

Die Zeit vom 21. Dezember 2005

Mensch, Ackermann

Von Marc Brost

Genau drei Männer sind dabei, als Josef Ackermann das erste Mal vor den Scherben seiner Karriere steht. Es ist die letzte Juniwoche des Jahres 1996, und Ackermann gilt als kommender Chef der Schweizer Großbank Credit Suisse. Die Männer – einer davon ist Rainer Gut, der Präsident der Bank – treffen sich in Zürich. Sie einigen sich darauf, dass Ackermann in der Credit Suisse keine Zukunft mehr hat. Als sie auseinander gehen, geloben sie, niemals ein Wort über dieses Treffen zu verlieren.

Dann geht es Schlag auf Schlag. Am 1. Juli kommt der Verwaltungsrat der Bank zusammen, offiziell geht es um den Umbau der Credit Suisse, aber schnell ist klar: Es geht um Ackermanns Kopf. Einen Tag später informiert Gut die Presse. Ohne Ackermann. Der hat seinen Schreibtisch 24 Stunden zuvor geräumt. In den folgenden Tagen streuen seine Vertrauten, er habe die Bank verlassen, weil er den geplanten Stellenabbau nicht mittragen wollte.

An diesem Mittwoch bangt Josef Ackermann ein zweites Mal um seine Karriere, aber diesmal wird er in der entscheidenden Minute allein sein. Er ist morgens in Frankfurt, später in München, aber irgendwann zwischen zehn und halb elf wird sein Mobiltelefon klingeln, er wird die Besprechung verlassen und allein vor die Tür gehen. Jeder im Raum wird wissen, was dieser Anruf bedeutet, und jeder wird Ackermann anstarren, wenn er wieder hereinkommt. Es ist ein Albtraum. Er erlebt ihn hellwach.

Durch seinen Anwalt erfährt Ackermann, wie der Bundesgerichtshof in Karlsruhe entschieden hat, er sagt ihm, ob der Mannesmann-Prozess um millionenschwere Abfindungen und Prämienzahlungen tatsächlich neu aufgerollt wird. Noch einmal quälende Sitzungswochen in einem kleinen Saal des Düsseldorfer Landgerichts? Noch einmal Blitzlichtgewitter, Häme und öffentliche Aufmerksamkeit, die jedem Unternehmen schaden würde? Viel spricht dafür, dass der Chef der Deutschen Bank dann nicht mehr zu halten ist.

Aber auch wenn der Bundesgerichtshof ihn endgültig freispricht: Schon der erste Prozess hat bei Ackermann Wunden hinterlassen. Und zu sehr hat ihn verletzt, dass Deutschlands Wirtschaftselite sich vor diesem Mittwoch, wieder einmal, lieber still verkrochen hat, als öffentlich zu ihm zu stehen.

Der Mann und das Land, sie finden einfach nicht zusammen. Ackermann? Für die Deutschen ist das der Mann, der die Bank ins Ausland trieb und der als Aufsichtsrat von Mannesmann Millionengeschenke verteilte; ein Schweizer auch noch; ein Manager, der nur auf die Rendite schießt und 6.400 Leute rausschmeißt, obwohl sein Unternehmen Rekordgewinne schreibt; der Bankchef, der sich vor Gericht nicht benehmen konnte und grinsend zwei Finger in die Höhe streckte, ein peinliches Siegeszeichen für die Ewigkeit.

Deutschland? Für Ackermann ist es das einzige Land, in dem Manager, die Werte schaffen, vor Gericht landen; ein Land, in dem er von Gerhard Schröder in aller Öffentlichkeit mit einem dröhnenden »Da kommt ja die Oberheuschrecke!« begrüßt wird; das Land, in dem er Leibwächter braucht, weil ein Bühnendichter unter dem Deckmantel künstlerischer Freiheit zum Mord an ihm aufrief.

Doch Ackermann und Deutschland, das ist mehr als ein Missverständnis. Es ist die Geschichte eines Bankers, der so ehrgeizig ist, dass er sich mitunter selbst im Weg steht. Sie handelt von einem Manager, der sich als Opfer sieht. Anfragen zum Gespräch hat er abgelehnt. Aber er hat auch so genügend Spuren hinterlassen, denen man folgen kann.

Als Josef Ackermann an die Spitze der Deutschen Bank rückt, passt er so gar nicht in eine Reihe mit seinen Vorgängern. Der bollernde Hilmar Kopper, der eitle Rolf Breuer, diese beiden kannte man ja in Frankfurt. Doch auf einmal ist da einer, der lieber zuhört, als laut das Wort zu führen, der über klassische Musik redet und darüber, wie er mit seiner Frau in den Buchläden von Manhattan nach Literatur sucht. Ein ausgebildeter Tenor. Ein gebildeter Mensch. Ackermann ist keiner, der einen Raum gleich für sich einnimmt, er gehört nicht zur »Hallo, hier bin ich«-Fraktion. Es ist Mai 2002, und wer ihm begegnet, trifft einen untersetzten, nicht allzu großen Mann, dessen Zwei-Knopf-Sakko die Körperform unvoreteilhaft betont. Er spricht den weichen Singsang der Schweizer, ist höflich, lächelt viel. Was für ein Weichei, lästern sie in Frankfurt. Und irren sich gewaltig.

Ackermann stammt aus Mels, einem Dorf an der Grenze zu Liechtenstein, aus dem man früh weggeht oder in dem man für immer bleibt. »Seppi«, wie sie ihn nennen, geht an die Elitehochschule St. Gallen. Aus Seppi wird »Joe«. In St. Gallen lernt er auch seine spätere Frau Pirkko kennen, eine Finnin. 1977 fängt er als Trainee bei der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA) an, einer Tochtergesellschaft der Holding Credit Suisse.

Schnell werden zwei Dinge klar: Ackermann ist ein brillanter Banker – und er ist extrem ambitioniert. In Los Angeles schwärzt er seinen Chef bei der Personalabteilung an, auch später in Lausanne kritisiert er seine Vorgesetzten. Schon damals wirkt er auf Kollegen immer ein wenig intellektueller, immer ein Stück distanzierter als die anderen. Und schon damals kann er auf dem Flur selbst an engen Mitarbeitern vorbeigehen, ohne sie anzuschauen. Wer ihn mag, hält ihm dann zugute, dass er gerade nachdenke. Der Rest hält ihn für arrogant. Bereits mit 33 Jahren führt Ackermann mehr als 300 Mitarbeiter, mit 42 steigt er in die Generaldirektion der SKA auf, mit 45 ist er der Chef. Über sich hat er nur noch den Patriarchen der Credit Suisse, Rainer Gut.

Die beiden Männer auf dem Rücksitz des roten, ziemlich dreckigen VW Polo tragen Anzug und Krawatte, ihre Aktenkoffer haben sie vor sich auf die Knie gelegt. Der Polo parkt vor dem Hintereingang der Volksbank in Bern. Während die beiden warten, besprechen sie noch einmal ihren Plan. Es geht um die Übernahme der Volksbank durch die Credit Suisse und vor allem darum, den Verwaltungsrat der Volksbank zu überzeugen. Der verhandelt gerade mit den Emissären der Konkurrenz. Als diese die Bank durch den Vordereingang verlassen, steigen die Männer am Hintereingang aus.

Im Sitzungssaal funktioniert ihre Rollenaufteilung perfekt. Ackermann schmeichelt den Verwaltungsräten, er spricht von Verantwortung und guter Unternehmensführung. Rainer Gut, der Patriarch, hält sich zurück und signalisiert: Dieser Junge hat Ideen, aber ich bin der Erfahrene, der ihn im Zweifel führt. Zu zweit haben sie die Volksbanker bald überzeugt.

Rainer Gut und Josef Ackermann. »Wie Max und Moritz« sind die beiden damals, fast unzertrennlich, sagt ein Weggefährte. »Das war wirklich auffällig, das hat mich schon skeptisch gemacht.« Die kritische Distanz zwischen erstem und zweitem Mann zerfließt. Ein Kollege spricht davon, dass Ackermann sich anbietet, dem älteren Gut »regelrecht ausliefert«. Nach der Übernahme der Volksbank signalisiert ihm Gut, dass er ihn als seinen Nachfolger sieht.

Jetzt hat Ackermann einen Förderer.

Sie duzen sich, sie spielen im selben Golfklub, sie essen abends mit ihren Frauen in Guts Haus Spaghetti. Sie sind der Holdingchef und sein Außenminister. Bei den Medien kommt Ackermann an. Er ist ein Menschenfänger, er entdeckt junge Talente und versteht es, sie für sich zu nutzen. Die SKA schreibt Gewinne. Es ist sein Erfolg. Teilen will er ihn nicht.

In Sitzungen der Generaldirektion reklamiert Ackermann immer seinen Anteil an guten Zahlen, ganz gleich aus wessen Bereich sie stammen. Auf der Abschiedsfeier für einen Banker schnappt er sich mit einem Kollegen das Mikro, sie stimmen O sole mio an. Nach wenigen Takten schiebt er den anderen beiseite und singt allein weiter. Beim Golfen erzählt er gern, wie erfolgreich er beim letzten Mal spielte. Es ist seine Frau, die ihn dann mit einer kurzen Bemerkung zurück auf den Boden holt.

Der Bruch mit Gut zeichnet sich ab, als sich Ackermann der Gunst des Alten nicht mehr sicher weiß. Im Frühjahr 1996 ruft Gut bei Nikolaus Senn an, dem Chef der Schweizerischen Bankgesellschaft, und schlägt ihm eine Fusion vor. Ackermann erfährt davon aus der Zeitung: Der überraschte Senn hatte die Presse informiert, um Guts Plan zu vereiteln. Nun schießen sich die Medien auf Gut ein – und loben im Gegenzug Ackermann. Gut wittert ein Komplott und stellt Ackermann zur Rede, der bestreitet jeden Einfluss auf die Journalisten.

Dennoch bleibt etwas hängen. Max und Moritz mögen sich nicht mehr.

Das Klima wird schlechter, im Verwaltungsrat der Bank mehrt sich die Kritik an Ackermann, der Stimmung gegen Gut macht. Der Junge will den Job des Alten. Jetzt. Der Bruch ist perfekt, als Gut die Credit Suisse umbauen will – und Ackermann nur noch eine von mehreren Einheiten führen soll. Wer so sehr an einem Förderer hing, der muss unglaublich verletzt sein. Wer sich so sicher war, die Nummer eins zu werden, der will die Macht auf keinen Fall teilen. Ende Juni kommt es zum entscheidenden Treffen in Zürich, bei dem klar wird: Beide Seiten wollen sich trennen. Bis heute ist über dieses Treffen nie berichtet worden, doch die Wunde, die Ackermann bei seinem Weggang davonträgt, wirkt nach.

Er verlässt die Credit Suisse, ohne dass er ein neues Angebot hat. Er verändert sich, wird misstrauischer. Er ist fast unfähig, Vertrauen zu fassen. Und er weiß: Die nächste Chance wird er nutzen.

Es ist Hilmar Kopper, der ihm diese Chance gibt. Der damalige Chef der Deutschen Bank holt ihn im Herbst 1996 in den Vorstand nach Frankfurt. Wieder hat Ackermann einen Förderer, doch diesmal ist das Spiel auf Gegenseitigkeit angelegt. Kopper braucht einen Strategen, der die Internationalisierung der Bank vorantreibt. Später räumt er für Ackermann sogar sein Büro; das Eckzimmer im 32. Stock von Turm A hatte einst der legendäre Bankchef Hermann Josef Abs genutzt. Es ist ein Symbol. Ackermann wiederum erkennt die wachsende Bedeutung des Investmentbankings – und die enorme Gelegenheit, sich zu profilieren.

Verblüfft registriert man in Frankfurt, wie schnell es ihm gelingt, den mitverantwortlichen Vorstand Ronaldo Schmitz auszubremsten. Von wegen Weichei: Wenn er sich für ein Ziel entschieden hat, setzt er alles daran, dieses Ziel zu erreichen. Diese Geradlinigkeit unterscheidet ihn von Rolf Breuer, der die Bank ab 1997 leitet, und sie gefällt den Investmentbankern.

Man kann gute Investmentbanker nicht führen wie die Filialmitarbeiter einer südhessischen Kleinsparkasse. Dazu ist ihre Loyalität zu gering und ihr Wissen bei der Konkurrenz viel zu begehrt. Aber man kann ihnen bei ihren Geschäften Leitplanken einziehen, damit sie nicht in die eine oder andere Richtung ausbrechen. Ackermanns Leitplanken bestehen aus Geldscheinen. Die Truppe um den Starbanker Edson Mitchell bekommt unglaublich viel Geld – und versichert Ackermann im Gegenzug ihre Unterstützung.

Als Breuer die Deutsche mit der Dresdner Bank fusionieren will, wehren sich die Investmentbanker vehement. Vor allem in der britischen Presse tauchen immer neue Gerüchte auf. Breuer stellt Ackermann zur Rede, der hält sich bedeckt. Als der Deal platzt, ist klar: Breuer darf als lame duck noch ein Weilchen bleiben – aber Ackermann ist der nächste Chef. Wer ihn in jenen Tagen erlebt hat, glaubt nicht mehr an das Bild des charmanten Strahlemanns, das die Medien zeichnen. Er lächelt nicht. Er guckt nur so.

Im Herbst 2002 erhält Reinhard H. Schmidt eine ungewöhnliche Einladung. Er soll bitte in die Zentrale der Deutschen Bank kommen, der Vorstandschef will ihn sehen. Ein paar Wochen später sitzt er tatsächlich in Ackermanns Büro, die Sekretärin hat kleine Notizblöcke bereitegelegt und graue, ganz spitze Bleistifte mit dem eingravierten Logo der Bank. Schmidt, der erfahrene Wirtschaftsprofessor aus Frankfurt, fühlt sich wie ein Student in der Prüfung. Nicht dass die Atmosphäre unangenehm ist, im Gegenteil, aber Ackermann hat Fragen. Woran arbeiten Sie? Wie innovativ ist Ihr Fachbereich? Wie könnte er besser werden? Sie reden fast zwei Stunden, und am Ende steht ein Angebot. Eine Million Euro soll der Fachbereich Finanzen von der Bank im Jahr bekommen, um zu den besten Universitäten Europas aufzuschließen. Dafür will Ackermann in Frankfurt unterrichten. Schmidt schlägt ein.

Es ist das andere, das wissenschaftliche Gesicht des Josef Ackermann. Er liebt diese Welt der Hörsäle und Seminarräume, das stundenlange Wälzen eines Problems, Argumente und Gegenargumente, wenn er mit Menschen reden kann, die vielleicht etwas gegen seine Meinung, aber nichts gegen ihn haben und von denen er glaubt, dass sie ihm intellektuell genügen. Auch deshalb lehrt er in den achtziger Jahren in St. Gallen, neben der Arbeit bei der Bank.

Ein Blockseminar mit Josef Ackermann ist nicht so, wie man vermutet. Er kommt ohne Leibwächter. Auch sein Handy bleibt aus. Er ist gelöst. Er ist neugierig. Er hat sich

vorbereitet und die Arbeiten der Studenten tatsächlich gelesen. Niemand sagt ihm, wie er sich verhalten soll, keiner hat ihm aufgeschrieben, was er sagen muss. An jeweils zwei Tagen im Juni ist der mächtigste Manager des Landes nur ein einfacher Universitätsdozent. Einer, der geduldig in der Mensaschlange wartet, bis ihm die Küchenhilfe den Teller herüberschiebt.

Er ist dann ganz frei.

In seinem Büro in Frankfurt, sagt ein Vertrauter, fühlt sich Ackermann von Anfang an gefangen. Die dicken, allzeit verschlossenen Holztüren auf der Vorstandsetage; die Kollegen, die sich in ihren Zimmern verschanzen, davor das Zimmer der Vorstandssekretärin; die schweren Teppiche, die jedes Geräusch dämpfen; geflüsterte Gespräche auf dem Flur, wenn man sich doch einmal begegnet: Ihn stört diese Gralsatmosphäre. So richtig wohl fühlt er sich nur in New York oder London. Dort geht es zu wie auf einem großen Segelboot: Es ist laut, es ist geschäftig, und wer zum Chef will, geht einfach hin.

Im Februar 2003, Ackermann hält gerade seine erste Bilanzpressekonferenz als Vorstandschef ab, kommt mitten hinein die Meldung, dass gegen ihn Anklage wegen der Mannesmann-Prämien erhoben wird. Es ist der Moment, von dem an er nur noch Fehler macht. Denn nun geht es auch um nationale Befindlichkeiten, und es geht um Politik. Und damit kann der 57-Jährige nicht umgehen.

Josef Ackermann hat die Deutsche Bank verändert wie kein anderer vor ihm. Er hat den Vorstand entmachtet und ein neues Führungsgremium installiert, das Group Executive Committee, in dem vor allem Investmentbanker das Sagen haben. Er hat die Bank in die Globalisierung geführt, die Geschäfte in Indien oder China forciert, und es ist selbstverständlich, dass dort auch Inder oder Chinesen das Sagen haben. Menschen aus 120 Nationen arbeiten heute im Unternehmen. Vor allem aber vollendet Ackermann den Plan, den noch der damalige Vorstandschef Kopper gefasst hatte: die alte Geschäftsbank umzubauen, zu einer Investmentbank mit angeschlossenem Privatkundengeschäft, einer Bank, die ganz Europa als Heimatmarkt hat und die weltweit zu den Größten im Geschäft mit Aktien und Anleihen zählt. Degermanizing nennen das die Investmentbanker, entdeutschen.

Die Machtbalance verschiebt sich schon damals von Frankfurt nach London, und Rolf Breuer, der Kopper nach dessen Wechsel in den Aufsichtsrat als Vorstandssprecher folgt, ist nur ein schwacher Chef. Als der Vorstand in Ackermanns Abwesenheit eine Personalentscheidung trifft, die diesem nicht passt, ruft Kopper den überraschten Breuer zu sich. Er zwingt ihn, den Beschluss zurückzunehmen, er demütigt ihn. Breuer ist eben nur ein Übergang, bis Ackermann reif für den Job an der Spitze ist.

Ackermann schafft es, dass nach dem Tod von Starbanker Mitchell die besten Investmentbanker im Haus bleiben. Er macht den Inder Anshu Jain zum starken Mann in London. Da ist sie wieder, die Gabe, Talente zu erkennen und an die richtigen Plätze zu setzen. Heute hat Jain einen wesentlichen Anteil daran, dass das Investmentbanking mehr als zwei Drittel des gesamten Bankgewinns erzielt.

Nur Ackermanns Leitplanken halten nicht mehr. Denn mit ihrem wachsenden Einfluss auf den Gewinn wollen Jain und seine Kollegen auch Einfluss auf die Entscheidungen haben. Im Herbst 2004 gibt Ulrich Cartellieri, einer der Vordenker der Bank und so etwas wie die graue Eminenz des Unternehmens, wütend sein Aufsichtsratsmandat zurück. Cartellieri hatte sich

vergeblich für den Kauf der Postbank stark gemacht, um dem Heimatmarkt mehr Gewicht zu geben. Die Investmentbanker waren dagegen. Und nun der Skandal um den von der Bank geschlossenen Immobilienfonds: Ohne Rücksicht auf Verluste bringt man Hunderttausende Anleger gegen sich auf, gefährdet in Deutschland eine ganze Branche – weil man aus London ein neues Produkt verkaufen will. Die Deutsche Bank hat das Gefühl für Deutschland verloren.

Ackermann denkt nicht in nationalen Kategorien, diese Sicht ist ihm fremd. Er denkt an seine Aktionäre, ihnen verspricht er eine Rendite von 25 Prozent auf das eingesetzte Kapital. Tatsächlich schafft die Bank dieses Ziel. Dass man ihn dafür in Deutschland nicht liebt, verletzt ihn zutiefst.

Selbst enge Kollegen wissen heute nicht, wer ihn berät und auf wen er hört. Sie wissen nur, dass Ackermanns Bild von Deutschland geprägt ist durch die Sicht, die seine Investmentbanker auf dieses Land haben. Auch Ackermanns Kommunikationschef sitzt in London, er hat ihm im Machtkampf mit Breuer die Steigbügel gehalten. Aber wenn ein Brite, der kaum Deutsch spricht, die Außendarstellung des größten deutschen Geldhauses verantwortet, sagt auch das viel aus über das Koordinatensystem, an dem Ackermann die Bank und sich selbst misst. Eine kleine Bemerkung in der Financial Times kann den Börsenwert sofort steigern. Und Deutschland? »Don't bullshit me«, sagen Investmentbanker, wenn man mit ihnen über soziale Marktwirtschaft redet.

So weigert sich Josef Ackermann, auf eine Welt einzugehen, der er misstraut – und deren Misstrauen er Tag für Tag bestätigt bekommt. Tauchte nicht jedes Gespräch, dass er mit Gerhard Schröder führte, anders in der Öffentlichkeit auf, als er es in Erinnerung hatte? Weil Ackermann sich verschließt, schwärmen Reporter nach Mels aus, sie wollen sehen, aus welchem Käfig dieser Raubtierkapitalist entflohen ist, sie fotografieren das Haus der Eltern, sie klingeln sogar, und später beschreiben sie genüsslich eine alte Frau in Hausschuhen und mit Küchenschürze, die über ihren Sohn sagt: »Er ist ein anständiger Junge.«

Jeder Zeitungsartikel beweist ihm zuerst, dass Deutschland schlecht und England gut ist. In London gibt es keine Münteferings, keine Heuschreckendebatte, keine Gewerkschafter. Dass ihn die Leute schlicht nicht verstehen, sieht er nicht.

»Als Chef der Deutschen Bank muss man leider darauf vorbereitet sein, öffentlich als unanständig zu gelten«, sagt der Kommunikationsberater Bernhard Fischer-Appelt. Aber Ackermann ist nicht vorbereitet. Er ist sensibel, er braucht das Schulterklopfen. Die Rede, die er auf der Bilanzpressekonferenz 2005 hält und in der er fast in einem Atemzug erklärt, dass die Bank gerade einen Milliardenengewinn geschrieben habe, dass die Rendite auf 25 Prozent steigen müsse und dass nun 6.400 Leute entlassen würden, diese Rede haben ihm seine Controller aufgeschrieben. »Von einem Vorstandschef wollen die Leute mehr hören als nur die Fakten«, sagt Fischer-Appelt. »Sie wollen wissen, wie er sich für die Gesellschaft einsetzt und wofür sie ihn achten können.«

Josef Ackermann wollte nur, dass die Zahlen stimmen.

Dem Schönen. Wahren. Guten steht in großen Lettern über dem Eingang der Alten Oper. Er hat an diesem Novembermorgen keinen Blick dafür, er ist müde, gerade erst aus New York zurückgekommen, er war auf einer Analystenkonferenz bei Merrill Lynch, es ist gut gelaufen,

aber jetzt muss er hier in Frankfurt vor 200 Gästen den Moderator geben. Beim Europäischen Bankenkongress. Bei einem Pflichttermin. Ackermann setzt sich auf seinen Platz in der Mitte des Podiums, er schlägt die blaue Mappe mit seiner Rede auf, schaut in den Saal. Sein Widersacher blickt ihm mitten ins Gesicht.

Rolf Breuer hat sich in die erste Reihe gesetzt, er hat die Beine übereinander geschlagen und die Arme verschränkt, die Plätze links und rechts von ihm sind frei. Ganz ruhig sitzt er da, schaut nur nach vorn, das hier ist seine Welt, er hat sich immer für den Finanzplatz eingesetzt, deshalb schätzen sie ihn hier und deshalb lauern alle auf einen Fehler des Mannes auf dem Podium. Breuer, der Gedeimigte, weiß, dass er am Zug ist, wenn Ackermann wegen Mannesmann fällt.

Auf dem Podium liest Ackermann seine Begrüßung ab, auf Englisch, langsam, das Manuskript mit beiden Händen festhaltend. Die Ringe unter seinen Augen sehen wie Wagenräder aus.

Rolf Breuer streckt die Beine aus.

Bis auf wenige Termine hat sich Ackermann in Erwartung des 21. Dezember zurückgezogen, er hat sich in Arbeit vergraben, um die möglichen Folgen des Karlsruher Urteils nicht an sich heranzulassen. Eigentlich steht auf der nächsten Sitzung des Aufsichtsrats im Januar die Verlängerung seines Vertrages an, er läuft noch bis Ende 2006, aber wer glaubt ernsthaft, dass sich die Bank so früh für einen entscheiden würde, der im Jahresverlauf vor Gericht muss? Und wenn sich die Deutsche Bank von ihm trennt? Dann wäre er nach 1996 ein zweites Mal der Geschlagene, dann würde er nach Zürich zurückkehren als tragischer Held, der es allen beweisen wollte und es doch wieder nicht geschafft hat. Sein Bild in der Schweiz ist ihm wichtig.

Es gibt keinen natürlichen Nachfolger im Vorstand, zu sehr ist die Bank auf Ackermann zugeschnitten. Die mächtigen Investmentbanker Anshu Jain und Michael Cohrs haben am Frankfurter Job wohl kein Interesse, und Deutschland-Chef Jürgen Fitschen oder der fürs Privatkundengeschäft verantwortliche Rainer Neske würden in London nie akzeptiert. Es wäre an Breuer, dann einen Kandidaten zu präsentieren.

In Erwartung des 21. Dezember hat sich aber auch Deutschland von Ackermann zurückgezogen. Im Ausland sprach ihn niemand auf Mannesmann an. Sobald er deutschen Boden betrat, fühlte er sich als Feind. Wo waren die Politiker, die ihm beisprangen, wo die Unternehmer, die sich für ihn einsetzten? Selbst bei einem Freispruch kann der Punkt kommen, an dem er nur noch Ekel empfindet.

Es gibt diesen dramatischen Abgang. Am Ende des Westernklassikers High Noon nimmt der Marschall seinen Stern und wirft ihn in den Staub.

Und geht.

Die Zeit vom 21. Dezember 2005