



„Wir wollen Deutschland nicht verlassen“

Josef Ackermann, Vorstandschef der Deutschen Bank, im SZ-Gespräch über Politik, Finanzinvestoren und die Perspektiven der Bank

Frankfurt – Die Deutsche Bank will ihren Firmensitz in Deutschland nicht zugunsten einer Fusion mit einem europäischen Konkurrenten aufgeben. Das sagte Vorstandschef Josef Ackermann im Gespräch mit der Süddeutschen Zeitung. Mit der Norisbank will Deutschlands größtes Finanzinstitut eine zweite Marke etablieren und das Privatkundengeschäft ausbauen.

SZ: Herr Ackermann, viele Anleger sind erschrocken über den Kursrutsch an den Börsen. Sind Sie das auch?

Ackermann: Wir haben eine Korrektur in Teilbereichen erwartet, insbesondere an den amerikanischen Immobilienmärkten. Dass die Korrektur von China ausging, war etwas überraschend. Insgesamt halte ich aber die Fundamentaldaten für sehr gut, sodass wir von einem mittelfristig positiven Trend ausgehen können.

SZ: In Deutschland grassiert eine weitere Sorge: Die Angst vor extremen Auswüchsen des Marktes und vor Finanzinvestoren. Können Sie das verstehen?

Ackermann: Ich bin der Meinung, dass sich die Marktwirtschaft frei entfalten sollte. Nur dann kann sie auch wirkungsvoll soziale Aufgaben erfüllen. Je mehr Gewinn Sie erwirtschaften, umso mehr Steuern können Sie zahlen und auch wichtige soziale und kulturelle Initiativen unterstützen. Eine andere Frage ist, wie wir uns gegenüber Kapitalströmen von Beteiligungsfirmen, Hedge-Fonds, aber auch von neuen Investoren aus aufstrebenden Ländern wie Russland und China verhalten wollen.

SZ: Ist es nicht bedrohlich, wenn sogar Großbanken, wie jetzt ABN Amro, ins Visier von Hedge-Fonds geraten?

Ackermann: Wichtiger als der Blick auf einzelne Unternehmen ist die Frage, ob die Ziele der Investoren im langfristigen Interesse der Unternehmen liegen. Generell gilt doch, dass der Wandel der Unternehmenslandschaft eine notwendige und gute Entwicklung ist, damit die wettbewerbsfähigen Unternehmen sich durchsetzen. Wir hatten in Deutschland große Unternehmen, die gestützt wurden. Mittelständische oder Familienunternehmen in derselben Branche reagieren anschließend auf diese Wettbewerbsverzerrung sehr aufgebracht.

SZ: Muss man die Finanzinvestoren nicht stärker regulieren?

Ackermann: Man sollte erstens mehr Transparenz schaffen, etwa bei der Frage, welche Risiken diese Investoren eingehen. Zweitens wäre es sinnvoll, wenn die Branche sich einen Verhaltenskodex geben würde. Aber die Politik sollte hier nicht eingreifen. Am Schluss entscheiden die Eigentümer. Wenn sie das Gefühl haben, dass ein anderes Management das Unternehmen erfolgreicher führen könnte, sollte man das als etwas Normales verstehen. Wenn Eigentümer ihre Aktien verkaufen wollen, dann kann man sie nicht daran hindern.

SZ: Hedge-Fonds könnten auf die Idee kommen, Ihre Bank zu zerlegen und das Privatkundengeschäft zu verkaufen?

Ackermann: Wir haben auf der Suche nach dem besten Kurs viele Optionen geprüft. Aber wir empfinden unser heutiges Geschäftsmodell als optimal. Wir können organisieren und ergänzende Akquisitionen tätigen. Das haben wir den Finanzmärkten erklärt und dafür sehr gute Noten bekommen. Deshalb ist es unwahrscheinlich, dass jetzt jemand kommt und sagt, das sei alles falsch.

SZ: Das Privatkundengeschäft macht nur 25 Prozent des Gewinns der Deutschen Bank aus. Reicht das, um ein echtes Polster für das schwankungsanfällige Investmentbanking zu verkaufen?

Ackermann: Wir haben insgesamt drei stabile Geschäftsbereiche, dazu zählen das Transactionbanking, die Vermögensverwaltung und das Privatkundengeschäft. Letzteres stellt in Deutschland vielleicht die größte Herausforderung dar, denn hierzulande wächst der Markt weniger stark als etwa in Spanien oder Italien. Zudem ist der Wettbewerb hier intensiver.

SZ: Wie wollen Sie dort wachsen?

Ackermann: Mit der Norisbank wollen wir eine zweite Tür zum Privatkundengeschäft öffnen. Wir wollen eine zweite Marke etablieren, unter der wir gute, aber standardisierte Produkte zu günstigen Preisen anbieten.

SZ: Aber trotz der jüngsten Zukäufe ist Ihr Marktanteil zu klein. Wie wollen Sie dort eine nennenswerte Größe erreichen?

Ackermann: Unser Marktanteil liegt bei etwa sechs Prozent. Kaum einer hat einen größeren Marktanteil, es sei denn, man fasst die Verbände der Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken zusammen. Über neue Kooperationen wie mit dem ADAC oder dem Finanzvertrieb DVAG erreichen wir noch mehr Kunden. Aber solche Marktanteile wie einige Banken im Ausland haben wir hier natürlich nicht.

SZ: Also müssen Sie doch zukünftig in Deutschland geben?

Ackermann: In Deutschland gibt es eigentlich nur zwei Möglichkeiten. Die eine wären Privatisierungen im Sparkassenbereich. Das ist zur Zeit politisch nicht erwünscht und daher nicht realistisch. Die andere wäre zum Beispiel ein Erwerb der Commerzbank. Wir haben mehrmals gesagt, dass wir daran kein Interesse haben.

SZ: Die Postbank wollen Sie nicht übernehmen?

Ackermann: Nein. 2004 waren wir dafür offen. Aber dann wurde das Thema zu früh in die Öffentlichkeit getragen.

SZ: Warum kaufen Sie keine große Bank, wie Unicredit die HypoVereinsbank?

Ackermann: Die Banken mit großem Privatkundengeschäft sind im Moment sehr teuer. Außerdem braucht man immer zwei, die bereit sind zusammenzugehen.

SZ: Was meinen Sie damit?

Ackermann: Wir wollen Deutschland nicht verlassen. Und die Partner, die in Frage kämen, sind nicht bereit, nach Deutschland zu kommen. Für uns ist dann damit das Gespräch beendet. Die größte Volkswirtschaft Europas sollte über eine Bank verfügen, die hier ihren Sitz hat und im Weltkonzert mitspielen kann.

SZ: Das Bekenntnis zum Standort passt aber nicht zu Ihrer Auffassung, dass die Eigentümer entscheiden sollten.

Ackermann: Deshalb müssen wir alles tun und unsere Hausaufgaben machen, um möglichst erfolgreich zu sein. Denn wir stehen zu unserer politischen Verantwortung gegenüber diesem Land und führen erfolgreich aus Deutschland heraus. 1995 waren 70 Prozent unseres Geschäftes in Deutschland, heute sind es 25

ANZEIGE

Prozent, auch wenn wir im Heimatmarkt - absolut gesehen - gewachsen sind. Es ist uns gelungen, aus Deutschland heraus im Investmentbanking von Platz 20 unter die ersten vier weltweit zu kommen. Wenn wir all dies im Zuge einer Fusion aufgeben würden, wäre das ein Verlust für Deutschland. Aber wenn eine Mehrheit der Eigentümer meinen würde, es sei nicht mehr sinnvoll, dann müssen wir uns der Diskussion stellen, unser Leistungsausweis gibt uns gute Argumente.

SZ: Sie stellen also, wenn es hart auf hart kommt, den Wunsch der Aktionäre über gesellschaftspolitischen Interessen.

Ackermann: Wenn wir aus Deutschland herausgingen, würden auch wir viele verlieren. Der Name „Deutsche“ -

und ich sage das als Schweizer - ist im Ausland sensationell gut. Das würden wir nicht ohne Not aufgeben wollen. Deshalb mussten wir in der Vergangenheit manchmal einen unpopulären Weg gehen, um jetzt aus einer Position der Stärke heraus sprechen zu können.

SZ: Wozu braucht Deutschland eine global agierende Bank?

Ackermann: Es ist ein Unterschied, ob die Bundesregierung zum Beispiel beim Thema EADS eine deutsche Bank fragen kann, ob sie mithilft, in Ausnahmefällen einen nationalen Einfluss zu sichern, oder ob sie mit jemandem sprechen muss, der ganz woanders sitzt.

SZ: Altkanzler Helmut Schmidt hat gefragt, welchen Banker man eigentlich im Falle eines nationalen Notstandes noch anrufen könne.

Ackermann: Frau Merkel hat mich angerufen, und auch Herr Schröder - auch ohne nationalen Notstand.

SZ: Macht es für Sie persönlich einen Unterschied, ob Sie die Bank von Frankfurt oder von London aus führen?

Ackermann: Ja. Wenn ich in der Schweiz, Zeitung lesen oder in London oder New York, sehe ich etwas ganz anderes, als wenn ich eine deutsche Zeitung aufschlage. Was man liest oder im Fernsehen sieht, prägt einen, ebenso das persönliche Umfeld und die Menschen, mit denen man spricht.

SZ: Die Deutsche Bank hat 2006 einen Gewinn von 8,1 Milliarden Euro vor Steuern gemacht. Für 2008 haben Sie eher bescheidene Ziele genannt. Warum?

Ackermann: Die Analysten haben die



Fotos: Schmidt/bildfoto

Entwicklung der Konjunktur, der Finanzmärkte und damit des Investmentbankings für die nächsten zwei Jahre sehr zurückhaltend eingeschätzt. Wir könnten die Prognosen der Analysten übertreffen, weil unsere stabilen Geschäftsbereiche schneller wachsen, als man uns das zugetraut hat. Wir sind eine von weltweit nur noch acht führenden Investmentbanken, die überproportional von dem Geschäft in Asien, Lateinamerika und anderen Wachstumsmärkten profitieren.

SZ: Wenn Sie global so gut aufgestellt sind, warum rangiert die Deutsche Bank dann bei der Bewertung an der Börse nicht unter den ersten acht?

Ackermann: Die Marktkapitalisierung ist für uns nicht so entscheidend. Denn wir sind in allen Märkten, in denen wir konkurrieren wollen, ganz vorn mit dabei. Aber in der Tat, wir sind bei der Marktkapitalisierung noch nicht dort, wo wir hingehören.

SZ: Woran liegt das?

Ackermann: Für die Bewertung durch die Finanzmärkte ist der Gewinn nach Steuern maßgeblich, und die Steuern sind in Deutschland höher als etwa in der Schweiz. Außerdem ist die Aktienkultur in Deutschland weniger entwickelt, und es gibt kaum Pensionsfonds, die in Aktien investieren.

SZ: Wie gehen Sie damit um?

Ackermann: Wir könnten in der Marktkapitalisierung ganz einfach nach vorne kommen, indem wir mit jemandem zusammengingen. Aber was bringt uns das? Den Kunden bringt es nichts, den Aktionären auch nicht. Ich glaube nicht, dass Größe einen Schutz vor Übernahmen bie-

INHALT

PERSONALIEN

Der Mann mit dem Blues
Eric Nicoli kämpft um das Überleben Musikkonzerns EMI. Seite

POLITIK UND MARKT

Russische Geschäfte
Deutsche Ermittler gehen Moskauer Schmiergeld-Verdacht nach. Seite

UNTERNEHMEN

Airbus reißt Loch bei EADS
Durch die Krise bei Flugzeug-Tochter sinkt Gewinn dramatisch. Seite

BÖRSE UND FINANZEN

Klimawandel im Depot
In Nachhaltigkeitsfonds anlegen: Grün hat vielerlei Schattierung. Seite

REPORT

Das rote Paradies geht unter
Chinas kommunistisches Modelldorf dürfte bald pleite sein. Seite

Kursteil Seite 32
Fondsseiten Seite 34 und

tet. Im Gegenteil: Wenn sich der Aktienkurs schlecht entwickelt, ist man sogar anfälliger, Zufriedene Aktionäre sind der beste Übernahmeschutz.

SZ: 2010 hören Sie als Vorstandschef auf. Sie haben gesagt, dass Sie danach nicht in den Aufsichtsrat wechseln wollen. Sollte das in Deutschland nicht generell die Regel sein?



Ackermann: Ich stelle keine Regeln auf. Aber ich wäre ein schlechter Aufsichtsrat, weil ich viel zu stark im Geschäft bin und nicht loslassen könnte.

SZ: Aber gilt das nicht für die meisten Vorstandsvorsitzenden?

Ackermann: Es braucht viel Souveränität, um dem Nachfolger den Spielraum zu lassen, alles in Frage zu stellen. Da hat man doch sein Herzblut drin. Die Märkte und die Wirtschaft ändern sich, in einigen Jahren muss vielleicht vieles korrigiert werden, was wir heute für richtig halten.

SZ: Was muss ein Manager mitbringen, um die Deutsche Bank über 2010 hinaus erfolgreich zu führen?

Ackermann: Er muss Verständnis für globale und deutsche Anliegen haben. Dieser Spagat ist nicht einfach. Und er sollte in der Lage sein, die unterschiedlichen Kulturen im Investmentbanking, im Geschäft mit vermögenden Kunden sowie mit der breiten Kundschaft zu verstehen und zu einem gemeinsamen Ziel zu führen.

SZ: Ist es die wichtigste Aufgabe in Ihrer verbleibenden Zeit, eine solche Person aufzubauen?

Ackermann: Mögliche Personen aufzubauen, ist wichtig, vielleicht das Wichtigste, aber auch das Schönste. Die Entscheidung hierüber trifft letztlich aber der Aufsichtsrat.

Interview: Marc Beise, Helga Einecke und Martin Hesse