige Oberst eines Panzerhaubitzenregiments der Schweizer Armee, wolle er seine geschäftspolitischen Aktivitäten umsetzen. So wolle er das Institut „zur erfolgreichsten Bank Europas machen“.

Im Februar 2003 trat Ackermann erneut vor die Presse und setzte grüne Häkchen hinter zehn von elf seiner Ziele, darunter die Kostenersparnis von zwei Milliarden Euro. Doch den Finanzexperten war klar: Rechnet man den Verkauf von Beteiligungen aus

dem Ergebnis heraus, bleiben gerade mal 26 Millionen Euro Gewinn übrig.

Zudem hatte die Bank praktisch alle stillen Reserven verkauft. Der Supertanker, der noch vor zwei Jahren fast 20 Milliarden Euro in seinem Rumpf versteckt hatte, trudelte unbeladen über den Ozean, angreifbarer denn je.

Jene Pressekonferenz am 7. Februar 2003 war auch der Wendepunkt für Ackermann, für sein Verhältnis zu Deutschland und den Deutschen. Noch während der Bankchef auf dem Podium die Zahlen verkündete, ließ die Staatsanwaltschaft Düsseldorf verbreiten, dass sie im Mannesmann-Prozess Anklage erheben würde – auch gegen Ackermann. Der Betroffene witterte ein Komplott. Fortan verlegte er mehr und mehr Einheiten der Bank nach London. Ein Jahr später verhandelte er gar mit der Citigroup über einen Verkauf des Instituts.

Heute betont Ackermann stets, wie wichtig eine starke Deutsche Bank mit Sitz in Frankfurt für die deutsche Wirtschaft ist. Inzwischen plädiert er auch für einen Ausbau des Privatkundengeschäfts.

Wohin steuert Ackermann die Deutsche Bank?, fragen sich viele Mitarbeiter. Die Gegner und die Anhänger Ackermanns haben darauf ganz unterschiedliche Antworten, die Bank ist in zwei Lager gespalten wie nie zuvor in ihrer Geschichte. Und nie schlug einem Chef des Instituts so viel Misstrauen im eigenen Haus entgegen.

Vor kurzem zitierte Aufsichtsratschef Breuer Ulrich Cartellieri, ohne den Ex-Kollegen beim Namen zu nennen. „Einer hat vor 15 Jahren gesagt“, so Breuer bei seiner Abschiedsrede als Bankenpräsident, „die Finanzbranche werde die Stahlindustrie der neunziger Jahre sein. Heute wünschte ich, es wäre so.“ Dieser eine, in den letzten Jahren seiner Amtszeit vor allem Ackermanns und wohl auch Breuers schärfster Kritiker, hat noch einen anderen, weniger visionären Leitspruch parat: „Die Treppe“, sagt Cartellieri gern, „wird von oben gekehrt.“

WOLFGANG REUTER