MANAGER

Lange Suche nach sich selbst

Nach dem verlorenen Machtkampf ist der Aufsichtsratschef der Deutschen Bank angeschlagen.

BERND KAMMERER / ACTION PRESS

Deutsche-Bank-Vorsteher Ackermann: *Nichts und niemand konnte Börsig überzeugen*

Josef Ackermann hat schon viele Machtkämpfe an der Spitze der Deutschen Bank überlebt, er hat sich gegen interne Widersacher wie Thomas Fischer durchgesetzt, seinen eloquenten Risikovorstand, sowie gegen Ulrich Cartellieri, die graue Eminenz im Aufsichtsrat. Beide mussten die Bank verlassen.

In der vergangenen Woche gewann Ackermann einen Machtkampf der ganz besonderen Art. Sein Gegner war kein Geringerer als Clemens Börsig, sein eigener Aufsichtsratschef – und als Sieger muss Ackermann nun die Bank länger führen, als er eigentlich wollte.

So wird auch das Feindbild Ackermann weiter erhalten bleiben, kein anderer Manager ist so unbeliebt wie er. Vergangene Woche brachte er die Öffentlichkeit wieder einmal gegen sich auf, als er geradezu provozierend sein Ziel einer Eigenkapitalrendite von 25 Prozent erneuerte.

Das sei ein falsches Signal, empörte sich Bundeskanzlerin Angela Merkel im kleinen Kreis. In der Bevölkerung wirke dies so, als hätten die Verantwortlichen keine Lehren aus der Krise gezogen. Merkels Wirtschaftsberater Jens Weidmann nannte Ackermanns Aussagen „abenteuerlich“.

So umstritten Ackermann auch ist, in der Deutschen Bank scheint er unersetzlich. Jedenfalls fand Aufsichtsratschef Börsig trotz monatelanger Suche keinen geeigneten Nachfolger – außer sich selbst.

Börsig, 60, war bis 2006 Finanzvorstand unter Ackermann, dann aber wechselte er als Chef in den Aufsichtsrat, Rolf Breuer hatte diesen Posten im Zuge der Kirch-Affäre fluchtartig räumen müssen. Wenn Ackermann froh war, Börsig auf diese Weise loszuwerden, weil er, wie bankintern kolportiert wurde, von dessen Leistungen im Vorstand nicht begeistert war, dann dürfte diese Freude von kurzer Dauer gewesen sein.

BERT BOSTELMANN / BILDFOLIO

Chefaufseher Börsig
„Ackermann kommt heute meist zu mir“

Denn kaum war Börsig formal Ackermanns Vorgesetzter, ließ er ihn das auch spüren: „Herr Ackermann kommt heute meist zu mir ins Büro, während früher ich ihn aufsuchte“, diktierte er einem Reporter der „Welt am Sonntag“ in den Block.

In der Deutschen Bank wurde die Bemerkung genau so verstanden, wie sie gemeint war: als Provokation, mit der Börsig seinen obersten Angestellten öffentlich daran erinnerte, wer Herr im Hause ist. Der Machtkampf begann.

Im Januar musste Ackermann für das vergangene Jahr einen Verlust von 3,9 Milliarden Euro verkünden. Die Bank hatte zu diesem Zeitpunkt bereits beschlossen, den Vorstand zu erweitern. Börsig, so berichten Insider, habe darauf gedrängt, beide Nachrichten gleichzeitig zu veröffentlichen. Die Botschaft wäre klar gewesen: Ackermann schafft es nicht, die Bank ohne weitere Unterstützung zu führen.

Doch intern regte sich Widerstand, auch von Ackermann. Schließlich wurde der Umbau des Vorstands Mitte März verkündet – versehen mit einer ganz anderen Botschaft: Die Maßnahme ist eine Vorbereitung auf die Zeit nach Ackermann. Soll heißen: Ohne einen verstärkten Vorstand kann einer allein den Topmanager nicht ersetzen.

Schon im Januar vor zwei Jahren hatte Ackermann verkündet, sein Amt spätestens im Alter von 62 Jahren aufgeben zu wollen (SPIEGEL 4/2007). Damals war er 59. Immer wieder hatte er seitdem bestätigt, seinen Vertrag nicht noch einmal verlängern zu wollen.

Doch mögliche Nachfolger überzeugten Börsig nicht. Dem einen fehlte das Charisma, dem anderen die Erfahrung, der eine war zu sehr alte Deutsche Bank, der andere zu sehr Investmentbanker. Auch externe Kandidaten wurden ventiliert, eine Doppelspitze diskutiert. Nichts und niemand konnte Börsig überzeugen. So keimte im Lauf der Zeit bei vielen der Verdacht, Börsig dränge es selbst an die Spitze der Deutschen Bank. Entsprechende Fragen beantwortete Börsig stets ausweichend, ein klares Dementi gab er nie.

Je länger die Nachfolgediskussion dauerte, desto mehr beeinträchtigte sie das eigentliche Geschäft – und das mitten in der Finanzkrise. Manche Vorstände schienen vor allem bestrebt, sich selbst ins beste Licht zu setzen oder ihre Position für die Zeit danach zu festigen.

Ackermann wollte dieses Treiben beenden, vielleicht auch Börsig unter Druck setzen, jedenfalls bot er seinen vorzeitigen Rücktritt an, um Klarheit zu schaffen. Der Machtkampf eskalierte.

Anfang vorvergangener Woche einigte sich der Präsidialausschuss des Aufsichtsrats auf Börsig als Nachfolger von Ackermann. Tilman Todenhöfer, Gesellschafter der Robert Bosch Industrietreuhand, hatte ihn vorgeschlagen. Die beiden kennen sich gut, Börsig arbeitete von 1985 bis 1997 bei Bosch.

Als der Kreis der Eingeweihten im Lauf der Woche größer wurde, begannen hektische Telefonate. Am folgenden Wochenende regte sich massiver Widerstand, vor allem bei Gewerkschaften und institutionellen Anlegern. Als der gesamte Aufsichtsrat am vergangenen Montag zusammentrat, zeichnete sich ab, dass Börsig scheitern würde. Und so kam es. Das Gremium verlängerte Ackermanns Vertrag – einstimmig – um weitere drei Jahre.

Börsig steht nun ziemlich blamiert da, und bei der Deutschen Bank darf weiter spekuliert werden. Doch jetzt geht es nicht mehr um Ackermanns Nachfolge – sondern um die Fragen, wie lange sich Börsig noch hält und wer ihn ersetzt.

WOLFGANG REUTER