GELDINSTITUTE

„Missglückte Erneuerung“

Der Aktionärsvertreter Hans-Christoph Hirt rechnet mit der Führung der Deutschen Bank ab.

D. LYNCH/EYEVINE / PICTURE PRESS

Hirt, 39, ist bei der britischen Fondsgesellschaft Hermes Fachmann für gute Unternehmensführung. Hermes verantwortet ein Vermögen von 142 Milliarden Euro und berät unter anderem Fonds, die insgesamt 0,5 Prozent an der Deutschen Bank halten. Bei deren Hauptversammlung will Hirt kommende Woche dem Aufsichtsrat die Entlastung verweigern – wegen Missmanagement.

SPIEGEL: Herr Hirt, womit haben sich die Kontrolleure der Deutschen Bank Ihren Zorn zugezogen?

Hirt: Der Aufsichtsrat der Deutschen Bank hat in einigen seiner Kernaufgaben versagt. Im Prozess um die Suche nach einem Nachfolger für Josef Ackermann ist viel schiefgelaufen. Der später aufgegebene Plan, ihn zum Aufsichtsratschef zu machen, war unzureichend vorbereitet. Wir kritisieren auch das Vergütungssystem und die fehlende Nachhaltigkeit in Kultur und Strategie des Unternehmens. Es ist ein Punkt erreicht, wo wir ein Zeichen setzen wollen.

SPIEGEL: War es ein Fehler, Clemens Börsig zum Aufsichtsratschef zu machen?

Hirt: Es ist nicht grundsätzlich falsch, wenn ein Vorstand direkt in den Aufsichtsrat rückt. Aber spätestens nach dem gescheiterten ersten Versuch Börsigs 2009, Ackermanns Nachfolge zu regeln, musste man davon ausgehen, dass es zu Konflikten kommen würde. Auch Ackermann hat keine gute Figur gemacht, indem er sich dann stark in die Nachfolgersuche eingemischt hat.

SPIEGEL: Was erwarten Sie vom künftigen Chef des Aufsichtsrats, Paul Achleitner?

Hirt: Wir würden es begrüßen, wenn er die Zusammensetzung und Arbeit des Gremiums von externen Beratern evaluieren ließe. Die missglückte Erneuerung des Vorstands zeigt, dass ein echter Neuanfang nötig ist. Achleitner muss zudem dafür sorgen, das Thema Nachhaltigkeit stärker in die Strategie des Konzerns zu integrieren. Die Deutsche Bank hat einen umfangreichen Verhaltens- und Ethikkodex. Aber es gibt erhebliche Zweifel, wie relevant der im täglichen Geschäft ist.

SPIEGEL: Arbeitet die Top-Bank der Republik weniger verantwortungsvoll als die Konkurrenz?

Hirt: Sie liegt zumindest unter dem Durchschnitt. Die Liste der Rechtsstreitigkeiten, laufenden Untersuchungen und fragwürdigen Geschäfte ist bei der Deutschen Bank sehr lang. Das bereitet uns Sorgen.

SPIEGEL: Die Rechtsstreitigkeiten kommen vor allem aus dem Investmentbanking, dem Bereich des neuen Co-Chefs Anshu Jain. Trauen Sie ihm ein Umdenken zu?

Hirt: Uns ist wichtig, dass es in Zukunft robuste Strukturen und Prozesse gibt, um zu prüfen, welche Risiken mit neuen Produkten, Praktiken und Strategien verbunden sind. Zwar kommt die Deutsche Bank mit der Aufarbeitung von Altlasten voran, aber es ist noch nicht klar, wie Fehlentwicklungen künftig verhindert werden sollen. Die Bank braucht ein stärkeres Risikobewusstsein.

MARIO VEDDER / DAPD

Spitzenbanker Jain, Ackermann: *„Keine gute Figur gemacht“*

SPIEGEL: Aktionäre gehen neuerdings auch gegen die Vergütungspraktiken der Banken vor. Warum so spät?

Hirt: Wir und einige andere Investoren hatten das Thema schon vor der Bankenkrise auf der Agenda und haben es in den vergangenen Jahren immer wieder angesprochen – auch mit der Deutschen Bank. Insgesamt hat sich nicht genug verändert. Deshalb begehren jetzt mehr Aktionäre auf.

SPIEGEL: Liegt es daran, dass Banken weniger verdienen und Aktionäre deshalb einfach Kostensenkungen sehen wollen?

Hirt: Das spielt eine Rolle, aber es geht auch darum sicherzustellen, dass ausreichend Mittel vorhanden sind, um das Kapital zu stärken und Steuern zu zahlen. Wir haben große Bedenken, dass bei den Investment- und einigen Universalbanken die Personalkosten weiterhin zu hoch sind. Derzeit gehen etwa 40 Cent von jedem Euro, der in solchen Banken umgesetzt wird, ans Personal. Wohlgemerkt: nicht vom Gewinn, sondern vom Umsatz.

SPIEGEL: Wie stark müssen die Gehälter sinken?

Hirt: Es wäre falsch zu verallgemeinern. Aber was spricht dagegen, die Gesamtvergütung auf 25 oder 30 Prozent der Erträge zu reduzieren? Das wäre ein Schritt in die richtige Richtung. Die Banken können zwar oftmals sagen, dass sie die Boni reduzieren, aber in vielen Fällen sind zugleich die Fixgehälter erhöht worden.

SPIEGEL: Geht es Ihnen nur um die Höhe?

Hirt: Nein, die Gehälter müssten noch stärker an den langfristigen Erfolg geknüpft werden. Bemessungsgrundlage für die Höhe des Bonus ist oft nur das Ergebnis des abgelaufenen Jahres. Es sollten aber wenigstens drei Jahre sein. Außerdem sollten eingegangene Risiken sowie Kapital- und Liquiditätskosten berücksichtigt werden. Sonst wird durch günstiges Kapital und die implizite Staatsgarantie für die weniger riskanten Bereiche die Vergütung der Investmentbanker subventioniert.

SPIEGEL: Was kann der Gesetzgeber tun?

Hirt: Regierungen sehen weiter die Notwendigkeit, im Zweifel Banken zu retten, um zumindest die Einlagen der Privatkunden zu schützen. Verständlicherweise wollen sie aber nicht für das riskante Investmentbanking einstehen. Deshalb sollten die weniger riskanten Bereiche vom Investmentbanking isoliert und Kapitalbedarf und -kosten für beide Teile transparent sein, so wie es Reformvorschläge in Großbritannien vorsehen.

SPIEGEL: Auch Großaktionäre haben Fehlentwicklungen lange verschlafen. Müssen sie künftig eine stärkere Rolle bei der Kontrolle der Banken einnehmen?

Hirt: Investoren haben sich vor der Krise nicht immer durch kluges Verhalten ausgezeichnet. Analysten gingen von Bank zu Bank und fragten: Wann schafft auch ihr 25 Prozent Rendite? Das hat möglicherweise dazu beigetragen, dass hohe Risiken eingegangen wurden. Gerade Pensionsfonds sollten den Vorständen auch mal sagen: lieber auf kurzfristiges Wetten verzichten und dafür stabil und langfristig wertschöpfend arbeiten.

INTERVIEW: MARTIN HESSE