

# „14 Millionen Gehalt gibt es so schnell nicht wieder“ 14. Februar 2009 FAZ



"Die Banker sind nicht allein Schuld an der Krise", sagt der Aufsichtsratsvorsitzende der Deutschen Bank, Clemens Börsig

14. Februar 2009 Dass es nach der derzeitigen Krise steil wieder nach oben geht, glaubt er nicht. Dass die Banker allein Schuld an der Misere sind, auch nicht. Seine Lehre aus der Krise: „Alle Entwicklungen, die zu schön sind, um wahr zu sein, sind nicht wahr.“ Clemens Börsig im Interview.

**Herr Börsig, die Deutsche Bank hat 2008 einen Rekordverlust erlitten. Schüttet sie trotzdem Boni aus?**

Ja. Allerdings angesichts der Ergebnissituation sehr viel weniger als in früheren Jahren.

**Ihr oberster Angestellter, Josef Ackermann, und seine erste Garde haben verzichtet.**



Dennoch: "Niemand wird bei uns dafür belohnt, dass er uns "eine Krise eingebrockt" hat"

Zunächst, Herr Ackermann ist Vorstandsvorsitzender und nicht mein oberster Angestellter. Aber zur Sache: Das war ein freiwilliger Verzicht, eine sehr honorige Geste.

**Welchen Sinn haben Boni generell, wenn sie die belohnen, die uns die Krise eingebrockt haben?**

Niemand wird bei uns dafür belohnt, dass er uns „eine Krise eingebrockt hat“. Im Gegenteil: Es haben jetzt auch in der Bank viele unter der Krise zu leiden, die dazu in keiner Weise beigetragen haben, und infolge der Krise wesentlich höheren Herausforderungen ausgesetzt sind als je zuvor.

Blättern  
Zum Thema

- [Keine Gehaltsgrenzen für Spitzenverdiener in Banken](#)
- [Der vorsichtige Herr Ackermann](#)
- [Ackermann: „Diese Bank bestimmt ihr Schicksal selbst“](#)
- [Kommentar: Keine Enttäuschung, aber auch keine Euphorie](#)
- [Kommentar: Aufsichtsräte in der Pflicht](#)

**Boni setzen falsche Anreize: Kurzfristiger Erfolg wird belohnt, ohne an die schädlichen Folgen zu denken, so heißt es allerorten. Stimmen Sie dem zu?**

So einfach sind die Zusammenhänge nicht. Denn dann müssten ja diejenigen Banken, die in der Vergangenheit die höchsten Boni bezahlt haben, jetzt in der Krise die höchsten Verluste haben und umgekehrt. Aber schauen Sie sich mal um unter den notleidenden Banken: Das ist so nicht der Fall.

**Welche Konsequenzen aus der Krise ziehen Sie für die Bezahlung des Vorstandes?**

Die Deutsche Bank hat bei der variablen Vergütung der Vorstände schon seit langem langfristige Faktoren berücksichtigt und die Langfristkomponente in jüngerer Vergangenheit weiter ausgebaut. Für andere Mitarbeiter spielte die lange Frist bisher eine geringere Rolle, aber das ändert sich gerade. Für viele wird die Auszahlung des Bonus für 2008 über mehrere Jahre gestreckt.

**Die Stars im Investmentbanking haben bisher ein Vielfaches des Vorstandsvorsitzenden verdient. Ist das gesund?**



Bei jedem Engagement des Staates in der Privatwirtschaft müsse "die Ausstiegs-Strategie mit diskutiert" werden, sagt Börsig

Spitzenverdienste sind gerechtfertigt, soweit es der Leistung entspricht. Und dass einzelne Mitarbeiter mehr verdienen als der Vorstandsvorsitzende, ist keine Besonderheit der Banken. Nehmen Sie ein Pharmaunternehmen. Eine Forschungsgruppe, die ein erfolgreiches Medikament entwickelt, kann an den Lizenzgebühren auch mehr verdienen als der Vorstand.

**Also wird es weiterhin bei Ihnen Leute geben, die mehr verdienen als der Chef?**

Sicher. Gute Leute sind immer knapp. Und Leistung muss entsprechend honoriert werden. Ich gehe jedoch davon aus, dass wir in den nächsten Jahren nicht mehr die Spitzengehälter sehen werden wie in der jüngeren Vergangenheit. Aber mittelfristig kann das wieder anziehen.

**Kann jemand wie Herr Ackermann bald wieder mit 14 Millionen Euro Jahresgehalt rechnen?**

Das hängt von der künftigen Performance ab. Aber aus heutiger Sicht würde ich sagen, diese Zahlen werden wir so schnell nicht wieder sehen.

**Verstehen Sie die öffentliche Erregung über die hohen Gehälter, verbunden mit der Frage: Welche Leistung der Banker wird damit eigentlich honoriert?**

Ja, ich habe Verständnis für diese Debatte. Allerdings wird sie mir viel zu pauschal geführt. So unterstellt sie: An der Finanzkrise sind vor allem die Banker schuld. So einfach ist das jedoch nicht.

**Wer war denn schuld?**

Eine wichtige Ursache lag in der amerikanischen Zins- und Geldpolitik. Sie hat dazu geführt, dass Geld zu billig und zu reichlich vorhanden war. Das hat die weltweiten ökonomischen Ungleichgewichte befördert und zu Immobilienblasen in den Vereinigten Staaten und anderen Ländern geführt. Grundsätzlich helfen jedoch im Nachhinein keinerlei Schuldzuweisungen. Wichtig ist, dass die richtigen Lehren für die Zukunft gezogen werden.

**Sie haben gesagt, die Banker sind keine Täter. Wollen Sie jetzt behaupten, Sie sind die Opfer?**

Nein, das nun auch wieder nicht. Aber sie sind ganz gewiss nicht die Alleinschuldigen. Für diese Krise gibt es viele Ursachen. Wir haben jedenfalls immer auf die weltweiten Ungleichgewichte und auf die daraus resultierenden Gefahren hingewiesen.

**Wenn Sie die Risiken gesehen haben, warum haben Sie die extrem gefährlichen Geschäfte dann nicht gemieden?**

Gegenfrage: Warum haben Sie heute nicht mit einer Atemmaske das Haus verlassen? Es könnte doch irgendwo ein Unglück in der Dimension eines GAUs geschehen. Wenn Sie alle Risiken vermeiden wollen, können Sie kein Geschäft machen.

**Hat nicht das Risiko-Management der Deutschen Bank versagt? Nach der Lehman-Pleite hat Sie die Krise kräftig erwischt.**

Kein Risiko-Management ist perfekt. Und das Risiko-Management der Deutschen Bank gilt in der Branche als vorbildlich. Die Lehman-Pleite mit ihren schwerwiegenden Folgen für die Finanzmärkte konnte niemand vorhersehen.

**Hatten Sie in der Krise mal Angst um die Bank?**

Ich erinnere mich an den 14. September letzten Jahres, das war ein Sonntag. Ich war gerade in einem Hotel in Düsseldorf und habe mich für eine Geburtstagsfeier fertiggemacht. Da rief mich Herr Ackermann an und berichtete mir: Lehman wird nicht gerettet und morgen Insolvenz anmelden. In dem Augenblick war mir klar, das wird katastrophal. In den Stunden danach hatte ich ständig einen Blick auf meinen Blackberry. Als Nächste drohte damals ja auch noch Merrill Lynch zu kippen. Erst als dies wenige Stunden später durch die annoncierte Übernahme durch die Bank of America vom Tisch war, konnte ich mich an dem Abend etwas entspannen.

### **Haben wir jetzt das Schlimmste überstanden?**

Zunächst befinden wir uns mitten in einem starken Abschwung der Realwirtschaft. Und ich glaube nicht, dass es danach schnell wieder nach oben geht. Die Krise wird nicht wie ein „V“ verlaufen. Eher wie ein „U“.

### **Anfangs wurde die Krise mit einer Tsunami-Welle verglichen. Jetzt redet Herr Ackermann von Erdbeben mit wechselnden Epizentren. Fürchten Sie weitere Erschütterungen?**

Ausschließen kann man nicht, dass es weitere Erschütterungen gibt. Im August 2007 sah es so aus, als ginge es nur um „Subprime“-Kredite in den Vereinigten Staaten. Das wäre nur eine Welle gewesen. Aber das war zu optimistisch. Die Krise griff zunächst auf andere Immobilienkredite über, dann auf den gesamten Kreditmarkt – und schließlich auf die Aktienmärkte.

### **Zu strikte Eigenkapitalvorschriften, bekannt als Basel II, verstärken diese Dynamik sogar noch.**

Basel II ist ein wesentlicher Fortschritt gegenüber dem alten Regelwerk. Wir haben aber auch immer darauf hingewiesen, dass diese neuen Eigenkapitalvorschriften im Kreditbereich eine prozyklische Wirkung haben, das heißt: Sie verstärken sowohl den Aufschwung als auch den Abschwung.

### **Können Sie den Zusammenhang erklären?**

Eine Bank braucht mehr Eigenkapital, wenn sich das Rating für ihre Kreditnehmer verschlechtert, völlig unabhängig davon, ob weiter Zins- und Tilgungsverpflichtungen bedient werden. Deswegen kann die Bank tendenziell nicht mehr so viel Kredit geben. Darunter leiden die Unternehmen. Und das wiederum schadet der Konjunktur. Deswegen wird jetzt ja überlegt, gewisse Korrekturen vorzunehmen.

### **Verstärken auch die angelsächsischen Bilanzierungsvorschriften die Krise? Die Banken müssen laufend Abschreibungen auf ihre Wertpapiere vornehmen – und werden so weiter geschwächt?**

Es geht hier um die internationalen Bilanzierungsvorschriften (International Financial Reporting Standards – IFRS). Diese sehen für bestimmte Bilanzpositionen eine Bewertung zu aktuellen Marktpreisen („mark-to-market“) vor. In illiquiden Märkten, wie wir sie vor allem im 4. Quartal 2008 gesehen haben, führte dies zu Schwierigkeiten. Und hier setzt die Kritik an. Aber im Grundsatz gilt, dass durch die Mark-to-market-Bewertung schneller eine Anpassung an die zutreffenden Werte erfolgt. Die Japaner seinerzeit haben in der Immobilien-

Krise keine Mark-to-market-Bewertung gehabt. Die Krise dauerte zehn Jahre. Das ist auch nicht gerade ideal.

**Jetzt rettet der Staat die Banken, wird teils sogar deren Eigentümer. Was passiert eigentlich danach?**

Zunächst: Die Bundesregierung hat im letzten Oktober rasch und entschlossen gehandelt und ein umfassendes Maßnahmenpaket zur Stabilisierung des Finanzmarkts auf den Weg gebracht. Und nach der Krise wird sich der Staat wieder zurückziehen.

**Was macht Sie da so optimistisch?**

Die Bundesregierung hat sich wiederholt in dieser Richtung geäußert.

**Die Politik hat es bis heute nicht geschafft, dass sich der Staat aus den Landesbanken zurückzieht.**

Deswegen ist jetzt so wichtig, dass bei jedem neuen Engagement des Staates in der Privatwirtschaft die Ausstiegs-Strategie mit diskutiert wird. So wie die Schuldenbremse bei der Neuverschuldung.

**Teilen Sie die Ansicht von Herrn Ackermann, der kategorisch Staatsgeld für die Deutsche Bank ausschließt?**

Herr Ackermann hat die Position der Deutschen Bank zu diesem Thema mehrfach dargelegt. Dem habe ich nichts hinzuzufügen.

**Josef Ackermann scheint fest entschlossen, mit Ende seines Vertrages im Frühjahr 2010 die Deutsche Bank zu verlassen. Werden Sie versuchen, ihn zu überreden, länger zu bleiben?**

Personalentscheidungen über den Vorstand sind Aufgabe des Aufsichtsrats. Und wir nehmen diese Aufgabe sehr ernst. Dazu gehört auch deren vertrauliche Behandlung. Daher kann ich heute hierzu nicht mehr sagen.

**Auch nicht zu der Spekulation, Sie selbst könnten auf den Vorstandsvorsitz wechseln?**

Die vertrauliche Behandlung schließt ein, Spekulationen grundsätzlich nicht zu kommentieren.

**Dann verraten Sie uns zum Schluss: Welche Lehre ziehen Sie für sich persönlich aus der Krise?**

Es hat sich einmal mehr bestätigt: Alle Entwicklungen, die zu schön sind, um wahr zu sein, sind nicht wahr. Wir brauchen einen geänderten Ansatz: Ich nenne es „thinking beyond models“. Gesunder Menschenverstand muss komplexe mathematische Modelle ergänzen.

Das Gespräch führten Rainer Hank, Georg Meck und Christian Siedenbiedel.