

Veranstaltung anlässlich
des 20. Todestages von Alfred Herrhausen

Verantwortung eines globalen Finanzdienstleisters

Dr. Josef Ackermann
Vorsitzender des Vorstands
Deutsche Bank AG

Hermann Josef Abs Saal

Frankfurt am Main
30. November 2009

Sehr verehrte Frau Herrhausen,
sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

heute vor 20 Jahren wurde Alfred Herrhausen ermordet.
Sein Tod erschütterte nicht nur seine Familie, sondern auch die
Deutsche Bank und das ganze Land.

Herrhausen war ein politischer Unternehmer. Zeit seines Lebens hatte er sich mit den Herausforderungen beschäftigt, die sich aus dem Spannungsfeld von unternehmerischer Entscheidung und gesellschaftlicher Verantwortung ergeben. Dieses Spannungsfeld hat durch die Finanzkrise wieder besondere Aktualität erlangt. Aus diesem Grund möchte ich mich heute, am 20. Jahrestag der Ermordung Alfred Herrhausens, mit dem Thema „Verantwortung eines globalen Finanzdienstleisters“ auseinandersetzen, der die Deutsche Bank geworden ist.

[Der Charakter der Deutschen Bank]

Alfred Herrhausen hat als Sprecher des Vorstands zusammen mit seinen Kollegen wichtige Weichen für die Deutsche Bank gestellt, so wie wir sie heute kennen. Er erkannte die Kräfte, die von der Globalisierung ausgehen. Er wusste, dass sich Unternehmen ändern müssen, wenn sie unter den veränderten Bedingungen einer sich globalisierenden Wirtschaft weiter Erfolg haben wollen. Und er hat auf den notwendigen Reformbedarf aufmerksam gemacht.

Die Deutsche Bank hat sich in der Folge mutig und konsequent auf die Globalisierung eingestellt und sich von der führenden deutschen Geschäfts- und Privatbank zu einer der führenden globalen Investmentbanken mit einem starken Privatkundengeschäft entwickelt.

Diese Entwicklung betraf nicht nur die Geschäfts-, Bilanz- und Ertragsstruktur, sondern auch den Charakter und das Selbstverständnis der Bank. Sie war anspruchsvoll und schwierig. Aber angesichts der Marktstrukturen auf unserem Heimatmarkt und der globalen Chancen der einzig richtige Weg.

„Wir wollen der weltweit führende Anbieter von Finanzlösungen sein und nachhaltig Wert schaffen – für unsere Kunden, unsere Aktionäre, unsere Mitarbeiter und für die Gesellschaft als Ganzes“. So lautet unser selbstgestecktes Unternehmensziel, an dem sich jeder Mitarbeiter orientiert.

Wir haben eine neue Identität für eine neue Zeit entwickelt. Sie ist von unserer über 100-jährigen Geschichte und unseren deutschen Wurzeln ebenso geprägt wie von unserer globalen Präsenz. Bis ins vorige Jahrzehnt hinein entfielen 80 Prozent unseres Geschäfts auf Deutschland. Die Deutsche Bank war eine „One Culture Bank“. Durch die Globalisierung unseres Geschäfts ergab sich die Notwendigkeit, verschiedene Kulturen zu bündeln und auf ein gemeinsames Ziel hinzuführen. Aus der „One Culture Bank“ entstand so eine „One Bank Culture“.

Für die Deutsche Bank arbeiten heute Menschen aus über 140 Nationen in über 70 Ländern rund um den Globus. Uns ist es dabei wichtig, dass wir in die jeweiligen Gesellschaften vor Ort eingebunden sind und als lokale Akteure auftreten. Das Führungspersonal in den einzelnen Ländern hat in der Regel auch die Nationalität des Landes.

Bei aller Diversität verbindet uns alle ein Ziel: der Erfolg der Bank und die gemeinsame Wertschätzung für Leistung, die wir immer als Leistung im Dienste unserer Aktionäre, Kunden und der Gesellschaft insgesamt verstehen. Unser Motto „Leistung aus Leidenschaft“ steht nicht nur auf dem Papier, es ist Teil unserer DNA.

Die internationale Zusammensetzung unserer Mitarbeiter ist nicht eine bloße Folgeerscheinung unserer Globalisierungsstrategie. Wir pflegen sie bewusst, weil wir sie als Bereicherung empfinden. Sie ermöglicht es uns, unsere vielen verschiedenen Kunden rund um die Welt, besser zu verstehen. So können wir Risiken und Trends früher erkennen. Wir sind erfolgreicher, wenn wir alle lernen, uns mit den Augen der Anderen zu sehen. Perspektivwechsel können uns vor Fehleinschätzungen schützen.

Nicht zuletzt profitieren wir aber auch ganz persönlich von der Begegnung und Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Kulturkreisen.

[Die Vermittlung einer Kultur der Verantwortung]

Die Anerkennung von Leistung – unabhängig von sozialer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Nationalität – ist nicht nur ein Gebot der Gerechtigkeit, sie fördert eigenständiges Denken: die Voraussetzung für verantwortliches Handeln.

Erfolgreiche Unternehmen müssen sich Leitsätze und interne Richtlinien geben, Rechte und Pflichten definieren und die Grenzen für das Handeln ihrer Mitarbeiter abstecken. Aber Richtlinien und Regeln können nicht für alle denkbaren Entscheidungssituationen das gewünschte Verhalten im Voraus festlegen. Am Ende kommt es immer **auch** auf den Einzelnen und sein Verantwortungsbewusstsein an. Dies stellt Forderungen an uns: Wir müssen eine Unternehmenskultur schaffen, in der individuelles Verantwortungsbewusstsein gefördert wird.

Ich halte es in diesem Zusammenhang deshalb für wichtig, dass sich die Ausbildung von Führungskräften nicht nur auf das jeweilige Fachgebiet bezieht. Eine interdisziplinäre Bildung ist Voraussetzung für erfolgreiches Gestalten und damit für die Übernahme von Leitungsfunktionen. Unternehmensführer stehen in einer umfassenderen Verantwortung.

[Die Verantwortung von Banken gegenüber der Gesellschaft]

Unternehmen und Banken ist erfolgreiches Wirtschaften nur möglich, wenn sie in die Gesellschaft eingebettet sind. Und das bedeutet in einer globalisierten Welt: in die Gesellschaft der jeweiligen Länder, in denen sie tätig sind.

Unternehmen und Banken sind Teil der Gesellschaft und brauchen die Zustimmung der Gesellschaft. Je stabiler ihre Umgebung, desto größer ihre eigenen Erfolgchancen. Und desto höher die Akzeptanz, die sie erfahren.

Deshalb liegt es schon in unserem langfristigen **Eigeninteresse** verantwortungsbewusste Unternehmensbürger zu sein.

Unsere wichtigste soziale Verantwortung sehen wir darin, international wettbewerbsfähig zu sein und als Unternehmen zu wachsen. Nur so können wir für alle Stakeholder langfristig Wert schaffen – als Arbeitgeber, Steuerzahler und auch als Förderer sozialer Projekte.

Seit Jahren wendet die Deutsche Bank mehr als 80 Millionen Euro jährlich auf und leisten ihre Mitarbeiter mehrere zehntausend Stunden ehrenamtlicher Tätigkeit, um Projekte in den Bereichen Soziales, Kunst und Musik, Bildung sowie ökologische Nachhaltigkeit zu fördern.

Im Bereich der Bildung ermöglichen wir begabten jungen Menschen aus sozial benachteiligten Familien eine ihren Talenten entsprechende Ausbildung. Dies tun wir, weil wir Chancengleichheit als eine, wenn nicht **die** zentrale Voraussetzung für gesellschaftlichen Zusammenhalt erachten.

Im Bereich der Nachhaltigkeit möchte ich hier nur das Solar Impulse Flugzeug nennen, bei dem innovativen, energiesparenden Techniken und Materialien zum Durchbruch verholfen werden soll oder den ökologisch vorbildlichen Umbau unserer Unternehmenszentrale.

All das zeigt: Wir wissen, dass es uns schon im wohlverstandenen Eigeninteresse nicht gleichgültig sein kann, wie es den Gesellschaften ergeht, in denen wir tätig sind, und wie unser Handeln von ihnen wahrgenommen und bewertet wird.

Gerade weil wir um die Notwendigkeit gesellschaftlicher Akzeptanz wissen, haben wir in der Finanzkrise national wie international viel Verantwortung übernommen, indem wir uns an Rettungsaktionen

beteiligt, Reformvorschläge erarbeitet und viele Lehren aus der Krise schnell und konsequent umgesetzt haben. Gerade weil wir um die Notwendigkeit gesellschaftlicher Akzeptanz wissen, nehmen wir auch die derzeit zu hörenden Vorwürfe ernst, die Banken drehten sich nur noch um sich selbst, kümmerten sich zu wenig um die Interessen ihrer Kunden, viele ihrer Produkte seien ohne Wert für die „reale“ Wirtschaft.

Der Vorwurf ist aus meiner Sicht, zumal so pauschal und radikal, nicht berechtigt. Ihm liegt ein Zerrbild zugrunde. Der Finanzsektor hat über die vergangenen Jahrzehnte einen bedeutenden wertschaffenden Beitrag für die reale Wirtschaft geleistet – in Deutschland, wie auch ausgeprägt in den aufstrebenden Ländern dieser Erde. Dieser Beitrag überwiegt die Verluste der zurückliegenden zweieinhalb Krisenjahre bei weitem. Gleichwohl kommt der Vorwurf nicht von ungefähr und es liegt an uns, den Banken, ihn überzeugend zu widerlegen, wollen wir unsere Legitimation und damit am Ende unsere Geschäftsgrundlage nicht verlieren.

Wir haben dabei viele gute Argumente auf unserer Seite: Eine erfolgreiche Exportwirtschaft ist ohne global operierende Banken nicht möglich. Die größte Volkswirtschaft Europas braucht eine Bank, die sie rund um den Globus begleiten kann. Ohne umfangreiche und komplexe Finanzierungsmodelle gibt es keine Auslandsinvestitionen. Ohne Verbriefungen wird die Kapitalzufuhr für eine wachsende Wirtschaft schwieriger, wie wir derzeit gerade erfahren, und auch der Kampf gegen den Klimawandel erfordert enorme Investitionen und innovative Finanzprodukte.

Um nicht missverstanden zu werden: Nicht jedes Produkt, das Banken in den zurückliegenden Jahren anboten, hat einen sinnvollen Beitrag zur realen Wirtschaft geleistet, nicht jede Finanzinnovation war nützlich und wohlfahrtsförderlich. Dieser Kritik muss sich unsere Branche stellen, und dieser Kritik stelle auch ich mich.

Wir haben in der Vergangenheit nicht genug dafür getan, der Bevölkerung verständlich zu machen, was eigentlich unser Geschäft ist und warum gerade auch Investmentbanken einen wesentlichen Beitrag zu Wachstum und Wohlstand leisten. Und: Wir haben unser Tun nicht ausreichend ethisch-moralisch begründet. Hier haben wir Einiges nachzuholen.

Lassen Sie mich an dieser Stelle nur auf Folgendes hinweisen: Die weit überwiegende Mehrheit der Bankmitarbeiter hat mit der Finanzkrise nichts zu tun. Kritikwürdig haben sich aus meiner Sicht vor allem die verhalten, die es an der nötigen Risikomoral fehlen ließen, d.h. Risiken eingingen, die die Existenz ihres Unternehmens und damit die Arbeitsplätze ihrer Mitarbeiter, das Geld ihrer Investoren und Kunden sowie die Steuerbeiträge für die Gesellschaft aufs Spiel setzten – ja von den Steuergeldern der anderen aufgefangen werden mussten.

Hinzu kommt: Über die sittliche Qualität einer Wettbewerbsgesellschaft wie der unsrigen entscheidet weniger individuelle Tugendhaftigkeit als die Qualität der politisch gesetzten Rahmenordnung. Diese muss durchgängig Spielregeln schaffen, die den vielen guten Seiten des Wettbewerbs genug Raum lassen, aber ruinösen Wettbewerb verhindern.

Das bedeutet keineswegs, dass Individual-Moral überflüssig ist, es heißt aber, dass diese sich auf Dauer nur durchsetzen kann, wenn sie durch die Rahmenordnung gestützt wird. Denn sonst kann man im Wettbewerb nicht bestehen. „Moral“ so der renommierte Wirtschaftsethiker Karl Homann „muss unter den Bedingungen moderner, funktional differenzierter Gesellschaften **in** und **mit** der ökonomischen Logik durchgesetzt werden und nicht **gegen sie**“.

[Die Zielkonflikte eines multinationalen Unternehmens]

Banken sind abhängig von der Zustimmung der Gesellschaft, in der sie agieren. Dies stellt ein globales Unternehmen wie die Deutsche Bank vor besondere Herausforderungen: Einerseits müssen wir uns mit den jeweils spezifischen Erwartungen eines multinationalen Publikums auseinandersetzen. Unsere Kunden, Mitarbeiter, Investoren, die politischen Vertreter der Gesellschaften, in denen wir operieren, alle treten uns mit ihren jeweiligen Erwartungen und geprägt von ihren jeweiligen Werten gegenüber. Diese sind unterschiedlich, teilweise entgegengesetzt.

Multinationale Unternehmen befinden sich somit in dem Zwiespalt, den jeweiligen Erwartungen der verschiedenen Gesellschaften, in denen sie tätig sind, gerecht zu werden und zugleich Entscheidungen treffen zu müssen, die die Interessen der Bank insgesamt und die ihrer Stakeholder berücksichtigen. Das ist nicht immer konfliktfrei. Gefordert ist eine eindeutige Position mit eindeutigen Werthaltungen. Dies kann auch zum Verzicht auf ertragreiche Geschäfte führen. Eines muss in jedem Fall klar sein: Bei Gesetzesverstößen darf es keine Toleranz geben.

Zu unserem Verständnis von Verantwortung zählt auch, Konflikte, die mit unternehmerischen Entscheidungen verbunden sind, offen anzusprechen, unsere Motivation offen zu legen, unsere Entscheidungen zu begründen. Glaubwürdigkeit entsteht durch die Einheit von Denken, Reden und Handeln – und solchermaßen erworbene Glaubwürdigkeit ist die Grundlage von Vertrauen. Zur Verantwortung gehört der Mut zur Wahrheit, auch und gerade zur unbequemen Wahrheit. Alfred Herrhausen zitierte in diesem Kontext gerne einen Satz von Ingeborg Bachmann: „Die Wahrheit ist dem Menschen zumutbar.“

Wir müssen den Mut haben, offen auszusprechen, dass es in der Komplexität der globalen Wirtschaft Zielkonflikte gibt. Bei unseren Entscheidungen geht es meistens nicht um ein Entweder – Oder, sondern um ein optimales Ausbalancieren von Interessen.

Verantwortungsbewusst ist es, diesen Entscheidungen nicht auszuweichen, sondern sich den berechtigten Fragen der Gesellschaft zu stellen und zu erklären, warum man sich für eine bestimmte Option entschieden hat. Dabei gilt: Nicht alles, was dem Eigeninteresse dient, ist deswegen schon dem Gemeinwohl schädlich.

Ich wünsche mir, dass Deutschlands Verantwortungseliten, die durch die dezentrale Struktur des Landes ohnedies schon räumlich stärker voneinander getrennt leben und arbeiten als in den meisten anderen Ländern, gerade in Krisenzeiten besondere Anstrengungen unternehmen, mehr **miteinander** als **übereinander** zu reden. Nur wenn wir sine ira et studio neue Ideen und Standpunkte ernsthaft prüfen, kann es uns gelingen, das Maß an gegenseitigem Verständnis zu erzeugen, das Voraussetzung ist für die bestmöglichen Lösungen – und auch für den Zusammenhalt demokratischer Gesellschaften.

Die Deutsche Bank hat sich immer an diesem gesellschaftlichen Diskurs beteiligt. Alfred Herrhausen ist einer der herausragenden Vertreter dieser Tradition.

Als globales Institut haben wir dabei Einiges einzubringen: Nicht zuletzt unsere Erfahrungen und Kenntnisse als weltweit operierender Finanzdienstleister.

Ich erwähne an dieser Stelle auch die Arbeit der „Alfred-Herrhausen-Gesellschaft für internationalen Dialog“, die wir als Plattform für die Erörterung zentraler gesellschaftlicher Fragen geschaffen haben. Dazu gehört beispielsweise eine große internationale Konferenzserie in den Mega-Städten dieser Welt, die sich mit den sozio-ökonomischen und ökologischen Herausforderungen der zunehmenden Urbanisierung beschäftigt.

[Profit erforderlich]

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, die Wirtschaft braucht die Gesellschaft – aber umgekehrt braucht die Gesellschaft auch die Wirtschaft. Jedes funktionierende Gemeinwesen ist auf eine solide materielle Basis angewiesen. Ohne Wertschöpfung können öffentliche Aufgaben nicht erfüllt werden.

Wertschöpfung setzt Gewinnstreben voraus:

Nur mit hinreichender Profitabilität können wir Arbeitsplätze schaffen, nur mit Gewinn können wir hinreichend Eigenkapital bilden, um Risiken mitzutragen und wirtschaftliche Aktivitäten zu finanzieren, und nur mit Gewinn können wir Steuern zahlen und damit einen Beitrag zur Finanzierung und Gestaltung des Gemeinwesens leisten; nur mit Gewinn können wir ein guter Unternehmensbürger sein.

Insofern muss wirtschaftliches Handeln in erster Linie auf Gewinnerzielung ausgerichtet sein – im Interesse unserer Kunden, der Eigentümer, unserer Mitarbeiter und der ganzen Gesellschaft.

Unternehmen, Banken, die nicht genug verdienen um ihre eigene Existenz wahren zu können, sind keine Hilfe für die Gesellschaft, sie werden ihr zur Last. Insofern liegt es im Interesse aller, dass Unternehmen und Banken immer so profitabel sind wie nötig, um international wettbewerbsfähig zu bleiben.

In einer marktwirtschaftlichen Ordnung werden Renditeziele nicht im gesellschaftlichen Konsens und auch nicht von der Unternehmensführung festgelegt, sondern vom Markt. Ein globaler Akteur wie die Deutsche Bank steht dabei im globalen Wettbewerb mit ihren Konkurrenten um die Gunst der Anleger, sie muss daher eine vergleichbare Rendite erzielen wie diese. Gerade durch unsere Kapital- und Ertragsstärke war es uns möglich, selbst in den Krisenjahren Steuern zu zahlen, mittels Akquisitionen zu wachsen, Arbeitsplätze zu erhalten und ein guter Unternehmensbürger zu sein.

[Schlussbemerkung]

Es gibt in der Öffentlichkeit viele Wahrnehmungen und Bilder von der Deutschen Bank, auch Feindbilder und solche mit nur geringem Bezug zu den Fakten. Die Nummer Eins, zumal dann, wenn sie den Namen des Heimatlandes führt, steht natürlich immer ganz besonders im Licht der Öffentlichkeit.

Mit dieser Rolle müssen wir ebenso verantwortungs- wie selbstbewusst umgehen.

Alfred Herrhausen bekannte sich zu Markt und Leistungsprinzip. Ich zitiere: „Wagen wir mehr Markt! Wagen wir mehr individuelle Verantwortung!“ Er bekannte sich ebenso zur gesellschaftlichen Verantwortung: „Die Konzentration auf das Nur-Ökonomische im überkommenen Sinn führt auf Dauer zu einer geistigen Verengung, mit der Manager sich disqualifizieren. Gesellschaftliche Verantwortung entlarvt alle, die glauben, Außerwirtschaftliches sei Peripherie.“

Die Deutsche Bank **will** und **wird** auch weiterhin ihrer umfassenden Verantwortung als globaler Finanzdienstleister gerecht werden.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.