

Ackermannzeit

"Null Toleranz für Grauzonen"



© DIE ZEIT, 24.05.2007 Nr. 22

- Schlagworte:
- [Wirtschaft und Konjunktur](#)
- [Ackermann](#)
- [Bestseller](#)

Josef Ackermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, über seine Moral, Luxusprobleme und Belcanto im Badezimmer



Deutsche Bank-Chef Josef Ackermann

© Ralph Orlowski/Getty Images

ZEITmagazin LEBEN: Herr Ackermann, vor zwei Wochen hat die Deutsche Bank einen Rekordgewinn vorgelegt: 9,6 Milliarden Euro Erträge im ersten Quartal, eine Zunahme gegenüber dem Vorjahr um 20 Prozent. Sind Sie in Siegerlaune?

Josef ACKERMANN: Wir sind unter den Weltbesten! Das ist schon eine tolle Entwicklung. Wenn es der Bank so gut geht, geht es mir auch gut.

ZEITmagazin LEBEN: Rekorde können zwiespältig sein. Man fragt sich, was noch kommen kann, der Druck wächst. Kennen Sie dieses Gefühl?

Ackermann: Ja, sehr. Es ist verrückt, wie schnell die Erwartungshaltung angepasst wird. Als wir vier Prozent Rendite hatten und von 25 Prozent sprachen, haben viele gesagt, das sei nicht zu schaffen. Jetzt sind wir bei 45 Prozent, da sind 25 Prozent schon eine große Enttäuschung. Der Erwartungsdruck steigt. Aber ich bin überzeugt, dass wir noch besser werden können.

Der Druck treibt mich auch an. Ich empfinde es als motivierend, wenn man weiß, dass die Finanzwelt auf etwas wartet.

ZEITmagazin LEBEN: Wenn man erfolgreich ist, hat man viele Freunde, auch viele falsche. Wie viele Leute gibt es in der Bank, denen Sie vertrauen?

Ackermann: Sehr viele Menschen. Als ich beim Mannesmann-Prozess vor Gericht stand

ZEITmagazin LEBEN: ...Sie waren wegen Untreue angeklagt, weil Sie als Aufsichtsratsmitglied der Zahlung von hohen Prämien zugestimmt hatten...

Ackermann: ...hätten viele sich abwenden können, ich hätte ja stürzen können. Aber ich habe eine unglaubliche Unterstützung erlebt, die mich tief beeindruckt hat.

ZEITmagazin LEBEN: Die meisten erfolgreichen Menschen behaupten oder glauben sogar, sie seien von Menschen umgeben, die sie jederzeit ehrlich kritisieren. Oft ist das aber gar nicht so, es gibt einen vorseilenden Gehorsam. Macht Erfolg einsam?

Ackermann: Das Gefühl, dass nur gute Botschaften an mich herangetragen werden, kenne ich eigentlich wenig. Ich sage immer: *Don't shoot the messenger* – sagt ganz offen, was ihr denkt. Ich tue das selbst auch – was gerade in Deutschland manchmal missverstanden wurde. Als es 2005 um Stellenabbau und „Rekordgewinn“ ging, haben viele gesagt: Das muss man doch nicht so deutlich aussprechen. Das widerspricht mir zutiefst. Ich stehe für Klarheit und Ehrlichkeit.

ZEITmagazin LEBEN: Wie ist es umgekehrt: Gibt es für Sie im Berufsleben Orte der totalen Offenheit?

Ackermann: Das ist in der Mediengesellschaft schwierig geworden. Was im obersten Management der Bank besprochen wird, geht nicht hinaus, das ist *en famille*. Im weiteren Umfeld, oft auch im Gespräch mit der Politik, ist das nicht so sicher. Positiv hervorheben möchte ich Angela Merkel. Was man mit ihr bespricht, bleibt absolut vertraulich.

ZEITmagazin LEBEN: Sie behaupten, die deutsche Kanzlerin sei mächtiger als der Chef der globalisierten Deutschen Bank. Kokettieren Sie da nicht?

Ackermann: Ich meine das sehr ernst, wenn ich sage, dass die Macht in einem Land bei der nationalen Politik liegt und nicht bei der Wirtschaft. Die Wirtschaft hat im globalen Umfeld viel Einfluss, aber in jedem Markt müssen wir uns mit nationalen Regierungen, Interessen und Aufsichtsbehörden auseinandersetzen. Die Politik ist eine sehr bestimmende Kraft für unser Verhalten in den einzelnen Ländern.

ZEITmagazin LEBEN: Worin liegt die Macht der Politik im Unterschied zur Macht der Wirtschaft?

Ackermann: Die Politik kann über die Öffentlichkeit viel Druck ausüben. Die Glaubwürdigkeit der Politik und des Staates ist im Vergleich zu Unternehmen beträchtlich. Wenn die Politik uns etwas unterstellt, ist es sehr schwierig, sich dagegen zur Wehr zu setzen.

ZEITmagazin LEBEN: Haben Sie ein Beispiel?

Ackermann: Im Jahr 2004 hatten wir einen sogenannten Rekordgewinn – der übrigens im ganzen Jahr nicht viel größer war als heute in einem Quartal – und haben gleichzeitig Stellen abgebaut. Die Medien haben unsere Strategie zunächst eigentlich außerordentlich fair kommentiert. Dann kam die Nachricht von den fünf Millionen Arbeitslosen. Plötzlich waren die 1900 Arbeitsplätze der Deutschen Bank ursächlich für die hohe Arbeitslosigkeit. Da waren wir machtlos. In einer solchen Situation haben die Aussagen von Politikern deutlich mehr Wirkung. Außerdem kann der Staat Rahmenbedingungen festsetzen. Die Steuersätze machen nicht die Unternehmen.

ZEITmagazin LEBEN: Die gehen allerdings weg, wenn die Steuersätze zu hoch sind.

Ackermann: Das wäre eine Reaktionsmöglichkeit. Aber erstens ist das nicht meine Art, wir wollen mitgestalten und mitdiskutieren. Und zweitens ist das mit dem Weggehen gar nicht so einfach. Es ist mit gewaltigen Nachteilen verbunden, und es ist ein gefährliches Spiel. Sie gehen ins nächste Land, dann werden dort die Rahmenbedingungen verändert. Und dann? Gehen Sie wieder? Damit verlieren Sie Ihre Basis. Das Drohpotenzial der Wirtschaft hat einen begrenzten Umfang.

ZEITmagazin LEBEN: Also ist die Politik für die Wirtschaft nicht unwichtiger geworden, wie es immer heißt?

Ackermann: Nein, eindeutig wichtiger! Wirtschaftsführer werden immer mehr politisch, immer mehr staatsmännisch, nicht unbedingt in ihrem Verhalten, aber in ihrem Interesse. Die Politik agiert oft sehr national, weil die Wahlaussichten der Politiker trotz aller Globalisierung national bestimmt sind. Die Wirtschaft funktioniert aber anders. In einem multinationalen Konzern liegt der Schwerpunkt weniger darauf, wie erfolgreich ein Geschäftsbereich allein in einem regionalen Markt ist. Wichtiger ist, was er insgesamt auf globaler Ebene mit seinen Produkten und Angeboten erwirtschaftet. Das sind sehr unterschiedliche Ausgangslagen, die muss man erklären.

ZEITmagazin LEBEN: Der Fall Siemens ist so ein Fall, der vielen Bürgern, auch Politikern schwer verständlich ist. Klaus Kleinfeld legt einen Rekordgewinn vor – und muss gleichzeitig gehen. Warum eigentlich?

Ackermann: Als Aufsichtsrat kann und will ich zu Interna nichts sagen. Nur so viel: Klaus Kleinfeld musste nicht gehen. Vor seiner Vertragsverlängerung sollten weitere Untersuchungen zu den Korruptionsvorwürfen abgewartet werden. Das wollte er nicht und ist deshalb zurückgetreten.

ZEITmagazin LEBEN: Ist es mit der Korruption und der Wirtschaft nicht ein bisschen wie mit der Tour de France und dem Doping: Wer in der globalisierten Welt mithalten will, muss mitmachen?

Ackermann: Lassen Sie mich das auf die Deutsche Bank beziehen. Es gibt kein Geschäft, das es wert ist, den eigenen Ruf zu ruinieren. Da gibt es überhaupt keine Grauzone, da gilt: null Toleranz. Ich kann auf mich bezogen sagen: Wenn in der Deutschen Bank systematisch solche Dinge aufbrechen würden, würde ich morgen zurücktreten. Denn entweder war ich Teil davon, dann gehöre ich sowieso weg, oder ich habe es nicht gewusst, dann habe ich nicht geführt. Wenn wir nur ansatzweise Grauzonen zulassen, ist das nicht mehr kontrollierbar. Wir

tolerieren keinerlei Rechtsverstöße. Der Reputationsschaden wäre so gewaltig, auch der finanzielle Schaden, bis dahin, dass Sie Aufträge verlieren, weil Sie nicht mehr als zuverlässiger Partner gesehen werden.

ZEITmagazin LEBEN: Aber ist es wirklich möglich, einen hierzulande gültigen Ehrenkodex einzuhalten, wenn in anderen Ländern nach ganz anderen Spielregeln gespielt wird?

Ackermann: Das ist ein Problem. Aber da gibt es für mich wirklich keine Entschuldigung. Wir halten die höchsten Standards überall ein. Es kommt hinzu, dass Entwicklungsländer sich heute auch beraten lassen und Spielregeln ändern. Dann können Sie nicht sagen: „Aber bei euch war es doch früher immer so!“ Wir gehen in der Deutschen Bank sogar noch weiter. Wir machen auch im steuerlichen Bereich Transaktionen nicht mehr, wenn wir davon ausgehen, dass das „Schlupflöcher“ sind, die in den nächsten Jahren geschlossen werden könnten. Zudem galt früher der Grundsatz: Solange die Politik mit einem Regierungschef diplomatische Beziehungen pflegt, ist das auch ein guter Kunde. Das hat sich längst geändert.

ZEITmagazin LEBEN: Wie disqualifiziert man sich als Kunde?

Ackermann: Wenn die Vermutung besteht, dass jemand durch Geldwäscherei oder andere kriminelle Machenschaften zu Geld gekommen ist oder wenn es sich um einen Diktator handelt, der sich mit unrechtmäßigen Machenschaften Vermögen angeeignet hat, akzeptieren wir ihn als Kunden nicht.

ZEITmagazin LEBEN: Ohne Moral geht es also nicht in der Wirtschaft?

Ackermann: Für mich ist die Wirtschaft viel moralischer, als sie dargestellt wird. Vorausgesetzt, man sagt, Leistung darf auch honoriert werden – was mein festes Bekenntnis ist. Aber wenn es um Geschäfte geht, bei denen man sich in kriminellen Grauzonen bewegt, gibt es einen ganz hohen moralischen Anspruch. Ich erinnere mich nicht, dass wir je gesagt hätten: „Das ist unmoralisch, aber profitabel.“ Das habe ich noch nie gehört, und es würde auch niemand wagen, das zu sagen.

ZEITmagazin LEBEN: Die Rolle des Chefs der Deutschen Bank ist in Deutschland etwas Besonderes. Wollen Sie Vorbild sein?

Ackermann: Der Vorwurf, dass ich nicht ehrbar oder nicht moralisch bin, würde mich viel mehr treffen als der Vorwurf, ich hätte das Unternehmen nicht erfolgreich geführt. Darum hat mich auch in der Debatte um die Mannesmann-Prämien verletzt, dass ich bisweilen in eine unmoralische Ecke gestellt wurde durch eine Handlung, die nach meinem Verständnis rechtmäßig und international üblich war. Ob ich als Vorbild dienen sollte? Im Unternehmen selbst würde ich alles dafür tun. Was die Wirkung nach außen angeht: Ich halte nicht so viel vom Heiligenschein. Ich bin ein normaler Mensch mit allen Stärken und Schwächen.

ZEITmagazin LEBEN: Also ist die Erwartung, der Deutsche-Bank-Chef müsse Vorbild sein, ein Missverständnis?

Ackermann: Ich glaube, dass die Menschen im Moment wenige Leitfiguren haben, weder in der Politik oder in der Kirche noch in der Gesellschaft und in der Wirtschaft. Wer wie ich heute in der Wirtschaft weltweit unterwegs ist, kann etwas dazu beitragen, die Angst vor der Globalisierung abzubauen. Wir können auch zeigen, dass die Wirtschaft gerade um die moralischen Anforderungen sehr kämpft. Bei unseren Führungskräftekonferenzen verbringen

wir beträchtliche Zeit damit, zum Beispiel Grenzfälle durchzuspielen. Wir bilden also auch die Mitarbeiter in diesen Fragen aus, viel intensiver als früher.

ZEITmagazin LEBEN: In der öffentlichen und politischen Diskussion in Deutschland ist der Ausdruck „die Ackermänner“ zum Synonym geworden für skrupellosen Kapitalismus. Schmerzt Sie das?

Ackermann: Wenn damit „skrupelloser Kapitalismus“ gemeint ist, schmerzt mich das, ja, weil es sicher auf mich nicht zutrifft, nicht vom Lebensstil her und nicht vom Denken und Fühlen. Wenn man damit ein effizientes Wirtschaftssystem meint, wo Gewinn Voraussetzung ist, um soziale Aufgaben wahrzunehmen, dann kann ich gut damit leben.

ZEITmagazin LEBEN: Wir fürchten, es ist eher das Erstere gemeint.

Ackermann: Klar. Aber ich glaube, mir hat nie jemand unterstellt, dass ich unmoralisch bin. Es war mehr die Angst, dass diese Art des Wirtschaftens vieles Liebgewonnene in Deutschland verdrängt.

ZEITmagazin LEBEN: Gibt es so etwas wie einen „Raubtierkapitalismus“, oder ist das eine Schimäre?

Ackermann: Der Kapitalismus ist – wenn auch ein hartes System – die Basis für unseren wirtschaftlichen und sozialen Erfolg. Wir zahlten zum Beispiel 2006 wesentlich mehr Steuern, als wir vor fünf Jahren insgesamt weltweit verdient haben. Außerdem haben wir im vergangenen Jahr für soziale und kulturelle Zwecke 85 Millionen Euro ausgegeben. Und wenn man gesehen hat, wie die immerhin zweitgrößte Bank Deutschlands übernommen wurde, muss ich sagen: Das wollten wir für die Deutsche Bank verhindern. Wir mussten alles tun, um profitabel und effizient zu sein und damit auch wieder ein Schwergewicht unter den Banken dieser Welt zu werden. Ich glaube, es wird immer mehr erkannt, dass das auch im Interesse des Landes ist.

ZEITmagazin LEBEN: Viele Deutsche verbinden mit Ihnen vor allem „viel Geld, Ihr Jahresgehalt beträgt 13,2 Millionen Euro. Vizekanzler Franz Müntefering gehört zu Ihren größten Kritikern...

Ackermann: ...gehörte! Mir wurde jüngst die Aussage zugetragen, er habe gesagt: „Hätten wir doch mehr Ackermänner in Deutschland! Und es würde mich freuen, wenn es stimmt.“

ZEITmagazin LEBEN: Jedenfalls unterscheidet er gern zwischen „verdienen“ und „bekommen.“ Würden Sie sagen, dass Sie Ihr Gehalt verdienen oder bekommen?

Ackermann: Dass ich es bekomme, ist ein Fakt. Ob ich es verdiene, entscheide nicht ich, sondern entscheidet der Aufsichtsrat, der mein Gehalt festlegt. Und wenn der das Gefühl hat, ich sollte so viel bekommen, findet er wohl auch, ich verdiene es. Aber Spaß beiseite. Es gibt einen Punkt, der ist kaum vermittelbar. Ich bin in der Deutschen Bank vielleicht unter den ersten fünfzehn, also bei Weitem nicht der Spitzenverdiener. Ich bekomme nicht einmal ein Drittel von dem, was meine Kollegen in ausländischen Banken verdienen. Auch die Mitarbeiter haben die Erwartung, dass der Chef der Deutschen Bank im Vergleich gut dasteht.

ZEITmagazin LEBEN: Sie meinen, Ihr Gewicht wird an Ihrem Gehalt gemessen?

Ackermann: Absolut. Als ich zur Deutschen Bank kam, hatte ich zwei Millionen Mark. Wenn ich heute ein vergleichbares Gehalt hätte, würde ich jeden Respekt verlieren. Man würde sagen: „Der hat keinen Marktwert.“ Das hat uns damals auch bewogen, die Gehaltsstrukturen zu ändern. Aber natürlich ist das aus der Logik einer Welt gesprochen, die nicht öffentlich darstellbar ist, das ist mir auch klar.

ZEITmagazin LEBEN: Jemand, der Ihre Welt sehr gut kennt, der Bundespräsident und ehemalige Währungsfonds-Chef Horst Köhler, wünscht sich „mehr Maß und Mitte“ bei den Managergehältern, die Fähigkeit zur Selbstbeschränkung und auch zum guten Vorbild. Spricht er da populistisch?

Ackermann: Für mich kommt es nicht nur darauf an, wie viel man bekommt, sondern auch, wie man damit umgeht. Ich habe einmal gesagt: „Ich lebe kein Luxusleben.“ Darauf hat man mir vorgehalten, dass ich Bordeaux trinke. Ich gebe zu, ich trinke gerne einen guten Wein. Ich habe hier in Frankfurt und an anderen Orten der Welt eine schöne Wohnung, aber sicher nicht die Villa, die sich manch einer vorstellt. Ich bin der festen Meinung, dass man das System nicht ausbeuten darf, indem man zum Beispiel seinen Wohnort nach dem geringsten Steuersatz aussucht. Man sollte auch in seinem Auftreten und dem der Familie ein bisschen Bescheidenheit an den Tag legen, nicht gespielte, sondern echte Bescheidenheit. Aber Maß und Mitte ist zugegebenermaßen sehr relativ.

ZEITmagazin LEBEN: Wo fängt für Sie Reichtum an?

Ackermann: Als ich nach dem Studium in der Schweiz mit umgerechnet etwa 20000 Euro begonnen habe, habe ich mich sehr reich gefühlt. Ich konnte mir Dinge erlauben, die ich als Student überhaupt nicht kannte! Heute habe ich ein Vielfaches. Brauche ich das? Nein. Gebe ich das aus? Auch nicht. Man gibt ja auch einiges.

ZEITmagazin LEBEN: Sie meinen Spenden? In München sollen Sie den Aufbau eines kompletten Stadttheaters finanziert haben.

Ackermann: Ich habe einen beträchtlichen Beitrag geleistet, aber darüber spreche ich nicht. Reichtum – das habe ich beim Mannesmann-Prozess erlebt – ist für mich Sicherheit. Die Stelle zu verlieren und dennoch nicht ins Bodenlose zu stürzen. Die Sicherheit, dass man unabhängig ist, jederzeit gehen kann, gibt unglaublich viel Souveränität, das ist wirklich ein gutes Gefühl. Und das ist Reichtum.

ZEITmagazin LEBEN: Gibt es etwas, was Sie sich finanziell leisten könnten, aber sich nicht leisten würden?

Ackermann: Unzählige Dinge. Oberflächlicher Luxus ist mir zutiefst zuwider. Alles Abgehobene mag ich überhaupt nicht, weder im täglichen Leben noch in anderen Dingen.

ZEITmagazin LEBEN: Also keine Yacht?

Ackermann: Keine Yacht, keine Flugzeuge. Das bin ich nicht. Ich würde mich vor mir selbst schämen.

ZEITmagazin LEBEN: Was macht Sie glücklich?

Ackermann: Als ehrgeiziger Mensch bin ich glücklich, wenn das, was ich tue, erfolgreich ist. Diesen Erfolg der Bank erreicht zu haben, gegen viele, viele Widerstände, gibt mir ein gutes Gefühl. Gesundheit und ein intakter Freundeskreis sind wichtig. Glücklich macht mich, wenn ich neue Dinge entdecken kann. Ich reise sehr gerne.

ZEITmagazin LEBEN: In New York haben Sie Gesang studiert.

Ackermann: Als ich in New York angefangen habe zu arbeiten, nahm mich ein Studienfreund meiner Frau mit zu einem ungarischen Gesangslehrer. Wir hatten ein gutes Jahr lang jeden Samstag zuerst eine Stunde Gesang, und dann haben wir im Studio zusammen weitergesungen.

ZEITmagazin LEBEN: Was singen Sie, klassische Musik?

Ackermann: *La Traviata* und *Die Macht des Schicksals*, so etwas, Arien.

ZEITmagazin LEBEN: Wann haben Sie zuletzt gesungen?

Ackermann: Ich singe oft, unter der Dusche und wenn ich allein im Auto bin.

ZEITmagazin LEBEN: Singen Sie nur, wenn Sie allein sind?

Ackermann: Allein und in der Familie. Ich kann nicht gut Klavier spielen, ich kann nicht gut singen, aber beides zusammen tue ich furchtbar gerne.

ZEITmagazin LEBEN: Sie sagen, dass Sie ehrgeizig sind. Was treibt Sie an?

Ackermann: Ich stamme aus einer kleinen Schweizer Gemeinde, aus einem guten bürgerlichen Mittelstand, wo Wert auf Leistung gelegt wurde. Mein Vater hat es aus ganz einfachen Verhältnissen als Arzt in mittelständische Verhältnisse gebracht. Immer den nächsten Schritt zu machen war etwas ganz Selbstverständliches. In der Schule, im Sport, wir wollten immer gut sein.

ZEITmagazin LEBEN: Wären Sie damit zufrieden gewesen, die Nummer zwei zu sein?

Ackermann: Als der Ruf zur Deutschen Bank kam, hätte ich nicht im Traum erwartet, dass ich da je die Nummer eins werde.

ZEITmagazin LEBEN: Sie wären also prinzipiell lieber ein kleiner Fisch im großen Teich als ein großer Fisch im kleinen Teich?

Ackermann: Es gibt den berühmten Satz von Caesar: *Malo hic esse primus quam Romae secundus* – Lieber in einem kleinen Dorf der Erste sein als in Rom der Zweite. Ich dagegen bin lieber in Rom der Zweite. Es ist wirklich so. Deshalb bin ich damals auch gern nach Deutschland gekommen. Aus der schweizerischen Dimension in die europäische zu gehen hat mich außerordentlich fasziniert. Ich bin gerne bei großen Dingen dabei.

ZEITmagazin LEBEN: Was bedeutet Ihnen Ehre?

Ackermann: Ein Mensch kann seine Ehre sehr schnell verlieren. Anders ausgedrückt: Ein gutes Image aufzubauen braucht sehr lange. Verlieren kann man es mit einer einzigen

Handlung. In der Schweiz hatte ich einen sehr guten Ruf, auch ethisch und moralisch. Dann kam ich nach Deutschland. Es war eine der ersten Sitzungen im Präsidentalausschuss, als wir bei Mannesmann die Entscheidung über die Prämien treffen mussten. Und dann bin ich jahrelang in eine unmoralische oder ehrenrührige Ecke gestellt worden. Das war für mich das Schwierigste.

ZEITmagazin LEBEN: Was wäre bei dem Prozess der Punkt gewesen, wo Sie Ihre Ehre verloren hätten?

Ackermann: Wenn das Urteil des Bundesgerichtshofes...

ZEITmagazin LEBEN: ...der den Freispruch in der Anklage wegen Untreue kassiert hat...

Ackermann: ...wenn dieses Urteil obsiegt hätte, wäre ich sofort gegangen, überhaupt keine Frage. Mannesmann wurde überwiegend politisch gesehen. Die Mehrheit der Rechtsexperten hat während des gesamten Verfahrens nichts strafrechtlich Relevantes festgestellt. Aber wenn ich generell etwas tun würde, was ich selbst moralisch wirklich nicht vertreten kann, dann habe ich die Ehre verloren. Und dann gehe ich.

ZEITmagazin LEBEN: Was war die schwerste Niederlage Ihres Lebens?

Ackermann: Die interne Auseinandersetzung, die 1996 zu meinem Weggang bei der Credit Suisse führte. Wahrscheinlich war es ja auch ein bisschen anmaßend, sich mit 47 Jahren gegen das Establishment aufzulehnen. Natürlich ist es schön, dass zehn Jahre später das Konzept realisiert worden ist, für das ich eingestanden habe. Zudem eröffnete mir der Schritt eine weitere, sehr attraktive Karrierechance.

ZEITmagazin LEBEN: Stärken Niederlagen, oder schwächen sie?

Ackermann: Ich glaube, sie machen menschlicher. Mich haben sie auch stärker gemacht in dem Gefühl: Da kann einen nichts mehr umbringen.

ZEITmagazin LEBEN: Woran erkennt man die herannahende Niederlage?

Ackermann: Man spürt natürlich, dass diejenigen, die opportunistisch sind, sich schon ein bisschen neu orientieren. Wenn ich beim Mannesmann-Prozess gespürt hätte, dass die Bank sich von mir distanziert, hätte ich das als Signal der Niederlage empfunden. Aber das hat eben nicht stattgefunden.

ZEITmagazin LEBEN: Zu Beginn des Prozesses haben Sie den viel zitierten Satz gesagt: „Deutschland ist das einzige Land, wo diejenigen, die erfolgreich sind und Werte schaffen, deswegen vor Gericht stehen.“ Würden Sie diesen Satz heute noch einmal so sagen?

Ackermann: Ich war verärgert über diesen Prozess, und ich war auch trotzig, das gebe ich gerne zu. Wir standen in diesem Blitzlichtgewitter, die Kameras ganz dicht vor dem Gesicht, so was wünsche ich wirklich niemandem, das war schon demütigend. Da kam eine Journalistin von hinten heran und fragte: „Was machen Sie heute Abend?“ Ich sagte: „Ich fahre nach Davos zum World Economic Forum.“ Sie fragte: „Was werden Sie dort erzählen?“ Und dann habe ich diesen Satz gesagt, total spontan. Ich muss aber eines sagen, und das gilt genauso für die „Peanuts“ von Hilmar Kopper: Bei Wirtschaftsführern ist ein menschlicher

Ausrutscher lebensbegleitend. Politikern verzeiht man leichter. Ich habe bestimmt Tausende von netten Sprüchen gebracht, dieser einzelne, negative wird immer herausgenommen.

ZEITmagazin LEBEN: Wie hat der Prozess Ihr Verhältnis zu Deutschland verändert?

Ackermann: Er hat mein Verständnis für gewisse deutsche Mentalitäten geschärft. Zwei Dinge waren interessant: Was Staatsanwälte in den Raum setzten, war die Wahrheit. In anderen Ländern, auch in der Schweiz, wird der Staat mehr hinterfragt und kritisiert. Diese Staatsgläubigkeit, auch in den Medien, war für mich etwas Sonderbares und Neues. Aber ich habe auch gerade während dieser Zeit in Deutschland viel Schönes erlebt und sehr viel Unterstützendes. Das hat mein Verhältnis zu Deutschland vielleicht sogar vertieft, auf jeden Fall nicht verschlechtert, sonst wäre ich nicht geblieben und würde mich auch nicht so für Deutschland einsetzen.

ZEITmagazin LEBEN: Wie deutsch ist die Deutsche Bank heute noch?

Ackermann: Für die Mitarbeiter ist die Deutsche Bank heute eine multikulturelle, globale Bank, innerhalb derer für den Aufstieg die persönliche Leistung zählt. Wenn Sie die Aktionärsstruktur anschauen, sind wir rund zur Hälfte in ausländischem Eigentum. Aber Deutschland ist unser Heimatmarkt, hier sind wir verwurzelt. Das ist etwas, das ich auch lernen musste.

ZEITmagazin LEBEN: Schuldet die Deutsche Bank Deutschland etwas, gibt es so etwas wie eine patriotische Pflicht, der Regierung mit Rat und Tat und auch finanzieller Unterstützung bei bestimmten Projekten zur Seite zu stehen?

Ackermann: Mit Rat und Tat, gar keine Frage. Wenn es um die finanzielle Seite geht, ist das ein zweischneidiges Schwert. Wir können keine Dinge tun, die kommerziell keinen Sinn machen, nur um Deutschland einen Liebesdienst zu erweisen. Aber wenn es kommerziell vertretbar ist, tun wir in Deutschland Dinge, die wir in anderen Ländern nicht tun würden. Unsere Beteiligung an EADS oder unsere Beteiligung an der Deutschen Börse waren Zeichen einer besonderen Verpflichtung gegenüber Deutschland, die wir wahrscheinlich in einem anderen Land nicht gemacht hätten.

ZEITmagazin LEBEN: Die Beteiligung am europäischen Raumfahrtkonzern EADS war also auch kommerziell sinnvoll und nicht nur eine patriotische Geste?

Ackermann: Als Frau Merkel mich angerufen hat, habe ich sofort zugesagt, dass wir das wohlwollend prüfen. Aber prüfen mussten wir es – sonst würden wir übrigens der Untreue angeklagt, das wäre Verschleuderung von Aktionärsvermögen. Wir dürfen nicht sagen, das haben wir einfach Deutschland zuliebe gemacht.

ZEITmagazin LEBEN: Wird es die Deutsche Bank in zehn Jahren noch geben?

Ackermann: Unsere Zielsetzung ist ganz klar, dass es in zehn Jahren eine noch größere, noch erfolgreichere Deutsche Bank gibt, die nach wie vor aus Deutschland heraus geführt wird.

ZEITmagazin LEBEN: Sie haben schon sehr früh gesagt: „Es gibt ein Leben nach der Deutschen Bank“ und das auch terminiert auf das Jahr 2010. Was kommt danach?

Ackermann: Bestätigt, nicht terminiert. Bis dahin läuft mein Vertrag. Ich sage das nicht als Floskel, sondern ich glaube wirklich, wenn man vieles mitbekommen hat, sollte man auch einiges zurückgeben. Und zwar am besten dort, wo man Stärken oder Erfahrungen hat, die andere nicht haben. Ich glaube, ich kann aus meiner Erfahrung im globalen Umfeld jungen Menschen viel geben, auch ohne ein brillanter Intellektueller zu sein. Ich werde also sicher an Universitäten aktiv werden.

ZEITmagazin LEBEN: Josef Ackermann in Cordhosen in der Cafeteria statt in dunklem Anzug hinter Glas?

Ackermann: Warum nicht? Sie werden es erleben.