

Neuer Prozess gegen Ackermann

Joe Mannesmann

von Michael Maisch und Christian Potthoff

(Handelsblatt, 19.10.2006)

LONDON/ FRANKFURT. An diesem Herbsttag ist Josef Ackermann noch einmal ganz er selbst. Gefasst und selbstbewusst steht er am Rednerpult im Winchester House, dem Londoner Hauptquartier der Deutschen Bank, und spricht zu Anlegern und Analysten aus aller Welt.

Es ist der 5. Oktober, der Investorentag der Deutschen Bank, und wieder darf Ackermann verkünden, dass er „geliefert“ hat – „delivered“ eben. Ob Deutsch oder Englisch: Es ist eine der Lieblingsvokabeln des Schweizers, ein Wort, das für Zielstrebigkeit, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit steht. Werte, die der Arztsohn schon im Elternhaus gelernt hat, damals, im kleinen Mels im Kanton St. Gallen.

Zielstrebig, ehrlich, verlässlich – auf dass es auch die Miesmacher und Skeptiker hören. Seit er 2002 die Geschicke der Deutschen Bank übernahm, hat Josef Ackermann jedes seiner Versprechen erfüllt. Die Neuausrichtung der Bank, die Eigenkapitalrendite von 25 Prozent: alles hat er pünktlich und exakt geliefert, so wie es sich für einen Schweizer gehört.

Nun steht der Chef der Deutschen Bank im Winchester House und kündigt die dritte Phase seines Masterplans an: Bis 2008 will Ackermann einen Gewinn liefern, der noch einmal 40 Prozent höher ist als heute.

Die Tragik des Spitzenmanagers Josef Ackermann liegt allerdings darin, dass er noch nicht weiß, ob er am Ende seines Dreijahresplans persönlich im Herzen der Londoner City die frohe Kunde überbringen darf.

In einer Woche beginnt die Neuauflage des Mannesmann-Prozesses. Für den Fall, dass er tatsächlich wegen Untreue verurteilt wird, hat Ackermann seinen Rücktritt angekündigt. Nach den Vorgaben des Bundesgerichtshofs, der den Freispruch im ersten Prozess kassierte, glauben viele, dass Ackermann nun doch verurteilt werden wird. Nach mehr als sechs Jahren würden Ackermann doch jene 57 Millionen Euro wieder einholen, die er und die anderen Mitangeklagten als Aufsichtsräte nach dem verlorenen Übernahmekampf gegen Vodafone an Mannesmann-Chef Klaus Esser und andere Manager ausschütteten.

Eine Bank in Panik? Das Gegenteil ist der Fall: Eine gespenstische Gelassenheit liegt über Deutschlands größtem Geldhaus. Stell dir vor, die Deutsche Bank verliert ihren Leitwolf, den Mann, auf den das gesamte Führungsmodell zugeschnitten ist, und kaum einen interessiert das. Unvorstellbar – oder nicht?

Zwei Gründe erklären das so Unerklärliche. An der Oberfläche ist es die bankweite Beherrschung des Standardmottos jedes coolen Krisenmanagers: „Ruhe ist die erste Bürgerpflicht.“ Darunter aber steckt etwas Grundsätzlicheres, und das ist auch Ackermanns Verdienst: neues Selbstvertrauen.

In der Deutschen Bank geht es so ruhig zu wie lange nicht mehr, fast schon verdächtig ruhig. „Das Thema Mannesmann ist ausgelutscht – man kann es nicht mehr hören“, stöhnt ein ranghoher Manager in der Konzernzentrale in Frankfurt. In den Filialen landauf, landab sieht man das ähnlich: „Ob Ackermann verurteilt wird oder nicht, ist den meisten von uns völlig egal“, heißt es da. „Ich glaube, draußen ist die Aufregung über das Thema Mannesmann viel größer als innerhalb der Bank“, sagt ein Londoner Investmentbanker.

Dabei steht fest, dass der neue Prozess die Bank schwächen wird. Am 26. Oktober beginnt wieder der ermüdende Rhythmus der Gerichtstage – für Ackermann ein Déjà-vu der unangenehmsten Sorte. Statt Übernahmen auszuhecken oder die Strategie des Investment-Bankings zu verfeinern, muss der bestbezahlte Chef eines Dax-Konzerns zweimal in der Woche im Saal L 111 des Düsseldorfer Landgerichts Platz nehmen. Am Vorabend der Verhandlungen wird Josef Ackermann nach Düsseldorf fahren, mit seinen Anwälten zu Abend essen, den nächsten Vormittag von neun bis eins auf der Anklagebank sitzen – und sich dann wieder an die Arbeit machen.

Die Prozedur, das weiß der Deutsche-Bank-Chef aus dem ersten Verfahren, lähmt. Deshalb hat Ackermann zuletzt zahlreiche wichtige Klienten und Investoren im Ausland besucht. Denn demnächst wird das schwieriger sein.

Nach dem ersten Mannesmann-Prozess im Sommer 2004 musste sich Ackermann noch gegen eine Art Palastrevolution wehren, angeführt von Ulrich Cartellieri, der grauen Eminenz im Aufsichtsrat und Statthalter der Traditionalisten in der Bank. Cartellieri konnte Ackermann nicht verzeihen, dass der mit der Citigroup über einen Verkauf der Deutschen Bank verhandelt hatte. Hinzu kam der Vorwurf, Ackermann habe die altehrwürdige Deutsche Bank an die geldgierige Söldnertruppe der Investmentbanker verkauft.

Ein Machtvakuum muss Ackermann bei der Wiederaufführung des Mannesmann-Prozesses nicht fürchten. Der Vorstandschef sitzt fester im Sattel denn je. Die entscheidenden Kämpfe sind gekämpft, die mächtigsten Gegner haben wie Cartellieri aufgegeben und das Geldhaus verlassen.

Und Ackermanns Bank hat geliefert. Die Gewinne sprudeln – im zweiten Quartal 2006 stieg der Gewinn vor Steuern um 32 Prozent auf 1,9 Milliarden Euro. Selbst der Aktienkurs, lange Ackermanns großes Sorgenkind, bewegt sich in die richtige Richtung. Seit Jahresbeginn hat die Aktie von rund 83 Euro auf 98 Euro zugelegt – nur noch sieben Prozent unter ihrem Allzeithoch. Und alle Kritiker, die Ackermann mangelnde Fürsorge für den Heimatmarkt vorwarfen, beschwichtigte der Schweizer mit der Übernahme der Berliner Bank und den Filialen der Norisbank

Ende September machten sich die 200 wichtigsten Manager der Deutschen Bank auf nach Indien. Ackermann hatte seine Führungsmannschaft zum jährlichen Treffen nach Neu-Delhi bestellt. Dort beschwor der Vorstandschef die „neue Harmonie“ in der Bank, die aus „gegenseitigen Herausforderungen“ entstanden sei. „Daran ist tatsächlich viel Wahres“, sagt einer, der dabei war.

Das ist natürlich nicht die ganze Wahrheit. Die Probleme der Deutschen Bank sind geschrumpft – verschwunden sind sie noch lange nicht. Vor dem neuen Prozess sind es auch noch ein paar alte Probleme, die die Deutsche Bank beschäftigen.

Trotz des steigenden Aktienkurses rangiert die Deutsche, gemessen am Börsenwert, weltweit noch immer unter ferner liefen. Und die kulturellen Gräben zwischen Frankfurt und den Angelsachsen sind nach wie vor tief. Auch wenn die Traditionalisten, die deutschen Firmen- und Privatkundenberater, zähneknirschend akzeptiert haben, dass sich das Gravitationszentrum der Bank längst nach London zu den Investmentbankern verschoben hat.

„Ich ermuntere alle meine Mitarbeiter, für einige Wochen in Frankfurt zu arbeiten“, sagt ein Londoner Deutsche-Bank-Manager. „Man kann sich einfach nicht vorstellen, wie groß die Unterschiede sind: Das ist eine komplett andere Welt.“

Daheim am Main tut sich die Bank noch immer schwer mit dem Erbe als Gralshüterin der Deutschland AG. In London hingegen genießt das Geldhaus die unbeschwertere Leichtigkeit des Seins als Aufsteiger, der es innerhalb eines Jahrzehnts vom niemand in die erste Liga der Investmentbanken geschafft hat.

Doch auch an der Themse fragen sich viele, was aus der Deutschen Bank eigentlich einmal werden soll: europäische Universalbank? Globale Investmentbank? Und was passiert mit dem kleinteiligen Privatkundengeschäft in Deutschland, das vielen bereits als lästiges Anhängsel erscheint? „Bislang hat Ackermann einfach opportunistisch die Chancen genutzt, die sich ihm geboten haben“, sagt ein Ex-Manager. „Einen Masterplan oder eine handfeste Strategie scheint dahinter nicht zu stecken.“

Immerhin: Eine Frage scheint vor der Premiere des Mannesmann-Prozesses Nummer zwei einer Lösung näher gerückt zu sein. Die Deutsche Bank hat einen neuen Favoriten für die Nachfolge von Josef Ackermann.

Als Hessens Ministerpräsident Roland Koch (CDU) vergangene Woche London besuchte, bat er eine ganze Reihe Finanzmanager zum Mittagessen in die deutsche Botschaft im vornehmen Stadtteil Belgravia. Nur einem Banker machte Koch danach persönlich seine Aufwartung – dem Inder Anshu Jain, dem Wunderkind der Deutschen Bank.

Seinen Bereich „Global Markets“ hat Jain an die absolute Weltspitze geführt. Im Handel mit Derivaten, Aktien, Anleihen, Rohstoffen und Devisen macht die Deutsche Bank rund die Hälfte ihrer Gewinne. Konkurrenten haben Jains Geldmaschine ehrfürchtig „Flow-Monster“ getauft.

„Nummer eins“, „Sonnenkönig“, „Finanzgenie“: Viele Ehrenbezeugungen hat sich Cricket-Fan Jain bereits verdient. Für viele ist er schlicht der mächtigste Mann in der Deutschen Bank. Der bestbezahlte ist er auf jeden Fall: Auf 20 Millionen Euro jährlich plus Aktien und Aktienoptionen wird er taxiert. Josef Ackermann erhält nur zwölf Millionen Euro.

Seit langem gilt der öffentlichkeitsscheue Inder als Königsmacher. Aber in der Rolle als Kronprinz sahen ihn die wenigsten. Jain habe keine Lust auf Deutschland und den ganzen politischen Ärger, hieß es. Und als klassischer Investmentbanker sei er ohnehin nur an Geld und nicht an Macht interessiert.

Das scheint sich zu ändern. Auch wenn Anshu Jain noch kein Deutsch paukt, wie zuletzt kolportiert wurde, und zunehmend genervt reagiert auf solche Gedankenspiele. Irgendwann, vermuten inzwischen viele, sei Geld eben nicht mehr alles. „Wenn Jain noch höher hinauswill, muss er den Chefposten anstreben“, sagt ein Frankfurter Deutsch-Banker. Ein Kollege in London hat noch eine Wette aus dem ersten Prozess laufen. Er hat auf den Deutschland-Chef Jürgen Fitschen als Ackermann-Nachfolger gesetzt, ein Kollege auf Jain. „Ich fürchte, heute würde ich die Wette verlieren“, sagt der Manager.

Aber würde die Deutsche Bank einen Angelsachsen als Chef aushalten? Die meisten Großkunden und Investoren bejahen das. „Die Deutsche Bank macht zwei Drittel ihres Geschäfts im Ausland – ein Englisch sprechender Vorstandschef ist daher sinnvoll“, sagt Analyst Karl-Heinz Goedeckemeyer von SRC Research.

„Wir applaudieren insbesondere der Präsentation von Anshu Jain“, ließen die Experten von JP Morgan nach dem Investorentag im Winchester House wissen.

Dennoch: Für viele Mitarbeiter der Deutschen Bank wäre Jain an der Spitze eine Horrorvorstellung. „Es herrscht eine Riesenangst, dass er an die Macht kommt und die Bank womöglich filetiert“, warnt ein Betriebsrat. Das Geldhaus würde in eine

internationale Investmentbank und ein im Wesentlichen deutsches Privat- und Firmenkundeninstitut aufgespalten. Wirtschaftsprofessor Wolfgang Gerke von der Universität Erlangen warnt vor einer Zerreißprobe, falls Ackermann zurücktreten sollte.

Aber womöglich hat Aufsichtsratschef Clemens Börsig auch noch sehr viel Zeit, einen Nachfolger zu suchen. Das lässt eine kleine, aber entscheidende Präzisierung in der Sprachregelung der Deutschen Bank vermuten. Ackermann werde zurücktreten, falls er „rechtskräftig“ verurteilt wird, heißt es nun. Eine erneute Revision könnte sich lange hinziehen – vielleicht gar bis 2010. Dann läuft Ackermanns Vertrag aus.