



FINANZKRISE

Die Welt des Josef A.

Der Schweizer Josef Ackermann hat die Deutsche Bank bisher relativ wohlbehalten durch die Finanzkrise geführt. Dennoch misstrauen ihm die Deutschen und ihre Politiker mehr als jedem anderen Geldmanager. Sie halten ihn für den Prototypen des kalten Kapitalisten. Zu Recht?

Kanzlerin Angela Merkel hatte eine illustre Schar von Gästen ins Kanzleramt geladen, um einen Mann der Wirtschaft zu ehren, den sie besonders schätzt: Josef Ackermann, den Chef der Deutschen Bank.

Heute muss man wohl eher sagen: den sie besonders schätzte.

Damals jedenfalls, im Februar dieses Jahres, war die Beziehung der Kanzlerin zu ihrem Lieblingsbanker noch in Ord-

nung. Merkel wollte sich mit dem gemeinsamen Essen in Berlin für die Einladung zu Ackermanns 60. Geburtstag revanchieren, die sie aus Termingründen nicht hatte annehmen können.

Heute ist es schon eine Meldung wert, dass sich Merkel angeblich über die Vergabe des NRW-Zukunftspreises an Ackermann geärgert hat. Inzwischen hat die Deutsche Bank mitgeteilt, dass ihr Chef den Preis nicht annehmen wird.

Damals, bei der Nach-Geburtstagsfeier im Kanzleramt, ging es bei Tisch vor allem um den vormals in Berlin so sehr geschätzten ehemaligen Siemens-Chef Heinrich von Pierer, der im Strudel der Korruptionsvorwürfe seinen guten Ruf verloren hatte.

Heute ist Ackermann der Buhmann in Berlin, quer durch alle politischen Lager. Und verantwortlich dafür ist – vordergründig – ein einziger Satz: „Ich würde

mich schämen, wenn wir in der Krise Staatsgeld annehmen würden.“

Ackermann hatte das am vorvergangenen Donnerstag gesagt, auf dem jährlichen Führungskräfte-Treffen der Bank, das wegen der Krise diesmal via Videokonferenz stattfand. Ein „pep talk“ sei Ackermanns Ansprache gewesen, sagt einer seiner Mitarbeiter, eine Rede also, die anspornen und motivieren soll. Stolz sollte sie transportieren, den Stolz darauf, dass die Deutsche Bank bisher besser durch die Krise gekommen sei als die meisten Wettbewerber, dass sie nicht wie andere auf die Hilfe des Staates angewiesen sei, um zu überleben.

In Berlin kam der Satz, den der SPIEGEL dann vergangene Woche publik machte, ganz anders an. Das Kabinett habe Ackermanns Äußerung als „außerordentlich bedenklich“, als „absolut unverständlich und inakzeptabel“ und als „befremdlich“ eingestuft, gab nach der Sitzung der stellvertretende Regierungsspre-

dem Staat rufen. 500 Milliarden Euro mussten die Politiker im Eilverfahren an Steuer-geldern für die Rettung der Banken locker-machen, während für mehr Bildung kein Geld da ist.

Auf der anderen Seite Ackermann, für die Deutschen der Banker schlechthin. Der Mann, der zuletzt 14 Millionen im Jahr verdient(e) und nun erklärt, er werde auf einen Teil seiner Boni verzichten, um ein Zeichen zu setzen.

Dass es überhaupt Boni gibt in Zeiten, in denen der Staat Milliarden an Steuermit-teln für die Banken einsetzt, empfinden die Politiker als Unverschämtheit. Der Verzicht sei „eine reine Schauveranstaltung“, wettet SPD-Fraktionschef Peter Struck.

Ackermann sei überrascht und ent-täuscht über diese Reaktion, sagen Ver-traute. Er selbst will sich öffentlich nicht äußern. Der Mann, der sich, so die Be-gründung der Jury des NRW-Zukunfts-preises, „mit bewundernswerter Gerad-

dem ein Mensch, der trotz seiner Millionen eher bescheiden lebt und große Teile sei-nes Einkommens spendet.

Ackermann und die Deutschen – das war von Anfang an ein großes Missver-ständnis. Der Banker sagt, was er denkt, unverstellt und undiplomatisch. Er hält das für authentisch. Wie seine Worte auf Men-schen wirken, die nicht ständig zwischen Frankfurt, London und New York hin und her jetten, dafür fehlt ihm das Sensorium.

„Deutschland ist das einzige Land, wo diejenigen, die Erfolg haben und Werte schaffen, deswegen vor Gericht gestellt werden“ – das war einer dieser authenti-schen Sätze, die ihn bis heute verfolgen wie das Bild von dem zum Victory-Zeichen gespreizten Fingern. Beides, Satz und Bild, stammt aus den ersten Tages des Mannes-mann-Prozesses im Januar 2004.

Ackermann konnte – und kann bis heu-te – nicht verstehen, wieso er sich damals vor Gericht verantworten musste, weil er



SPIEGEL-UMFRAGE Josef Ackermann

87%

aller Befragten sind der Ansicht, dass der Chef der Deutschen Bank, Josef Ackermann, ausschließlich im Interesse seiner Bank und der Aktionäre handelt.

„auch sozial, dem Wohl des Landes verpflichtet“: 5%

„kann ich nicht beurteilen/weiß nicht“: 8%

TNS Forschung; 1000 Befragte am 21. und 22. Oktober; an 100 fehlende Prozent: keine Angabe



Angeklagter Ackermann (mit Ex-Mannesmann-Chef Klaus Esser, 2004), Banker Ackermann, Kanzlerin Merkel: An den Pranger gestellt

cher Thomas Steg bekannt. Die Regierung kann nicht fassen, dass Ackermann sich von dem 500-Milliarden-Paket zur Rettung der Banken, an dessen Entstehung er selbst beteiligt war, derart absetzt. Dass er die stigmatisiert, die diese Hilfe annehmen, und damit das ganze Programm gefährdet. So jedenfalls werten die Politiker die Worte des Bankers.

Warum soll die Deutsche Bank nicht sagen dürfen, dass sie die Hilfe nicht braucht, heißt es dagegen in Frankfurt. Ackermann habe doch auch öffentlich klargemacht, wie wichtig das Programm sei – und dass niemand aus falschem Prestigedenken notwendige Hilfe ausschlagen dürfe.

Zwei Welten treffen da aufeinander, sie wollen und können sich nicht verstehen.

Auf der einen Seite die Politiker, seit Jahren genervt von den Besserwissern und Besserverdienern aus der Wirtschaft, die auf sie herabsehen und die nun, in der Stunde der selbstverschuldeten Not, nach

linigkeit und Offenheit auch der bisweilen harschen Kritik gestellt“ hat, schweigt.

Wieder einmal sieht sich Ackermann zu Unrecht an den Pranger gestellt. Zwischen seinem öffentlichen Bild und seinem Selbstbild gibt es keine Übereinstimmung.

Für die Deutschen ist der Schweizer mit dem gewinnenden Lächeln der Prototyp des kalten Kapitalisten geworden, der Name Ackermann ein Synonym für die Arroganz der Macht. Nur fünf Prozent der Befragten glauben in einer aktuellen SPIEGEL-Umfrage, dass Ackermann sich auch sozial und dem Wohl des Landes verpflichtet fühlt, 87 Prozent meinen, er handle nur im Interesse seiner Bank.

Für Ackermann ist Ackermann dagegen nicht nur der Mann, der die Deutsche Bank zurück in die Weltliga geführt und damit die hiesige Volkswirtschaft gestärkt hat, sondern auch ein Manager, der sich für nationale Interessen und das Wohl des Finanzplatzes Frankfurt einsetzt. Und zu-

als Aufsichtsratsmitglied des Mannesmann-Konzerns nach dessen Übernahme Millionen-zahlungen an Manager abgesegnet hatte. Solche Abfindungen seien doch international üblich, verteidigte er sich.

Der Prozess wurde schließlich gegen Zahlung einer Geldbuße eingestellt, und fast schien es in den vergangenen Jahren, als hätte sich das Verhältnis der Deutschen zu ihrem wichtigsten Banker entspannt. Er gab sich zunehmend bodenständig, tauchte plötzlich bei zahlreichen Veranstaltungen im Land auf und setzte sich sogar zweimal den Fragen von Maybrit Illner im ZDF aus. Als er dann an seinem 60. Geburtstag am 7. Februar den Rekordgewinn von 6,5 Milliarden Euro für 2007 verkündete, wurde er in der Wirtschaftspresse gefeiert.

Doch allmählich holte die Finanzkrise auch Ackermann ein. Nach und nach musste auch die Deutsche Bank Milliarden abschreiben, wenn auch weniger als viele ihrer Wettbewerber. Eine systemische

Krise aber schloss Ackermann noch im März aus (SPIEGEL 10/2008). Und noch vor wenigen Wochen verkündete er auf einer Bankentagung den „Anfang vom Ende der Krise“.

„Ich habe das meiste richtig gesehen“, sagt Ackermann heute. „Nicht erwartet habe ich allerdings, dass man Lehman pleitegehen lässt. Das war nicht vorhersehbar, und das hat alles verändert.“

Er habe schon im Februar darauf hingewiesen, dass es, bezogen auf die Immobilienkrise in den USA, einer konzertierten Aktion von Zentralbank und Staat bedürfe. Er habe außerdem frühzeitig eine koordinierte weltweite Lösung und ein Überdenken einiger Bilanzierungsregeln gefordert. Für all dies sei er in der Öffentlichkeit geprügelt worden.

Spätestens nach der Lehman-Pleite war allen klar, den Bankern und den Politikern, dass die Krise tatsächlich eine grundsätzliche war: Das ganze System drohte zu implodieren.

Die Pleite von Lehman zuzulassen sei ein kolossaler Fehler der US-Regierung gewesen, sagte Ackermann dem Führungskreis seiner Bank via Videokonferenz. Danach habe es eine Explosion des Misstrauens gegeben, die nun das gesamte Finanzsystem und auch die Weltwirtschaft bedrohe. Die Befindlichkeiten der Branche seien von einer „Stimmung der Vorsicht, über eine Stimmung der Furcht nach

wie aus den Gesprächen kolportiert wurde, dementiert die Bank entschieden.

Ackermann habe allerdings darauf geachtet, dass ohne einen staatlichen Schutzschirm die Krise nicht mehr zu bewältigen sei, heißt es in Frankfurt. Als sich die Regierung schließlich für ein solches Paket entschied, gab es wieder Gespräche mit Ackermann. In die konkrete Ausarbeitung des 500-Milliarden-Programms aber war er nicht eingebunden.

Zu diesem Zeitpunkt war Ackermann schon in Washington bei der jährlichen Tagung von Internationalem Währungsfonds und Weltbank. Ein Konzert des chinesischen Pianisten Lang Lang am Sonntagabend verließ er schon nach einer halben Stunde, um zurück nach Deutschland zu fliegen. Er wollte noch einmal mit der Kanzlerin über das Hilfsprogramm reden, bevor es im Kabinett verabschiedet wurde.

Eine Woche später – das Programm war im Eilverfahren von Bundestag und Bundesrat verabschiedet und vom Bundespräsidenten unterzeichnet worden – hielt sich Ackermann schon wieder in den USA auf. An diesem Montag machte in Berlin seine Absage an die Staatshilfe die Runde, und die Regierung keilte geschlossen zurück.

In Amerika fühlt Ackermann sich wohl. In New York besitzt er eine Wohnung. Vor einem Jahr war er sogar als Kandidat für den Chefposten der damals weltgrößten Bank, der Citigroup, im Gespräch, die

bunden, die Gehälter der Topmanager sollen 500 000 Euro nicht überschreiten, Dividenden und Boni werden gestrichen.

Vielleicht liegt es an diesen Auflagen, dass sich bisher vor allem Landesbanken für die Staatshilfe interessieren (siehe Seite 62). Und auch in der Bankenszene halten viele die absolute Freiwilligkeit der Staatsbeteiligung für den größten Konstruktionsfehler des Hilfsprogramms.

So richtig zufrieden mit dem Erfolg des Rettungspakets sind auch die Fachleute in der Regierung nicht. Sie vermuten, dass sich einige Institute scheuen, staatliche Hilfe in Anspruch zu nehmen, weil sie fürchten, von den Märkten abgestraft zu werden. Sollte sich das in ein bis zwei Wochen nicht geändert haben, will Steinbrück die Bankenchefs nach Berlin einbestellen lassen und dazu bringen, sich gemeinsam vom Staat Hilfe abzuholen.

Doch warum sollte die Deutsche Bank Steuergeld fordern? Sie steht mit einer Kernkapitalquote von 10 Prozent weit besser da als ihre Konkurrenten und müsste selbst nach den britischen Regeln den Staat nicht ins Haus lassen. Die Commerzbank etwa kommt auf 7,4 Prozent.

Wäre die Deutsche Bank tatsächlich auf Steuermittel angewiesen, bliebe Ackermann nur der Rücktritt. Sein Ruf als Banker wäre ruiniert, und mit den Auflagen des Staates müsste die Deutsche Bank ihr Geschäftsmodell umbauen. Die führenden



Investmentbanker Jain: Einer der größten Spieler im globalen Casino

Lehman, zu einer Stimmung der blanken Panik“ ausartet.

In Deutschland erwischte es zuerst die Hypothekenbank Hypo Real Estate (HRE), die wegen riskanter Finanzierungspraktiken ihrer Tochter Depfa in Liquiditätsnöte geriet und mit Berliner Regierungshilfe gerettet werden musste.

Zunächst aber weigerte sich die Regierung, einen Beitrag zu leisten. Die Einigung erzielte Ackermann in mitternächtlichen Telefonaten mit Merkel und Finanzminister Peer Steinbrück. Dass er dabei die Verstaatlichung der HRE gefordert hat,

schon damals wegen der Finanzkrise in großen Schwierigkeiten steckte.

Inzwischen hat die Citigroup Kapital vom Staat bekommen, zwangsweise, wie alle großen US-Banken. Die Briten haben sich für eine andere Lösung entschieden: Banken müssen eine Kernkapitalquote von neun Prozent erreichen – wenn nötig, durch eine Staatsbeteiligung.

Die deutsche Regierung beschloss dagegen eine rein freiwillige Lösung. Banken, die dringend Geld brauchen, können sich beim Staat bedienen, müssen es aber nicht. Das Kapital ist mit strengen Auflagen ver-

SPIEGEL-UMFRAGE Vertrauen in Manager

„Wie ist Ihr Vertrauen in Topmanager, die in Deutschland Banken und Großkonzerne lenken?“

Ich vertraue den Managern

■ 4%

Mein Vertrauen ist eingeschränkt

■ 42%

Habe wenig bzw. kein Vertrauen

■ 52%

TNS Forschung; 1000 Befragte am 21. und 22. Oktober; an 100 fehlende Prozent: „weiß nicht“



GUNNAR KNECHTEL / LAIF

Handelsraum der Deutschen Bank in London: „Gerade weil wir so viel Gewinn machten, sind wir heute relativ stark“

lang wacker geschlagen hat. Es wird wohl auch in diesem Jahr einen Gewinn ausweisen und möglicherweise sogar Marktanteile gewinnen, weil die Konkurrenz schwächelt. Ein bisschen weniger Stolz und ein bisschen mehr Demut und Reue stünden der Deutschen Bank und ihrem Chef dennoch gut zu Gesicht. Schließlich müssen weltweit Steuerzahler Billionen von Dollar oder Euro bereitstellen, um ein System vor dem Kollaps zu bewahren, das Ackermann im Konzert mit seinen Investmentbankern mitbefeuert hat.

Die amerikanischen Ramschhypotheken, die sogenannten Subprimes, waren nur der Auslöser für eine Krise, deren Ursache viel tiefer liegt. Jahrelang hat sich der Finanzsektor immer schneller, immer weiter entwickelt, er hat sich längst von der produzierenden Wirtschaft entfernt und ein Eigenleben begonnen.

Diese Form der Wirtschaft war auf Schulden und billigem Geld aufgebaut, sie wurde angetrieben von der Jagd nach immer mehr Rendite. Die gewaltigen Risiken dieser Geschäfte wurden mit Hilfe neuer Finanzprodukte verteilt und so angeblich minimiert, tatsächlich aber nur vertuscht. Die Rechnung müssen nun die Steuerzahler begleichen.

Die Deutsche Bank war einer der größten Spieler in diesem globalen Casino. Sie

zählt zu den bedeutendsten Derivate-Händlern der Welt. Ihre Bilanzsumme, zwei Billionen Euro, ist über 60-mal so hoch wie das Eigenkapital. Ein solches Verhältnis gilt heute, da die Bilanzen wieder mit nüchternem Blick betrachtet werden, als extrem ungesund.

Jahrelang hat die Deutsche Bank ihre Gewinne nach oben geschraubt, sie hat die von Ackermann vorgegebene Eigenkapitalrendite von 25 Prozent nicht nur erreicht, sondern sogar übertroffen. Mit normalen Bankgeschäften sind solche Renditen auf Dauer nicht zu erzielen.

Die Deutsche Bank machte alles, was Geld bringt. Sie verkaufte ihren Kunden, etwa dem Mittelstandsförderer IKB, hochriskante Finanzprodukte. Sie spekulierte auf einen Verfall des US-Index für Ramschhypotheken und hat dabei angeblich eine Milliarde Dollar verdient (was sie nicht bestätigt, aber auch nicht dementiert). Kritiker bezeichnen die Deutsche Bank als riesigen Hedgefonds mit angeschlossenem Bankgeschäft.

Es sind vor allem die mächtigen Investmentbanker in London, die diese Geschäfte betreiben.

Sie werden angeführt von dem Inder Anshu Jain, er war in der Vergangenheit für den Großteil der Gewinne verantwortlich, er erhielt auch die meisten Boni,

weit mehr als sein Chef in Deutschland. Wenn einer den harten Finanzkapitalismus angloamerikanischer Prägung verkörpert, dann Jain.

Ackermann ließ ihn stets gewähren, und auch in der Krise stellt er das alte Geschäftsmodell mit seinen hohen Renditezielen nicht in Frage. „Gerade weil wir so viel Gewinn machten, sind wir heute relativ stark“, sagt er.

Das System ist intakt, das ist Ackermanns Überzeugung. Es hat allerdings Übertreibungen gegeben, die es nun abzuschaffen gilt: Die Boni sollen sich nicht nur am Gewinn eines Jahres, sondern mehrerer Jahre orientieren, die Geschäfte müssen mit mehr Eigenkapital unterlegt, Bankenaufsicht, Kontrolle und Transparenz müssen verbessert werden. „Das System hat sich immer wieder erneuert und Übertreibungen korrigiert, und das geschieht jetzt“, sagt Ackermann.

Die Korrekturen könnten auch bei der Deutschen Bank noch für etliche Turbulenzen sorgen. Es gibt deshalb viele in der Bank, die hoffen, dass Ackermann seinen Vertrag, der 2010 ausläuft, entgegen seinen bisherigen Absichten noch einmal verlängert.

Denn in seiner Welt ist Ackermann, der Buhmann von Bürgern und Politikern, ein Held. Aber eben nur dort. **ARMIN MAHLER**