

«Das hat mit mir nichts zu tun»

Dem Schweizer Topmanager Josef Ackermann, Chef der Deutschen Bank, droht ein Prozess. Als Verwaltungsrat des Mannesmann-Konzerns soll er unrechtmässige Vergütungen bewilligt haben. Der Fall wird nun auch zum Problem für den Wirtschaftsstandort Deutschland. *Von Claude Baumann*

Josef Ackermann zögert. Für einen Augenblick scheint er unschlüssig, ob er lächeln soll oder nicht. Dann sagt er bestimmt: «Wenn man wie ich aus der Schweiz kommt und sieht, wie hier in Deutschland Informationen von der Staatsanwaltschaft an die Presse weitergegeben und Dienstgeheimnisse verbreitet werden, fragt man sich schon: Hat das noch seine Rechtmässigkeit? Diese Vorverurteilung, die ich über die letzten zwei Jahre erlebt habe, kann sich Deutschland nicht erlauben, wenn es aus diesem Schlamassel wieder rauswill. Das sage ich ohne irgendwelche Emotionen. Deutschland muss mit diesem Problem fertig werden. Das hat mit mir als Person überhaupt nichts zu tun», betont der Chef der Deutschen Bank höflich und ist versucht, nun zu lächeln.

Der 55-jährige «Joe» Ackermann war noch nie ein Polterer. Lieber argumentiert er. Auch jetzt, da der gut aussehende «Swiss Banker» mit dem Rücken zur Wand steht. Eben ist gegen ihn und fünf weitere Manager in Deutschland Anklage erhoben worden. Bei den Beschuldigten handelt es sich um ehemalige Verwaltungsräte – in Deutschland Aufsichtsräte genannt – und Personalverantwortliche des deutschen Technologiekonzerns Mannesmann – darunter auch der Gewerkschaftschef der IG Metall Klaus Zwickel, der wie Ackermann im Ausschuss für Vorstandsangelegenheiten sass.

Ihnen wird vorgeworfen, Anfang 2000 bei der Übernahme von Mannesmann durch den britischen Mobilfunkkonzern Vodafone unrechtmässige Vergütungen von mehr als fünfzig Millionen Euro an Manager, Aufsichtsräte und Pensionäre gutgeheissen zu haben. Die Ermittler gehen davon aus, dass die Zuwendungen nicht im Interesse des Unternehmens erfolgten. Sie sollen vielmehr darauf abgezielt haben, den deutschen Widerstand gegen die Fusion zu brechen. Unklar ist auch, ob die Beschlüsse für diese Zahlungen vorschriftsgemäss und nach rechtlicher Prüfung zustande kamen. Die Düsseldorfer Staatsanwaltschaft hält den Griff in die Firmenkasse für einen schweren Fall von Veruntreuung.

«Deutschland, wach auf!»

Ackermann und Zwickel selber erhielten kein Geld. In der Öffentlichkeit sorgen vor allem die dreissig Millionen Euro für Unmut, die als Anerkennungsprämie und Abgangsentschädigung an den damaligen Mannesmann-Konzernchef Klaus Esser ausbezahlt wurden. Für Ackermann war das in Ordnung. Esser sei es ge-

lungen, die «feindliche» Übernahme über mehrere Monate abzuwehren und so den Unternehmenswert um 77 Milliarden Euro zu steigern. Davon hätten wiederum die Aktionäre profitiert.

Zwölf Staatsanwälte und Experten haben in der Sache ermittelt. Als Resultat legten sie eine fünfhundertseitige Anklageschrift vor, die den Beschuldigten Untreue «in einem besonders schweren Fall» und Beihilfe dazu vorwirft. Ackermann stösst sich nicht nur an der angebliehen Vorverurteilung der Beschuldigten, sondern findet die langwierige Angelegenheit für die gesamte deutsche Wirtschaft problematisch: «Die Deutsche Bank, aber auch andere Grossunternehmen in diesem Land könnten ihr globales Geschäft nicht mehr führen, wenn sie keine marktgerechten Kompensationen mehr leisten dürften. Es geht hier nicht so sehr um eine moralische Frage als vielmehr um fundamentale Fragen: Wie will sich Deutschland künftig in der Weltwirtschaft positionieren? Und sollen Richter und Politiker über die Angemessenheit von Vorstandsvergütungen befinden?», sagt Ackermann im Gespräch. Bereits vor einem halben Jahr warnte er: «Wenn leistungsgerechte Vergütungen nicht mehr gemacht werden können, ohne dass die Justiz hinschaut, dann wird Deutschland ins Hintertreffen geraten.» Bei der Deutschen Bank gebe es Dutzende von Mitarbeitern, die jedes Jahr einen Bonus in der Höhe von Essers Abfindung bekämen, erklärte er und schloss mit der inzwischen viel zitierten Ermahnung: «Deutschland, wach auf!»

Jetzt wird Ackermann noch deutlicher: «Die besten Leute der Welt und natürlich auch die besten deutschen Talente kommen nicht mehr zu uns, wenn wir sie nicht so bezahlen wie etwa Goldman Sachs, Morgan Stanley oder Merrill Lynch.» Als Beispiel, wie in anderen Ländern Topmanager honoriert werden, erwähnt er auch Novartis-Chef Daniel Vasella, der kürzlich bekannt gab, ein Jahressalär von rund zwanzig Millionen Franken zu beziehen. «Hochverdient», findet Ackermann, und erst noch, ohne dass dadurch in der Schweiz die Justiz auf den Plan gerufen würde.

Der Justiz allerdings geht es nicht darum, wie viel bezahlt worden ist, sondern ob die Vergütungen rechtens waren. Noch muss die Klage vom Landgericht Düsseldorf akzeptiert werden. Sollte es zu einem Prozess kommen, der frühestens im Sommer beginnen könnte, müssten sich Ackermann und die übrigen Angeklagten über Monate hinweg persönlich vor Gericht verantworten. Ist das tragbar für einen

Manager, der sich eben dazu aufgemacht hat, den grössten Finanzkonzern Europas zu sanieren? Im schlimmsten Fall droht ihm eine Gefängnisstrafe.

Es wäre ein tiefer Fall für einen Bankier, der mit einer einzigen Ausnahme immer nur den Aufstieg gekannt hat. Vom Typ her, erinnert sich ein ehemaliger Arbeitskollege bei der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA), sei Ackermann schon immer sehr zielstrebig und ehrgeizig gewesen. Er habe von Anfang an klare Vorstellungen gehabt, wo er arbeiten wollte, um sich das Rüstzeug als Universalbanker und Topmanager zu holen. Sein Vorbild war seit je der frühere Deutsche-Bank-Chef Alfred Herrhausen, der 1989 von der linksradikalen Terrororganisation RAF ermordet wurde.

Nächtliche Diskussionen im Büro

Ackermann, im Februar 1948 als Sohn eines Landarztes im sanktgallischen Mels geboren, studierte nach dem Gymnasium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Hochschule St. Gallen, wo er auch seine Frau, die Finnin Pirkko Anneli Mölsä, kennen lernte. 1977 promovierte der sportbegeisterte Uni-Absolvent in Volkswirtschaft. Parallel zu einem Lehrauftrag in St. Gallen trat er im selben Jahr in die SKA ein. Rasch übernahm er Leitungspositionen in Lausanne, London und New York. Ackermann habe ein «feines Sensorium fürs Zwischenmenschliche», heisst es in seinem Freundeskreis, zu dem heute etwa der Unternehmer Klaus J. Jacobs oder Alexander Pereira, Direktor des Opernhauses Zürich, gehören. Dieses Gespür habe dazu beigetragen, dass er bei vielen Leuten einen ausgezeichneten Ruf hat.

Ackermann selber habe immer betont, dass man nicht leichtfertig Brücken zu alten Kollegen abbrechen dürfe. Denn man wisse nie, ob sie einem dereinst wieder nützlich sein könnten. «Er suchte immer das Gespräch mit seinen Arbeitskollegen bei der SKA. Er wollte immer alles ausdiskutieren», erinnert sich ein Weggefährte, «manchmal sassen wir bis tief in die Nacht hinein in seinem Büro und redeten.» Dabei sei auch seine Sensibilität zum Vorschein gekommen. Noch heute – selbst als exponierte Person – tut sich Ackermann mit Kritik sehr schwer.

Bei der SKA wurde Ackermann Assistent des damaligen Generaldirektors Robert A. Jeker. 1990 stieg er ins Leitungsgremium der Bank auf, und drei Jahre später wurde er selber Präsident der Geschäftsleitung. Er verstand es, in



«Hat das noch seine Rechtmässigkeit?» Josef Ackermann, 55, Konzernchef der Deutschen Bank.

der Generaldirektion eine gute Atmosphäre zu schaffen, was angesichts der nicht immer pflegeleichten Gremiumsmitglieder nicht einfach war. Ackermann wirkte integrierend mit seinem «akademischen Approach».

Schnell entwickelte er sich neben dem übermächtigen Verwaltungsratspräsidenten Rainer E. Gut zur zweitwichtigsten Führungsfigur in der Bank. Das passte ihm, denn mit grossen Entscheidungen tat er sich im Alleingang oftmals schwer. Der CS-Patriarch Gut hielt grosse Stücke auf den talentierten St. Galler, der sich vor allem bei der Übernahme der Schweizerischen Volksbank seine Meriten verdient hatte. Von da an seien Ackermann und Gut ein Herz und eine Seele gewesen, erzählt ein früheres Geschäftsleitungsmitglied.

Umso mehr traf es Ackermann, als Gut im Frühjahr 1996 ohne sein Wissen auf die damalige Schweizerische Bankgesellschaft zuzuging und deren Verwaltungsratspräsidenten Niklaus Senn eine Fusion vorschlug. Ackermann war schockiert, weil Gut hinter seinem Rücken gehandelt hatte. Von da an war die Beziehung getrübt. Bei der Integration der übernommenen Schweizerischen Volksbank befürchtete Ackermann zusehends, dass ihm die Felle davonschwimmen würden, nachdem sein Vorschlag

für die Neuausrichtung des Konzerns bei seinem Ziehvater abgeblitzt war. Als Gut später ausgerechnet Ackermanns Entwurf für eine Neustruktur der CS-Holding als seine Idee ausgab, verfinsterte sich das Verhältnis zwischen den beiden Leader-Figuren zusehends. Zum Bruch kam es im Sommer 1996, als die CS-Gruppe reorganisiert wurde. Mit der Begründung, dass er den geplanten, massiven Stellenabbau persönlich nicht verantworten könne, schied Ackermann aus der Bank aus.

Völlig deprimiert

Bleich wie ein Leintuch sei er aus Guts Büro herausgekommen, erinnert sich ein Mitarbeiter. Ackermann war völlig deprimiert. Seine Niedergeschlagenheit versuchte er zwar mit der gewohnten Ruhe und Ausgeglichenheit zu kaschieren, aber das misslang ihm. Er befürchtete, als arbeitsloser Manager bald weg vom Fenster zu sein. Er hatte ein Angebot aus St. Gallen, doch eine Rückkehr in die akademische Welt schloss er aus.

Zu dieser Zeit hatte ihn ein anderer längst auf seinem Radar: Hilmar Kopper, Chef der Deutschen Bank in Frankfurt. Er kannte den Schweizer von den jährlichen Treffen des elitären Institut International d'Etudes Bancaires.

«Die spinnen doch, so einen fähigen Mann zu feuern», war seine Reaktion gewesen, als er vom Abgang Ackermanns vernommen hatte.

Wenige Monate nach dem Aus bei der CS heuerte Ackermann als Vorstandsmitglied bei der Deutschen Bank an. Das Timing war perfekt: Als Chef des Corporate und Investmentbanking profitierte er vom Hoch an den Finanzmärkten, von der Euphorie an den Aktienbörsen und der Fusions- und Übernahmewelle in der Wirtschaft. Das alles bescherte seiner Abteilung Rekordgewinne. Im Schnellzugstempo wandelte Ackermann die behäbige Deutsche Bank in einen aggressiven Global Player um, der zwei Drittel seines Geschäfts im Ausland erzielte.

Ackermann, der aus seiner angelsächsischen Affinität nie ein Geheimnis gemacht hatte, war in seinem Element. Rastlos jettete er von Frankfurt nach London und New York, um ständig neue Deals einzufädeln und seine Topbanker bei der Stange zu halten. 1999 profilierte er sich bei der Integration des amerikanischen Investmenthauses Bankers Trust als knallharter Sanierer. Diesmal hatte er kein Problem, den Abbau von 5500 Stellen zu verantworten. Schlank ging damals auch die Abfindung von hundert Millionen Dollar an den ausscheidenden Bankchef Frank Newman durch. Andere Zeiten, an-

dere Gepflogenheiten. Kaum beachtet wurde 1999 Ackermanns Einzug in den Aufsichtsrat des Mannesmann-Konzerns in Düsseldorf.

Dagegen sorgte er im Jahr 2000 für Furore, als er mit den angelsächsischen Investmentbanking-Kollegen sein Veto gegen die geplante Fusion der Deutschen Bank mit der Dresdner Bank einlegte. Der anvisierte Schulterchluss wurde wieder abgeblasen. Ackermann hatte sich gegen die Integration der Investmentbank Dresdner Kleinwort Benson gewehrt, weil das in seinem Geschäftsbereich zu Überkapazitäten geführt hätte.

Macht wie kein anderer

Der starke Rückhalt in der Firma ermöglichte es Ackermann, seinen Anspruch auf die Nachfolge von Konzernchef Rolf E. Breuer geltend zu machen. Im Mai 2002 wurde der Schweizer zum Konzernchef – in Deutschland: Sprecher des Vorstands – ernannt. Zuvor hatte Ackermann die Führungsstruktur des Hauses auf den Kopf gestellt und zusätzlich ein Exekutivkomitee geschaffen. Dieses verlieh ihm eine Machtfülle, wie sie noch kein Chef im Hause gekannt hatte. Bisher hatte der Vorstand seine Entscheide im Konsensverfahren getroffen. Ackermann wollte aber nicht einer unter Gleichen sein, sondern allein herrschender CEO. Traditionalisten waren entsetzt. Vorstandsmitglied Thomas R. Fischer quittierte seinen Dienst.

Der Neue an der Spitze setzte sich gleich hohe Ziele, die er – als Verfechter des Shareholder-Value – vor allem an der Steigerung der Börsenkapitalisierung der Deutschen Bank messen wollte. Hundert Milliarden Euro sollte das deutsche Powerhouse schon wert sein, befand Ackermann – heute kommt die Bank gerade auf etwa zwanzig Milliarden Euro.

Das überrascht die Fachleute kaum, denn seit Ackermanns Machtübernahme hat sich einiges grundlegend verändert: Die Börse sackt immer tiefer ab, und eine konjunkturelle Erholung, besonders in Europa, ist nicht in Sicht. In der deutschen Finanzindustrie werden die dringenden Restrukturierungsschritte auf die lange Bank geschoben. Hinzu gesellen sich hausgemachte Probleme: Seit das Geschäft mit Börsengängen und Firmenfusionen am Boden liegt, erweisen sich die hoch bezahlten Investmentbanker als teure Hypothek.

Negativ schlagen sich auch die hohen Kreditengagements zu Buche, die das deutsche Bankhaus bei zahlreichen Problemfällen in der Unternehmenswelt (Enron, Worldcom, AOL Time Warner) eingegangen ist. Kaum besser präsentiert sich die Situation in der darbenenden Wirtschaft Deutschlands. Darüber hinaus rentiert das Kleinkundengeschäft zu wenig. Bislang konnte die Bank von den Reserven zehren und ihre Erfolgsrechnung mit dem Verkauf von Industriebeteiligungen (Münchener Rück, Südzucker und andere) sowie mit der Veräusserung von nichtstrategischen Geschäftsberei-

chen aufpeppen. Doch diese Möglichkeiten werden immer rarer. Darum muss jetzt an allen Fronten gespart werden. Bereits hat der Chef bis Ende 2003 den Abbau von 14 500 Stellen durchgesetzt. Nach seiner Einschätzung ist Deutschlands Bankkrise nun auf dem richtigen Weg: «Jede Verbesserung der Marktbedingungen wird sich unmittelbar positiv auf unsere Ergebnisse auswirken.»

Doch ausgerechnet jetzt ist Ackermanns Sanierung der 133-jährigen Deutschen Bank bedroht. Denn durch die Anklage hat sich für den Schweizer Bankier die Ausgangslage drastisch verändert, selbst wenn er immer wieder beteuert: «Ich sehe der Sache sehr gelassen entgegen. Der Aufsichtsrat steht hinter mir, und viele berühmte Politiker dieses Landes haben mir gesagt, das sei wirklich schlimm, ich solle mich bloss nicht beeindrucken lassen.»

Trotz seines Good-Guy-Images hat Ackermann viele Neider. Intern sind da einmal die Traditionalisten, die der neuen, angelsächsisch getrimmten Struktur der Bank nicht viel abgewinnen können. Zudem fürchten viele Mitarbeiter in Deutschland einen weiteren Stellenabbau. Schliesslich wird dem Schweizer vorgeworfen, mit seinem Veto bei der geplanten Fusion mit der Dresdner Bank die fällige Konsolidierung in der deutschen Bankbranche verhindert zu haben. Ackermann ist auch manchen linken Politikern und Justizbeamten als Inbegriff des kompromisslosen Managers und Shareholder-Value-Verfechters ein Dorn im Auge. Das alles verfolgen die Briten mit Interesse. Denn Ackermanns wankende Position schadet dem Renommee der Frankfurter Geldmetropole «Mainhattan». Im globalen Wettbewerb der Finanzplätze ist das fatal.

Weil im Fall Mannesmann vieles nicht publik ist, kann Ackermann sein Hauptargument mit Nachdruck vertreten, wonach es nicht Sache von Richtern und Politikern sei, die Angemessenheit von Managerentscheidungen zu beurteilen. Aber: Wenn es nur um Zahlungen gegangen wäre, die sich von Bestimmungen und Reglementen herleiten liessen, bestünde kein Problem. Doch vieles ist unklar. Bemerkenswert ist etwa, dass Ackermann in einer Erklärung für die Ermittler ausführte, als Schweizer mit den deutschen Gepflogenheiten nicht so vertraut gewesen zu sein.

Für Deutschland stellt dieser Fall juristisches Neuland dar. Doch je länger sich die Sache hinzieht, desto mehr wird der Wirtschaftsstandort in Mitleidenschaft gezogen. Das alte Bonmot – Was gut für die Deutsche Bank ist, ist auch gut für Deutschland – hat seine Gültigkeit auch im negativen Sinn. Das haben bereits die Voruntersuchungen bewiesen, oder wie Ackermann sagt: «Klaus Esser, einer der besten Manager Deutschlands, den man in diesem Land jetzt so dringend nötig hätte, wird durch die Ermittlungen isoliert, marginalisiert. Das können wir uns doch nicht erlauben!»

Ein vorzeitiger Rücktritt als Chef der Deutschen Bank würde Ackermann als Schuldeingeständnis ausgelegt werden. Dennoch stellt sich die Frage, wie lange er sich unter den gegebenen Umständen halten kann. Wann wird das Leidpotenzial für ihn, für die Deutsche Bank, für Deutschland zu gross? Weil man bei der Bank die Durchhalteparole ausgegeben hat, sagt niemand, welche Szenarien bestehen. Möglich ist, dass Ackermann im Fall eines Prozesses beurlaubt würde. Denn angesichts der zeitlichen Beanspruchung dürfte die Arbeit als Bankchef leiden. Seine Aufgaben könnten von den übrigen Vertretern des Exekutivkomitees wahrgenommen werden.

«Man sollte nie Brücken abbrechen»

Zieht sich der Prozess in die Länge, oder er nimmt einen für Ackermann ungünstigen Verlauf, müsste sich die Deutsche Bank auch dafür wappnen, dass der Schweizer abtritt. Schülerndstes Beispiel für einen Rückzug in Raten ist der ehemalige Chef der Dresdner Bank Hans Friderichs. 1983 wurde gegen ihn ein Verfahren in der Flick-Parteispendenaffäre eröffnet. Der Bankier liess sich nach einem Jahr zunächst dispensieren. Im Februar 1985 räumte er dann seinen Chefsessel. Zwei Jahre später wurde er verurteilt. Dieser Fall ist Ackermann natürlich bekannt. Ist es daher bloss Zufall, dass der Bankier in letzter Zeit wieder häufiger in der Schweiz von sich reden macht? Anfang Jahr nahm er am Schweizer Fernsehen einen Preis als bester Wirtschaftsführer in Empfang – TV-Rummel war bislang nicht gerade seine Sache. Auch im Rahmen des Weltwirtschaftsforums glänzte er mit Fernsehpräsenz. Anfang Jahr publizierte er einen Artikel über die «Wiederherstellung der unternehmerischen Integrität» in der *Neuen Zürcher Zeitung*. Ackermann ist überdies Präsident der Stiftung International Students Committee (ISC) an der Hochschule St. Gallen. In Zürich wohnen noch immer Gattin und seine erwachsene Tochter.

Besonders wohl fühlte sich Ackermann allerdings im vergangenen Oktober bei einem viel beachteten Auftritt an der Universität Zürich, wo er sich über Corporate Governance, Transparenz in der Unternehmenswelt äusserte. In trauter Runde mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik trat Ackermann auch leidenschaftlich für das Schweizer Bankgeheimnis ein – just auf dem Höhepunkt der damaligen Verhandlungen der Schweiz mit der EU über die Zinsbesteuerung. Die Vertreter des Schweizer Finanzplatzes nahmen seine Worte als göttliche Offenbarung auf.

Wie pflegte «Joe» schon vor Jahren zu sagen: «Man sollte nie leichtfertig Brücken zu alten Kollegen abbrechen. Denn man weiss nie, ob sie einem dereinst wieder nützlich sein könnten.» In diesen unsicheren Zeiten fände sich bestimmt auch für Ackermann ein Spitzenjob bei einigen Schweizer Grosskonzernen. ○