

JOSEF ACKERMANN

„Wir brauchen eine neue Risikomoral“

Im Handelsblatt-Interview spricht der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, Josef Ackermann, über die Versäumnisse der Politik und Wege aus der europäischen Schuldenkrise.

Handelsblatt: Herr Ackermann, wenn Sie zum Jahreswechsel zurückblicken: Was war für Sie die wichtigste Entdeckung, die in ihrer Bedeutung auch in das neue Jahr hineinragt?
Josef Ackermann: Am meisten erstaunt hat mich die rasche Veränderung von politischen Stimmungen. Dass innerhalb von ein, zwei Jahren, manchmal sogar innerhalb von Monaten Mehrheiten verlorengelangen, ist neu. Das gibt schon zu denken.

Handelsblatt: Das sagen Sie mit Blick auf das deutsche Regierungsduo, Kanzlerin Angela Merkel und Vizekanzler Guido Westerwelle?
Ackermann: Das gilt für Deutschland, wo Schwarz-Gelb überraschend schnell und tief abgestürzt ist. Aber das gilt auch für die USA, wo die hohen Erwartungen an die neue Regierung ebenfalls sehr rasch in Enttäuschung umgeschlagen sind.

Handelsblatt: Woran liegt dieses Wellenartige der heutigen Gesellschaften, das schnelle Gewinnen und Verlieren von Gunst und Unterstützung?
Ackermann: Das hat vielfältige Ursachen. Da spielt unsere schnelllebige Mediengesellschaft eine Rolle, die wachsende Komplexität einer globalisierten Welt, die zunehmende Verstärkung, die mehr Subkulturen erzeugt, die Zersplitterung von Volksparteien in einzelne Interessengruppen und manches andere. Sicher ist es auch Folge eines allgemeinen Vertrauensverlustes in die Gestaltungskraft von Politik. Die Menschen wollen sich immer stärker selbst einbringen. Stuttgart 21 ist dafür ein Beispiel.

Handelsblatt: Wird Politik dadurch unberechenbarer?
Ackermann: Wenn die Stimmungen der Wähler stark schwanken, besteht diese Gefahr, ja. Politiker wollen schließlich gewählt beziehungsweise wiedergewählt werden. Berechenbarkeit ist aber gerade für wirtschaftliche Investitionen eine zentrale Dimension.

Handelsblatt: Die Politiker als Getriebene von wankelmütigen Bürgern, beinhalten Interessengruppen - und nervösen Märkten?
Ackermann: Das wäre übertrieben. Aber Politik und Wirtschaft müssen zugleich auf nationale Befindlichkeiten Rücksicht nehmen und im globalen Wettbewerb bestehen. Angesichts dieses schwierigen Spannungsfeldes ist ein Dialog zwischen Wirtschaft und Politik als Teil der demokratischen Willensbildung besonders gefordert. Dabei muss man sehen, dass Märkte letztlich nichts anderes repräsentieren als die Willensäußerungen von Millionen Bürgern.

Handelsblatt: Sie haben den Stuttgarter Bahnhof angesprochen. Manch andere politische Entscheidung - wir denken an die Rentenre-

form, die verabschiedet, zurückgenommen, erneut verabschiedet wurde - ließe sich hinzufügen. Vermissten Sie politische Führung?
Ackermann: Kompromisse gehören zur Demokratie. Aber der Kompromiss darf nicht schon der Ausgangspunkt der Debatte sein. Die Politik muss klarer Position beziehen.

Handelsblatt: Wofür stehen Sie selbst?
Ackermann: Für einen intensiven und fairen Dialog zwischen Politik und Wirtschaft auf der Basis klarer Positionen.

Handelsblatt: Diesen Dialog vermissen Sie?
Ackermann: In Anbetracht der Komplexität der Probleme in einer globalisierten Welt sind wir heute mehr denn je darauf angewiesen, dass alle Betroffenen ihre jeweiligen Stärken, Kenntnisse und Erfahrungen in einen intensiven Dialog einbringen. Ich sehe nicht, wie wir als demokratische Gesellschaften sonst der Herausforderung vor allem durch Staaten wie China erfolgreich begegnen können.

Handelsblatt: Kommt die Wissenschaft ausreichend zu Wort?
Ackermann: Die unabhängige Stimme der Wissenschaft kommt in der Tat in zentralen öffentlichen Debatten oft zu kurz.

Handelsblatt: Expertenrat und Dialog ersetzen bekanntlich nicht das Fällen von Entscheidungen. Fehlen in Deutschland politische Führungspersönlichkeiten?
Ackermann: In der Mediengesellschaft von heute haben es Führungspersönlichkeiten generell schwerer als früher. Sie werden 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche beobachtet. Hinzu kommt, dass die Aufgabenstellung in einer globalisierten Welt schwieriger und zugleich der Freiraum für Entscheidungen kleiner geworden ist. Außerdem sind Politiker wie auch Wirtschaftsführer heute sehr viel mehr zeitlich gefordert, insbesondere auch durch das Erfordernis, weltweit zu reisen. All das macht Führung nicht leichter.

Handelsblatt: Wer den ehemaligen US-Außenminister Henry Kissinger nach den Unterschieden zwischen der heutigen Zeit und früheren Jahrzehnten fragt, bekommt die Antwort: „Früher haben mich viele Führer gefragt: Henry, was soll ich davon halten? Heute fragen mich ihre Nachfolger: Henry, was soll ich dazu sagen?“
Ackermann: In der Tat werden von Führungskräften heute fast unverzüglich Antworten und Lösungen erwartet.

Handelsblatt: Was sind die Gründe für eine Gesellschaft, die erkennbar den Streit und nicht den Konsens sucht?
Ackermann: Viel unnötiger Streit entsteht meines Erachtens, weil es an einer gründlichen, von Sachkunde geprägten Problemanalyse



Deutsche-Bank-Vorstandsvorsitzender Josef Ackermann

fehlt. Der öffentliche Meinungsstreit bricht doch oft schon aus, bevor diese Analyse abgeschlossen ist. Der Marktplatz ist aber nicht der beste Ort für gründliche Analysen.

Handelsblatt: Wie lässt sich das ändern?
Ackermann: Wir müssen uns die Zeit lassen, die Dinge zunächst sauber zu analysieren, und dann erst die notwendigen öffentlichen, Debatten führen - in dem gemeinsamen Bemühen, das Anliegen des anderen zu verstehen und bestmögliche Lösungen für das Ganze zu finden.

Handelsblatt: Könnte es sein, dass Sie die Menschen damit überfordern?
Ackermann: Hier sind natürlich allen voran die gesellschaftlichen Funktionsebenen gefragt.

Handelsblatt: Wir erleben derzeit einen eher ungeordneten Willensbildungsprozess in Europa. Gestritten wird, ob ein Euro-Bond - also eine Anleihe, die die Euro-Länder als Ganzes begeben, um die Schulden einzelner zu begleichen - die Probleme lösen könnte.
Ackermann: Bei dieser Debatte geht leider vieles durcheinander. Man muss unterscheiden, worüber man jeweils spricht: Geht es um das Management der aktuellen Krise, das Management künftiger Krisen oder die Prävention künftiger Krisen? Wenn wir das eine mit dem anderen vermischen, darf es niemanden wundern, wenn die Märkte teilweise überreagieren.

Handelsblatt: Gehen wir systematisch vor. Wie lässt sich die Krise managen und der Verlust des Vertrauens in den Euro stoppen?

Ackermann: Der beste Schutz gegen künftige Krisen ist natürlich, dass alle Euro-Staaten eine vernünftige Finanzpolitik machen und ihre wirtschaftliche Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Bei der Diskussion von Euro-Bonds gehen Gegenwart und Zukunft durcheinander. Euro-Bonds bedeuten letztlich, dass die Schulden europäisiert werden - zumindest teilweise. Die Schulden von heute sind aber bekanntlich die Steuern von morgen. Wer die Schulden europäisiert, müsste also auch die Steuern europäisieren. Euro-Bonds sind richtig für eine fiskalpolitisch integrierte Euro-Zone. Aber nichts für jetzt. Und: Selbst wenn sich die heutige Krise mit Euro-Bonds kurzfristig mildern ließe, der notwendigen mittel- und längerfristigen Haushaltsdisziplin in Europa bekäme ein solches Vorgehen nicht gut. Die Realisierung der europäischen Idee kann nur auf der Grundlage von Eigenverantwortung der Mitgliedsstaaten gedeihen.

Handelsblatt: Brauchen wir einen Marshallplan für den Euro?
Ackermann: Nein. Diese Begrifflichkeit passt hier nicht. Der Euro ist trotz der Probleme in einigen Mitgliedsländern eine starke Währung. Wir haben keine Euro-Krise, sondern eine Schuldenkrise.

Handelsblatt: Und was halten Sie davon, dass die privaten Käufer von Staatsanleihen auf einen Teil ihrer Forderungen verzichten sollen, wenn sich ein Land wie Griechenland verborgen hat?

Ackermann: Auch in dieser Debatte wurden die verschiedenen Ebenen nicht klar auseinandergelassen. Außerdem kam sie zur Unzeit, und die Vorschläge waren nicht vollständig durchdacht. Grundsätzlich aber gilt schon: Wer ein höheres Risiko eingeht, muss auch die Konsequenzen tragen, wenn es schiefgeht. Solche Überlegungen sind bei einem künftigen Krisenbewältigungsmechanismus also durchaus zu berücksichtigen - etwa in Form von „collective action clauses“.

Handelsblatt: Das wäre schlecht für die Banken, die viele Staatsanleihen halten.
Ackermann: Was heißt hier die Banken? Die Deutsche Bank etwa wäre davon nur wenig betroffen. Man muss schon genauer hinschauen und differenzieren, welche Banken besonders betroffen wären. Anleihegläubiger sind im Übrigen auch Zentralbanken, Versicherungen, Pensionsfonds und Privatpersonen.

Handelsblatt: Kommen wir zu den künftigen Krisen. Wie kann man ihnen vorbeugen?
Ackermann: Die Länder müssen wie gesagt ökonomisch leistungsfähiger werden. Dazu braucht es einerseits eine glaubwürdige Wirtschaftspolitik, die möglichst viele Direktinvestitionen auslöst, und andererseits eine strikte Haushaltsdisziplin. Außerdem ist eine stärkere Koordination von Wirtschafts- und Finanzpolitik in Europa dringend erforderlich. Dafür müssen alle Länder über ihren Schatten springen.

Handelsblatt: Und Sie meinen, die Märkte geben der Politik die Zeit, derart geordnet vorzugehen, wie Sie es gerade beschrieben haben?
Ackermann: Die Märkte erwarten von der Politik geradezu, dass sie strukturiert und planmäßig vorgeht sowie überzeugende und abgestimmte Lösungen vorlegt.

Handelsblatt: Wir haben bisher über die politischen Eliten und über die Verantwortlich-

keit von Staaten gesprochen. Welche Rolle spielen die Banken und die vielen anderen Akteure der Weltfinanzmärkte beim Entstehen und möglicherweise beim Lösen der Probleme?
Ackermann: Die Banken haben rasch die Lehren aus der Finanzkrise zu ziehen und die neuen regulatorischen Anforderungen umzusetzen. Zu den Lehren gehört für mich: Wir brauchen eine neue Risikomoral, die verantwortungsbewusstes Handeln prägt.

Handelsblatt: Bei den Krisenländern in der Euro-Zone sind es angeblich 400 Milliarden Dollar, die die Banken dort ausstehen haben. So hat es die Bank für internationalen Zahlungsausgleich errechnet. Schlummert da schon wieder ein systemisches Risiko, das die Sprengkraft hat, das Finanzsystem oder zumindest die Europäische Währungsunion zu sprengen?

Ackermann: Die von Ihnen genannte Zahl schließt sowohl Spanien ein als auch zum Beispiel Außenstände an in Irland beheimatete Finanzierungsvehikel, die streng genommen keine Außenstände gegenüber Irland sind.



Josef Ackermann im Gespräch mit den Handelsblatt-Redakteuren Hermann-Josef Knipper (links), Oliver Stock und Gabor Steingart.

Zudem berücksichtigt Ihre Zahl keine Absicherungsgeschäfte. Das relevante Exposure ist daher erheblich niedriger.

Handelsblatt: Wie viel Prozent des Schuldenproblems in diesen Ländern sind Außenstände von Banken, wie viel von Zentralbanken und Privaten?
Ackermann: Niemand weiß genau, bei wem die Risiken auf ultimativer und Nettobasis wirklich liegen. Auch deshalb haben die Märkte trotz aller bisherigen Maßnahmen noch nicht ausreichend Vertrauen gefunden. Wir brauchen unbedingt mehr Transparenz in dieser Frage.

Handelsblatt: Macht die Europäische Zentralbank in der Bekämpfung der Schuldenkrise eine gute Figur?
Ackermann: Ja. Der Ankauf von Staatsanleihen bei gleichzeitiger Sterilisierung, also Neutralisierung des damit verbundenen Inflationseffekts, war meiner Ansicht nach ohne echte Alternative. So wie die Ausweitung der Liquidität durch die US-Notenbank derzeit ohne Alternative ist - zumindest aus psychologischen Gründen. Strukturprobleme lassen sich damit natürlich nicht lösen.

Handelsblatt: Die US-Geldpolitik, aber auch der Ankauf von Staatsanleihen durch die EZB wird von der Spitze der Bundesbank scharf kritisiert. Teilen Sie die Kritik?
Ackermann: Ich verstehe die Kritik vor allem als Warnung, nicht zu weit zu gehen und so schnell wie möglich wieder zu normalen Verhältnissen zurückzukehren. Insoweit teile ich sie. Wissen Sie, das ist wie in der Geschichte vom Wanderer, der einen irischen Bauern nach dem Weg nach Dublin fragt und zur Antwort erhält: „If I had to go to Dublin I wouldn't start from here.“ Will sagen: Wenn

wir nicht da wären, wo wir sind, bräuchten wir manches nicht zu tun.

Handelsblatt: Sie haben also Verständnis für Jean-Claude Trichet, Ben Bernanke und Axel Weber zugleich. Das klingt sehr altersweise.
Ackermann: Wir brauchen den Euro und Europa, um uns in der Welt zwischen den USA und China behaupten zu können, genauso wie die Welt eine starke US-Volkswirtschaft braucht. Das sind Ziele, für die es sich lohnt, Kompromisse zu schließen. Wir dürfen nicht vergessen, welch historische Errungenschaft nach zwei Weltkriegen und Millionen von Toten der Euro und ein vereintes Europa darstellen.

Handelsblatt: Wie sieht Ihre Prognose für Deutschland im Jahr 2011 aus?
Ackermann: Wir haben 2010 ein beachtliches Wachstum geschafft, liegen aber beim Bruttoinlandsprodukt noch immer knapp unterhalb des Niveaus von vor der Krise. Das Tempo des abgelaufenen Jahres werden wir nicht beibehalten können. Aber immerhin: Zwei Prozent müssten auch 2011 möglich sein.

Handelsblatt: Ihre Wachstumsziele als Chef der Deutschen Bank sind ehrgeiziger. Werden Sie auch das Ziel von 25 Prozent Eigenkapitalrendite vor Steuern wieder erreichen?

Ackermann: Unsere Absicht war es immer, bei den Besten unserer Branche zu sein. Und die haben in der Vergangenheit eben 25 Prozent und mehr erreicht. Wegen der höheren Regulierungskosten werden die Renditen in einer Übergangsphase generell künftig sicher geringer ausfallen. Darauf reagieren wir und bauen Positionen ab, die kapitalintensiv sind, aber keine angemessene Rendite bringen. Nach dieser Übergangsphase, die ich auf etwa drei Jahre schätze, können wir wieder gewohnte Renditen erreichen.

Handelsblatt: Als Sie 2002 Chef der Deutschen Bank wurden, haben Sie eine Balance zwischen dem Investment-Banking und dem Privatkundengeschäft angekündigt. Seither sind acht Jahre vergangen, und das Investment-Banking trägt immer noch den Löwenanteil zum Gewinn der Bank bei.
Ackermann: Durch den Kauf der Postbank und von Sal. Oppenheim sind wir auf dem Weg zu einer solchen Balance ein großes Stück vorangekommen. Jetzt geht es darum, beide Banken gut weiterzuentwickeln, in der Deutschen-Bank-Gruppe richtig zu positionieren und gemeinsam Synergien zu heben, um die angepeilten Gewinnziele zu erreichen.

Handelsblatt: Und dann übergeben Sie Ihrem Nachfolger 2013 ein geordnetes Haus, wobei wir aus der Bank von Menschen, die Ihnen nahestehen, gehört haben, der Nachfolger von Josef Ackermann könnte auch Josef Ackermann heißen.
Ackermann: Vielen Dank für die Blumen, aber meine Position dazu steht seit langem fest. Im Übrigen ist es mein Bestreben, ein geordnetes Haus zu hinterlassen.

Handelsblatt: Das heißt übertragen auf die Deutsche Bank?
Ackermann: Das Thema Nachfolge steht nicht zur Entscheidung an. Aber seien Sie unbesorgt, der Aufsichtsrat wird eine gute Lösung für die Bank finden, wenn die Zeit gekommen ist.

Handelsblatt: Herr Ackermann, wir danken Ihnen für dieses Interview.