



Dr. Josef Ackermann
 7. Februar 1948, Schweizer
 Bankmanager. Geboren in Mels,
 Kanton St. Gallen. Bis 1973
 Studium der Bankwirtschaft in
 St. Gallen. 1977 Promotion zum
 Dr. oec. Im selben Jahr Beginn
 der Berufslaufbahn bei der
 Schweizerischen Kreditanstalt,
 deren Präsident er 1993 wurde.
 1996 Wechsel zur Deutschen
 Bank nach Frankfurt/Main als
 Vorstandsmitglied. 2002–2005
 Sprecher des Vorstands der Deut-
 schen Bank, seither Vorstands-
 vorsitzender.

Dr. Josef Ackermann

Sprecher des Vorstandes Deutsche Bank AG

„Mut zum Aufbruch – Gedanken zur wirtschaftspolitischen Lage“

Hier in Hamburg über „Mut zum Aufbruch“ zu sprechen ist sicherlich ein anspruchsvolles Unterfangen. Ihre großartige Stadt ist ja seit jeher für ihre Offenheit und ihre globale Orientierung bekannt. Nur ein Handelsplatz, dem es gelingt, immer wieder auf der Höhe der Zeit zu agieren und zu wirtschaften, kann über so viele Jahrhunderte hinweg reüssieren wie Hamburg. Handel und Wandel liegen ja nicht nur phonetisch eng beieinander. In dieser Tradition strebt Ihre Stadt im Wettlauf der europäischen Metropolen sehr zu Recht eine Spitzenposition an.

Ich denke da nicht nur an die schon erwähnte große Tradition als Handels- und Dienstleistungszentrum, sondern auch an den erfolgreichen Auf- und Ausbau von Hightech-Unternehmen und vor allem der Werften- und Luftfahrtindustrie. Dies sind Trümpfe, auf die sich Hoffnungen setzen lassen, auch weil sie gegen große Widerstände durchgesetzt wurden. Hamburgs Stärken und seine auf Wachstum ausgerichtete Wirtschaftspolitik lobe ich gern. Das geschieht weniger, weil es einem Gastredner immer gut ansteht, wenn er den Genius Loci lobt. Vielmehr wird daran deutlich, welche Bedeutung diese Stadt für die Region, für Norddeutschland und darüber hinaus hat.

Hamburg positiv hervorzuheben bedeutet natürlich nicht, Deutschland als Ganzes schlechtzureden. Das scheint jedoch heutzutage bei vielen, insbesondere auch in manchen Medien, en vogue zu sein. Wer deutsche Zeitungen aufschlägt oder die alltäglichen Diskussionsrunden im Fernsehen verfolgt, wird mit Kritik zum Standort Deutschland überhäuft. Im Kritisieren hat man hierzulande inzwischen fast Perfektion erreicht. Die kreative Auseinandersetzung mit den Chancen und Potenzialen dieses Landes kommt hingegen meines Erachtens viel zu kurz. Das ist wenig innovativ, und es liefert in der Öffentlichkeit auch ein Zerrbild der Lage. Aus ebenfalls kritischen Gesellschaften, wie den USA und Großbritannien, kennen wir das so nicht. Der Standort Deutschland ist mittlerweile besser als sein Ruf, oder treffender: als sein deutscher Ruf. Im Ausland hat man das schnell erkannt. In den Augen europäischer Topmanager hat Deutschland bei der internationalen Wettbewerbsfähigkeit größere Fortschritte gemacht als fast jedes andere Land.

Das schreibt der britische „Economist“, und das zeigt eine Umfrage des „Handelsblatts“ unter Führungskräften in Europa. Deutschland liegt hier nun gleichauf mit Frankreich und im EU-Durchschnitt. Deshalb sollten wir langsam aufhören, dieses Land und seine Möglichkeiten herunterzureden. Mit Pessimismus und Klagen allein ist nichts zu gewinnen als ein schlechter Ruf. Vielmehr muss dieses Land seine Stärken einsetzen und sich wieder mehr zutrauen. Viel mehr! Wir sind geradezu verpflichtet, Optimisten zu sein!

Deutschland ist Exportweltmeister – 2004 zum zweiten Mal hintereinander. Das ist nicht bloß ein schmucker Titel. Das ist großartig! Die Erfolge auf den Weltmärkten bringen handfeste Vorteile. Sie sichern millionenfach Einkommen und Arbeitsplätze. Die gesamtwirtschaftliche Exportquote erreichte im vergangenen Jahr einen neuen Höchstwert von 40 Prozent. Noch 1998 waren es lediglich 30 Prozent. Das ist eine be-

achtliche Leistung, auch wenn die inländische Wertschöpfung leider nicht in gleichem Maße zugelegt hat, weil der Anteil importierter Güter an den Ausfuhren steigt. Manche Kommentare pflegen Deutschland wegen dieses zunehmenden Importanteils an den Exporten als Basar-Ökonomie zu bezeichnen. Das halte ich für problematisch, um nicht zu sagen verfehlt. Allein schon deshalb, weil auch der Handel Wohlstand ins Land bringt. Die seit Jahren enorme Expansion des Güterumschlags hier im Hamburger Hafen ist ein augenscheinlicher, exzellenter Beleg.

Lassen Sie mich verkürzt und akzentuiert sagen: Nicht nur die Deutsche Bank, nein Deutschland muss heutzutage als *global player* agieren, und Deutschland kann ein *global winner* werden. Unternehmerische Verantwortung verlangt heutzutage globales Handeln. Das sage ich besonders gern hier im Kreise auch vieler Mittelständler, denen sich unser Haus traditionell verbunden fühlt. Sie wissen ganz genau: Nur wer stark ist, kann seine Selbstständigkeit bewahren. Den Arbeitsmarkt zum Beispiel kann man nicht mehr nach Belieben abschotten, allein schon deshalb, weil es nationale Arbeitsmärkte in der klassischen Form gar nicht mehr gibt. Um ein Beispiel zu nennen: In den vergangenen Jahren sind mehr als eine Milliarde Chinesen und eine Milliarde Inder als Arbeitskräfte und als Konsumenten zu einem wesentlichen Teil der Weltwirtschaft geworden. Die neue EU umfasst mittlerweile 25 Staaten, und über Südamerika und Afrika haben wir noch gar nicht gesprochen. Diese gewaltigen Umbrüche zu ignorieren wäre purer Leichtsinn und würde uns die Zukunftsfähigkeit rauben. Wir alle wissen: Das Geschäft jenseits der nationalen Grenzen wird für viele Unternehmen von Tag zu Tag wichtiger. Die 30 DAX-Unternehmen erwirtschaften inzwischen gut zwei Drittel ihrer Gewinne im Ausland. Bei vielen dieser Unternehmen arbeitet mehr als die Hälfte der Belegschaft im Ausland. Da ist es – wie ich finde – auch nur selbstverständlich, dass die Gewinne zum Teil dort versteuert und wieder investiert werden. In umgekehrter Weise profitiert Deutschland, wenn ausländische Unternehmen ihre hier erwirtschafteten Gewinne bei uns versteuern. Das liegt ganz entscheidend an der Wahrnehmung großer Chancen auf den dynamischen Auslandsmärkten, etwa in Fernost oder in den neuen EU-Ländern. Diese Einschätzung hat nichts mit einem Mangel an Patriotismus oder an Achtung vor diesem Land zu tun – ganz im Gegenteil: Die Erfahrung lehrt: Nur wer sein gesamtes Haus in Ordnung hält, tut seinem Lande etwas Gutes.

Erfreulicherweise sind viele deutsche Unternehmen inzwischen international gut aufgestellt. Sie haben die Möglichkeiten der dynamischen Märkte in Mittel- und Osteuropa sowie in Asien frühzeitig erkannt. Früher als viele andere. Deutschland gehört zu den führenden Auslandsinvestoren in den neuen EU-Ländern. Auch die harten Anstrengungen für eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit tragen jetzt Früchte. Kapazitätsauslastung, Produktivität und Gewinne der Unternehmen steigen. Viele haben ihre Verschuldung deutlich abgebaut. Deutsche Waren und Dienste sind weltweit begehrt. Deutsche Firmen haben einen ausgezeichneten Ruf. Das werden viele von Ihnen, die häufiger im Ausland sind, bestätigen können.

Erlauben Sie mir in diesem Zusammenhang ein paar Worte zur Deutschen Bank. 1989 – also zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung – war die Deutsche Bank eine Bank, die ganz überwiegend in Deutschland tätig war und hier 80 Prozent ihrer Erträge erwirtschaftete. Da wurde eine tolle Leistung erbracht, ohne Zweifel, aber letztlich war die Bank am Weltmarkt gemessen eine eher regionale Bank. 1995 erzielte sie noch 70 Prozent ihrer Erträge in Deutschland. Heute erwirtschaften wir lediglich 30 Prozent in Deutschland. Ist das nun schlecht? Oder ist das gut? Manchmal lese ich: „30 Prozent, das ist katastrophal!“

Meine Damen und Herren, wer so denkt, läuft in die Irre. Ein solches Urteil verkennt, dass es zur großen globalen Orientierung für viele Unternehmen keine sinnvolle unternehmerische Alternative gibt. Das gilt für die Deutsche Bank, und es gilt für viele andere wichtige deutsche Unternehmen. Siemens zum Beispiel hat noch gerade 20 Prozent seines Geschäftes in Deutschland. Aber das weltweite Engagement bedeutet doch nicht, dass darüber das Inlandsgeschäft vernachlässigt würde. Hier in Hamburg hat Axel Springer schon in den Fünfzigerjahren im „Abendblatt“ eine Wahrheit verkündet – und ich zitiere: „Mit der Heimat im Herzen die Welt umfassen.“ Schöner kann man das meines Erachtens gar nicht sagen.

Darf ich als Beispiel wieder auf unser Haus zurückkommen. In absoluten Zahlen sind wir als Institut natürlich auch in Deutschland gewaltig gewachsen, und wir wollen und müssen weiterwachsen. Ich erinnere sehr gern an Ludwig Erhard, dessen Credo war: Ein starker Bankensektor ist eine der Voraussetzungen für eine soziale Marktwirtschaft. Wir als deutsche Unternehmen sind Teil der globalen Wirtschaft. Mit dem Denken von Maschinenstürmern ist kein Pokal mehr zu gewinnen. Glücklicherweise verstehen das immer mehr Menschen. Es wäre doch verheerend, wenn gerade große deutsche Unternehmen von der Dynamik der Weltmärkte ausgeschlossen blieben, aus ideologischen oder aus welchen Gründen auch immer.

Die Deutsche Bank ist eines der Top-Institute in China. 2004 waren wir der größte Arrangeur von internationalen Anleihen für in Asien ansässige Emittenten und der zweitgrößte Arrangeur für lateinamerikanische Adressen. Im *Investmentbanking* gehören wir zu den Weltmarktführern, nach Erträgen sind wir in diesem Bereich in Europa Spitze. Im asiatisch-pazifischen Raum gehören wir zu den ersten fünf, auf dem gesamten amerikanischen Kontinent zu den ersten zehn Instituten. Wir sind ebenfalls unter den ersten fünf der größten Vermögensverwalter dieser Welt.

Das gegenläufige Konzept wäre „*small is beautiful*“. Dieses Konzept ist vielleicht in anderen Lebensbereichen erstrebenswert. So sieht das möglicherweise die Feldmaus – oder die Heuschrecke, um einmal das Tier des Monats zu nennen. In der globalen Finanzwelt des 21. Jahrhunderts wäre eine solche Strategie jedoch die Garantie zum Untergang als eigenständiges Unternehmen.

Wieso also kann man diese Leistungen nicht mit einem gewissen Stolz zur Kenntnis nehmen und sagen: „Toll, die schaffen das aus Deutschland heraus.“ Wir selbst sind jedenfalls stolz auf die Entwicklung unseres Hauses. Wir sind, so glauben wir, auf dem richtigen Weg, und wir sind heute als Vertreter Deutschlands weltweit außerordentlich erfolgreich und respektiert.

Das können wir nur, weil wir betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten umsetzen und nicht – auch aktuell nicht – kurzen politischen oder auch parteipolitischen Strömungen hinterherlaufen. Um es maritim auszudrücken: Der Wind bläst von vorn. Insbesondere dann muss der als richtig erkannte Kurs weitergesteuert werden, auch und gerade bei Gischt oder einem schweren Brecher. Anders ausgedrückt: Unsere wirtschaftliche Zukunft liegt in erfolgreichen Unternehmen. Darüber hinaus sichert nur eine starke Wirtschaft eine starke Demokratie.

Nun gibt es aber – wem sage ich das hier – auch noch eine ganz spezielle deutsche Realität, mit der wir uns als Unternehmer auseinandersetzen haben. Was für eine Realität meine ich damit? Ich spreche von einer Art von Systemkritik. Inzwischen löst – offen oder implizit – fast jeder Reformschritt in der deutschen Öffentlichkeit die grundsätzliche Frage „Kapitalismus versus Soziale Marktwirtschaft?“ aus. Allerdings

geht diese Debatte am Kern des Problems vorbei. Mehr noch: Sie erschwert und belastet die Problemlösung. Erstens verunsichert sie Investoren, insbesondere im Ausland. Dort wird diese Debatte genau verfolgt, und zwar mit Staunen und Kopfschütteln. Man fragt sich dort: Was hat man in Deutschland gegen uns als Investoren? Ausländische Investoren, die Kapital in unser Land bringen und damit Arbeitsplätze schaffen können, werden verschreckt. Dies ist umso problematischer, als dass unser Land ohnehin unter einer schwachen Aktienkultur leidet. So liegt der Anteil der Marktkapitalisierung börsennotierter Unternehmen am Bruttoinlandsprodukt in Deutschland bei lediglich 45 Prozent, während er in Japan bei 69, in den USA bei 131 und in Großbritannien bei 137 Prozent liegt. Dies führt unter anderem zu einer schwächeren Marktbewertung und einem geringeren strategischen Handlungsspielraum deutscher Unternehmen, was wir uns im globalen Wettbewerb immer weniger leisten können. Investoren sind gut für unser Land. Sie schaffen Arbeitsplätze und sichern Wachstum, unabhängig davon, ob sie aus Deutschland oder dem Ausland kommen.

Zweitens handelt es sich bei der Kapitalismus-Diskussion um eine Scheindebatte. Es ist mir unverständlich, dass diese Diskussion jetzt auch noch zum Teil angeheizt wird. Niemand – zumindest niemand derjenigen, die ich kenne – will eine Amerikanisierung Deutschlands. Und es geht auch nicht darum, hier einen „Kapitalismus pur“ und schon gar nicht einen „Raubtierkapitalismus“ zu verwirklichen. Das sind Vokabeln aus der Zeit des realen Sozialismus, und wohin der geführt hat, ist hinlänglich bekannt. Etwas anderes tut Not: Wir müssen die Balance zwischen „sozial“ und „Markt“ im Modell der Sozialen Marktwirtschaft neu justieren, und zwar unter der Prämisse: Nur was funktioniert, trägt reiche Früchte. Die Väter der Sozialen Marktwirtschaft haben nie einen Zweifel daran gelassen, dass der Markt Vorrang hat vor dem Sozialen. Erst wenn das freie Spiel der Marktkräfte zu sozial inakzeptablen Ergebnissen führt, sollen der Staat beziehungsweise die Politik korrigierend tätig werden. Dabei muss das Soziale am langfristigen Ergebnis und nicht schon schlicht an den Absichten gemessen werden.

In den vergangenen 30 Jahren galt allzu oft schon als sozial, was einer sicher gut gemeinten Absicht entsprang. Die Expansion – man könnte sagen: Explosion – der Sozialsysteme zeugt davon: Seit 1960 haben sich die Sozialausgaben pro Kopf und Jahr und in realer Rechnung von 2.061 Euro auf 8.306 Euro in Deutschland vervierfacht. Die Kehrseite des wachsenden Sozialaufwandes, der breite Abgabenteil, der die Arbeitskosten in die Höhe treibt und die Nettoeinkommen aushöhlt, ist aber viel zu lange ignoriert worden. Der Wohlstand ist deshalb heute real erheblich geringer als grundsätzlich möglich wäre. Schon Ludwig Erhard wusste – und wer wollte ihm widersprechen: „Zu sozial ist unsocial.“ Es wäre deshalb besser, wenn auch das Soziale ergebnisorientiert bewertet würde.

Eine solche aufgeklärte, ohne Ideologie geführte Debatte entwickelt sich aber erst langsam und zäh. Hier wirkt – und viele unter Ihnen wissen ganz genau, was ich meine – die Last des überzogenen Sozialstaats. Die ordnungspolitischen Fehlentwicklungen prägen natürlich auch die Mentalität eines erheblichen Teils der Bevölkerung. Einer Gesellschaft, der suggeriert wird, der Staat nehme sich aller Lebensrisiken an, der suggeriert wird, wirtschaftlicher Erfolg für alle sei möglich, ohne Risiken zu übernehmen, einer solchen Gesellschaft fällt der Abschied von der Umverteilungslüge schwer. Wen wundert dann die anhaltende Verunsicherung vieler Bürger angesichts der notwendigen Reformen?

Eines ist klar: Unternehmen können nicht warten, bis gesellschaftlicher Konsens über unbequeme Maßnahmen erreicht ist. Notwendige

Maßnahmen auf unbestimmte Zeit vor sich herzuschieben, kann sich ein Unternehmen nicht leisten, ohne in Schieflage zu geraten. Lassen Sie mich dazu den Sozialdemokraten Peter Glotz zitieren; er brachte es meines Erachtens seinerzeit auf den Punkt: „Wenn ein Unternehmen erst dann anfängt, Kosten zu sparen, wenn es rote Zahlen schreibt, dann ist es bei offenen Märkten bald weg vom Fenster.“ Peter Glotz hatte in diesem Punkte hundertprozentig Recht.

Unternehmensführungen müssen dafür sorgen, dass ihr Unternehmen erfolgreich am Markt agiert. Dies setzt gerade in einem globalen und extrem wettbewerbsintensiven Umfeld ständige Verbesserungen der betrieblichen Effizienz voraus. Es ist schlichtweg scheinheilig, dass wir für solche Maßnahmen in der Öffentlichkeit kritisiert werden.

Lassen Sie es mich einmal ganz schlicht ausdrücken: Ohne Rendite keine Rente! So einfach ist das, so schlicht und so normal. Wer etwas anderes sagt, sagt nicht die Wahrheit oder er weiß es nicht besser. Und wenn in der Vergangenheit schneller und häufiger nach dieser Erkenntnis gehandelt worden wäre, wenn die Weichen rechtzeitig gestellt worden wären, dann würden manche Entscheidungen heute deutlich weniger hart auszufallen haben.

Die Wahrheit ist: Nur diejenigen Unternehmen können dauerhaft Arbeitsplätze schaffen, die profitabel arbeiten. Wir müssen begreifen, dass ein Staat nur dann dauerhaft sozial sein kann, wenn die Volkswirtschaft wächst. Nur wenn Politik und Wirtschaft in diesem Sinne an einem Strang ziehen, kann Deutschland wettbewerbsfähig sein beziehungsweise werden. Nur dann ist soziale Sicherheit als nachhaltige soziale Sicherheit möglich.

Nun hat sich ja, meine Damen und Herren, am Standort Deutschland in den vergangenen Jahren einiges bewegt. Ich nenne als Stichworte den Arbeitsmarkt – er ist nicht mehr die fest abgeschottete, verkrustete Sozialstaatsbastion –, eine gewisse Lohnzurückhaltung, Fortschritte im Bereich der Arbeitslosen- und Sozialhilfe, gleichzeitig auch das Thema Unternehmenssteuern. Schade allerdings, dass die Beschlüsse des sogenannten Jobgipfels noch nicht gänzlich umgesetzt sind, was sicherlich auch mit der anstehenden Landtagswahl in Nordrhein-Westfalen zusammenhängt. Aus der Sicht der Politik mag so etwas normal sein, aus der Sicht der Wirtschaft ist es schlecht. Dass der Reformprozess stockt, weil gerade einmal wieder gewählt wird, ist kontraproduktiv. Der internationale Wettbewerb wartet nicht, auch nicht auf ein Deutschland, das sich gerade fit macht. Und mit dem Wettbewerb verhält es sich ja bekanntlich ähnlich wie mit der Flucht vor einem Bären: Wer überleben will, muss zwar nicht unbedingt so schnell laufen können wie der Bär, aber bitte doch schneller als alle Mitläufer.

Die Staatsquote ist mit über 47 Prozent unverändert zu hoch, genauso wie die Abgaben. Das Bildungssystem in Deutschland muss unbedingt verbessert werden, weil Bildung die Voraussetzung für Erfolg ist. Die demographische Entwicklung ist unverändert schlecht. Die Zahl junger Menschen sinkt, das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt. Umso mehr kommt es auf gute Aus- und Weiterbildung an; denn wenn wir wettbewerbsfähig sein wollen und müssen, dann nur durch mehr Innovation, das heißt durch bessere Bildung.

„Es sind dicke Bretter, die wir bohren müssen.“ Das hat Bundespräsident Köhler kürzlich gesagt, und er hat Recht. An anderer Stelle betont der Bundespräsident, dass Wahrhaftigkeit und Stetigkeit, Stimmigkeit und Berechenbarkeit der Politik der Schlüssel zum Vertrauen der Bürger sind. In der Tat: Bürger und Wirtschaft brauchen eine verlässliche Perspektive, wenn sie wieder mehr konsumieren und investieren sollen.

Die Konsumzurückhaltung in Deutschland spiegelt sich in der sehr hohen Sparquote von knapp 11 Prozent wider. In den USA liegt diese nur bei 1 Prozent. Schon eine geringfügig größere Konsumfreude in Deutschland könnte spürbare und nachhaltige Wachstumsimpulse in unserem Land freisetzen. Dazu braucht es aber Vertrauen in die Zukunft, und da könnte die Politik durch einen klaren Kurs nachhaltiger Reformen wesentlich beitragen.

Freilich zeigen die aktuellen Debatten, dass die Reformpolitik kein Selbstläufer ist. Angesichts der allgemeinen Verunsicherung fällt es der Wirtschaftspolitik offenkundig schwer, Kurs zu halten. Wir müssen daher der zweifelnden Bevölkerung – und dazu gehören wir alle – die Logik der Reformen erklären. Ich bin überzeugt, dass die Akzeptanz der notwendigen Veränderungen wesentlich größer wäre, wenn die Bürger wüssten, warum und wie sehr es sich lohnt, den Status quo zu überwinden. Zu viele Bürger verkennen noch, dass die millionenfache Arbeitslosigkeit in eine anhaltende Erosion des Wohlstandes die Kosten sind, wenn wir Getriebene der Globalisierung bleiben, statt den Wandel selbst zu gestalten.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich mit einer Vision schließen. Es ist die Vision einer offenen Bürgergesellschaft mit einer rationalen, vorurteilslosen Einstellung gegenüber der modernen Marktwirtschaft, die Vision einer Gesellschaft, die erkennt, dass Wohlstand und Beschäftigung nur im Einklang mit den Kräften des Marktes zu erreichen sind, die Vision, dass „Weiter so, Deutschland!“ nur Rückschritt und Rückschläge bringt, die Vision einer Gesellschaft, die Mut zum Aufbruch zeigt. In aller Klarheit: Den *point of no return* haben wir längst hinter uns.

Ich danke Ihnen. ■