



Sendung vom 13.03.2000, 20.15 Uhr

Hilmar Kopper
Aufsichtsratsvorsitzender DaimlerChrysler AG
im Gespräch mit Sigmund Gottlieb

Gottlieb: Bei Alpha-Forum begrüße ich heute Hilmar Kopper. Er war über sieben Jahre lang Vorstandschef der Deutschen Bank und ist heute deren Aufsichtsratschef. Er ist ebenso Aufsichtsratschef bei DaimlerChrysler und Aufsichtsrat bei Bayer. Herr Kopper, ich habe gelesen, dass das mit dem Beruf des Bankers gar nicht so festgestanden hat, denn es hätte Ihnen wohl auch ganz gut gefallen, Landwirt zu werden.

Kopper: Das wäre eigentlich vorgegeben gewesen, wenn es den Zweiten Weltkrieg nicht gegeben hätte. Aber danach war das nicht mehr aktuell. Aber ich hätte auch durchaus etwas anderes werden können. Ich wäre z. B. auch sehr gerne in die Naturwissenschaften gegangen oder vielleicht auch Architekt geworden. Ich wollte eigentlich immer etwas tun, das man hinterher auch sehen kann. Ich habe dann aber einen Beruf ergriffen, bei dem man gerade nichts vorzeigen kann: Nach zwölf Monaten Arbeit kann man nur Zahlen vorweisen - vielleicht ein bisschen andere, vielleicht ein bisschen bessere -, aber das ist dann auch schon alles, was wir erreichen können. Das ist ein bisschen dürftig, wie ich finde, um damit auf sich aufmerksam zu machen.

Gottlieb: Aber es ging dann eben doch mit einer Banklehre los. Das war sicherlich nichts, was direkt geplant war: War das eher eine Verlegenheitslösung? Haben die Eltern vielleicht nur gesagt: "Junge, wenn du eh noch nicht genau weißt, was du machen sollst, dann mach' erstmal etwas Solides, mach' eine Banklehre!"

Kopper: So war es. Mein Vater hat gesagt: "Weißt du, eine Banklehre schadet nie." Und so bin ich dann eben am 1. April 1954 für zwei Jahre als Stift in den damaligen Vorläufer der Deutschen Bank eingezogen.

Gottlieb: Dieser Stift war dann dort auch zwei Jahre, aber dann hat er ein Trainee-Programm in den USA, in New York, gemacht. Dazu habe ich in einem Buch etwas ganz Interessantes gelesen: "Er geht in der Arbeit auf - aber doch nicht so ganz. Er liebt das Leben und er liebt das Abenteuer. Er zieht durch Amerika und durch Mexiko und liegt neben Hemingway am Strand von Acapulco und lässt seine im Voraus verfassten Arbeitsberichte von einem Freund in New York an die Chefs in Deutschland schicken." Stimmt das, oder ist das erfunden?

Kopper: Nein, das ist schon richtig so. Aber die Reise war nun nicht so lang. Hier in dem Zitat sieht es ja aus, als hätte ich da ein halbes Jahr...

Gottlieb: Aber Sie haben doch Monate im Voraus Arbeitsberichte nach Deutschland geschickt.

Kopper: Ja, schon, das habe ich gemacht. Aber die längste Zeit, die ich überbrückt habe, waren sechs Wochen.

Gottlieb: Das war eine ausgedehnte Reise durch die Vereinigten Staaten?

Kopper: Ja, ich hatte ein bisschen Geld zusammengespart und bin dann eben, so wie man das damals machte, mit dem Greyhound quer durch Amerika gefahren. Ich hatte auch in Los Angeles, genauer gesagt in Hollywood, einen kleinen Auftrag zu erledigen, weil die Bank, bei der ich in den USA arbeitete, damals die ersten kleinen Fernsehfilme finanzierte. Ich sollte dort nach dem Rechten schauen: ob die Projekte, die wir finanzierten, auch wirklich liefen. Das war sehr nett: Da ich von der Seite des Geldes kam, wurde ich auch überall ganz reizend behandelt. Danach habe ich mich dann in der Tat ein wenig auf die Socken gemacht: Mexiko war das, was mich wirklich sehr interessierte.

Gottlieb: Dann ging es wieder zurück nach Deutschland. Weitere Stationen der Ausbildung bzw. der beruflichen Entwicklung folgten daraufhin. Es gab die Stationen Düsseldorf und Leverkusen. Da hat sich dann aber Kopper doch langsam aber sicher in die Bankenwelt eingelebt: Kann man das so sagen? Stand damals dann wirklich fest: "Das mache ich jetzt!"

Kopper: Ja, ich hatte damals das große Glück, dass in meiner Generation ab 1954 die deutsche Wirtschaft wuchs: Das Wirtschaftswunder war in vollem Gange. In diesem Wachstum gab es immer etwas Neues zu tun: Deswegen hatten wir in der Arbeit auch viel Abwechslung und kamen gar nicht auf die Idee zu wechseln. Die Aufgaben wurden automatisch größer: Man wollte in der Zeit immer etwas Neues machen. Damals herrschte die unbedingte Neugier auf das Neue, auf eine neue Verantwortung. Diese Möglichkeiten habe ich im eigenen Haus eigentlich immer gefunden. Nun ist es in der Deutschen Bank ja so ähnlich wie beim Militär: Man wird dauernd versetzt. Und genau deswegen kommt auch immer wieder etwas Neues auf einen zu. Deswegen kann ich schon sagen, dass ich in der Mitte der sechziger Jahre bereits gut zehn Jahre bei der Bank war und mir dachte, dass ich auch eine Menge könnte.

Gottlieb: Mit diesem Wissen und diesen Fähigkeiten im Rücken wurden Sie dann, wenn ich das richtig gelesen habe, mit 42 Jahren, d. h. in einem relativ jungen Alter, Vorstandsmitglied bei der Deutschen Bank. Mich würde nun Folgendes interessieren: Hatten Sie das irgendwie sehr ehrgeizig angestrebt, oder war das so ähnlich wie bei Roman Herzog? Denn Roman Herzog beschreibt das von sich ja immer wieder mit der Geiseltierchen-Theorie: Man sitzt da, weiß, dass man gut ist, und denkt sich, dass irgendwann die große Chance kommen wird, bei der man dann eben zuschnappen wird, wenn das Geiseltierchen vorbeischwimmt. Wie war das bei Hilmar Kopper?

Kopper: Ich glaube, es war auch so ähnlich. Ich war nämlich in der Form nicht ehrgeizig. Ich bin doch recht stolz darauf, dass ich eigentlich nie Ellbogen gebraucht habe. Ich glaube, man braucht sie auch nicht. Aber mir hat meine Arbeit Spaß gemacht, und wenn man Spaß an etwas hat, dann ist man darin wahrscheinlich auch ziemlich gut. Man muss dann nur das Glück haben, dass das jemand merkt - und zwar jemand, der etwas für einen tun kann. Das war bei mir der Fall, ich hatte dieses Glück. Denn ohne Glück ist so etwas meiner Ansicht nach auch nicht gestaltbar. Ich habe dann eben die jeweiligen Chancen auch ergriffen. Oder, um es ganz kurz auszudrücken, kann ich sagen, dass ich eigentlich immer gerne Verantwortung übernommen habe. Ich glaube, das wird auch gesucht: Es wird honoriert, wenn jemand sagt: "O. K., das mache ich, lasst mich mal ran!" Deswegen ging das in relativ jungen Jahren bei mir. Zu diesen "jungen Jahren" kommt natürlich hinzu, dass ich es als Mitglied derjenigen Generation, die dann nach dem Krieg in das Berufsleben hineingewachsen ist, auch sehr viel leichter hatte: Über uns war es aufgrund des Krieges doch sehr "licht". Man konnte also durch die Blätter hindurch nach oben sehen, sodass man vermutlich auch viel mehr Mut hatte, bestimmte Dinge anzupacken und sicherlich auch eher auf bestimmte Positionen kam, als das heute vielleicht

möglich ist.

Gottlieb: Hatten Sie einen Mentor, der Ihnen den Einstieg in diese verantwortungsvolle Funktion, dieses verantwortungsvolle Amt, sozusagen ermöglicht, erleichtert, der diesen Einstieg beschleunigt hat?

Kopper: Nein, zumindest nicht über eine Zeit hinweg. Ich hatte aber in meinem Leben immer das große Glück, einige Leute vor mir zu haben, die beides waren: Vorbilder und dann aber auch, wenn sie von meinen Fähigkeiten überzeugt waren, Menschen, die mich irgendwie auf dieser Treppe jeweils ein Stück weiter nach oben geschoben bzw. gelockt haben.

Gottlieb: Hatten Sie in jener Zeit auch Kontakt zum legendären deutschen Banker Hermann Josef Abs? Wie haben Sie ihn erlebt?

Kopper: Ich habe ihn einmal zu Beginn der sechziger Jahre erlebt. Das war wirklich nur im Vorübergehen: Ich war gar nicht beeindruckt, denn er benahm sich doch recht seltsam. Das war unsere einzige Begegnung damals, und wir haben dabei auch kein Wort miteinander gewechselt. Das wurde dann später anders, als ich, wie Sie ganz richtig sagen, mit 42 Jahren nach Frankfurt kam, denn dort saß auch er noch in seinem Büro. So haben wir uns bis zu seinem Tod eigentlich doch sehr regelmäßig gesehen.

Gottlieb: Sie sagten, er hätte sich damals recht seltsam benommen: Darf man fragen, was Sie damit meinen?

Kopper: Nun, er kam in diese Filiale nach Leverkusen, die einen Schalterraum hatte, stellte sich mitten in diesen Schalterraum hin, ließ seinen Mantel mit Pelzkragen an seinem Rücken zu Boden gleiten und ging dann weiter, während der Mantel auf dem Boden liegen blieb. Er war wahrscheinlich beleidigt, dass dort niemand herumstand, um ihm den Mantel abzunehmen.

Gottlieb: Das war also so eine Art monarchistische Attitüde?

Kopper: Das war ganz eindrucksvoll, wie ich sagen muss.

Gottlieb: Am 12. Dezember 1989 machte Sie der Aufsichtsrat zum Vorstandssprecher der Deutschen Bank. Alfred Herrhausen, Ihr Vorgänger bei der Deutschen Bank, war damals durch diesen grausamen Terrorakt ums Leben gekommen. Wie haben Sie denn damals diese schwierigen Stunden und Tage erlebt, die doch ein ganzes Land in Schock versetzt haben?

Kopper: Ich erinnere mich noch sehr gut an diesen Tag: Ich war in Düsseldorf, kam an diesem Morgen aus dem Hotel und erfuhr die Nachricht von meinem Fahrer, der im Radio gehört hatte, was in Bad Homburg geschehen war. Wir sind dann natürlich alle sofort nach Frankfurt gefahren. Ich muss jedoch hier etwas berichtigen, was Sie soeben gesagt haben. In der Deutschen Bank wird der Sprecher des Vorstands von seinen Kollegen gewählt und nicht vom Aufsichtsrat. Bei uns in der Deutschen Bank ist das seit über 125 Jahren anders als in anderen Aktiengesellschaften - worauf wir im Übrigen sehr stolz waren und sind. Die Deutsche Bank bestimmt sich ihren Ersten, ihren Primus inter Pares, selbst.

Gottlieb: Aber das müsste sie doch bzw. sollte sie doch im Konsens mit dem Aufsichtsrat machen?

Kopper: Dieser Konsens wird nachher dann meistens hergestellt, aber es gibt eben keine rechtliche Verpflichtung in der Sache. Ich bin darauf auch sehr stolz, und deswegen betone ich es auch so, dass wir diese Tradition haben und sie auch weiter pflegen.

Gottlieb: Wie haben Sie eigentlich Alfred Herrhausen erlebt? Was war er für ein Mensch?

Kopper: Er war ein hoch interessanter Mensch mit vielen Fähigkeiten, die ich gar

nicht habe. Er war sicherlich charismatisch. Er war ein Mensch, der begeistern konnte. Er war vielleicht nicht an erster Stelle ein professioneller Banker, denn er kam ja auch aus einem anderen Unternehmen zur Deutschen Bank. Er war ein ganz bemerkenswerter Mann.

Gottlieb: Sie hatten dann ja die ganze Macht bzw. den ganzen Einfluss inne, und Sie begannen dann auch in einem höllischen Tempo, dieses Unternehmen umzukrempeln, umzubauen und zu revolutionieren. Kein Stein blieb dabei auf dem anderen. Eigentlich haben Sie, wenn man das alles so nachliest, als Erster mit der Globalisierung begonnen. Ist das richtig?

Kopper: Ja, das glaube ich auch. Wir waren schon tief in der Internationalität und haben das auch weiter fortgesetzt: Wir haben etwas in Italien zugekauft und sind so bis heute dort immer noch die größte ausländische Bank. Dasselbe gilt für Spanien. Wir haben uns auch in Holland vertieft und sind dann über den Kanal gegangen mit dem Kauf von Morgan Grenfell. Wir merkten dann aber, dass diese Form der Internationalisierung, die sich nur auf Europa bezog, nicht ausreichte. Die Globalisierung stand zu der Zeit bereits am Horizont: Uns war völlig klar, dass wir dort hin müssen. Das ist allerdings nicht aus dem Stand zu schaffen, denn man kann auf dieser Treppe nicht fünf Stufen auf einmal nehmen. Man muss wirklich jede Stufe mitnehmen, denn sonst verliert man die Bank hinter sich. Wir befanden uns manchmal in der Gefahr, das zu tun, weil wir zu stark gepuscht hatten. Aber ich bin sehr froh, dass man heute feststellen kann, dass es meinem Nachfolger gelungen ist - einige Jahre eher, als damals gedacht -, dorthin zu kommen, wo wir hin wollten, nämlich unter die ersten drei bis fünf der Welt.

Gottlieb: Würden Sie im Rückblick sagen, dass Morgan Grenfell ein Fehler war und dass Sie das aus heutiger Sicht anders machen würden?

Kopper: Nein, ich glaube, das war eine sehr lohnende Geschichte. Ich betone das deswegen, weil ich immer wieder lese, wir hätten damit Geld verloren: Es war im Gegenteil eine der besten Investitionen, die wir gemacht haben. Wir haben uns, wie man so landläufig sagt, in den ersten Jahren mit Morgan Grenfell dumm und dusselig verdient. Denn die konnten dort etwas, was unsere Wettbewerber nicht konnten, vor allem die auf dem Kontinent nicht. Das haben wir sehr gut ausnützen können. Wir haben dann vielleicht etwas zu spät gemerkt, dass auch diese Engländer viel stärker Europäer waren und nicht global dachten. Sie waren vor allen Dingen mehr angelsächsisch in ihren Ansichten und weniger kontinental. Da mussten wir dann sehr schnell umschalten. Und wenn man schnell umschaltet, dann besteht manchmal die große Gefahr, dass man die Sache an eine Nahtstelle heranbringt, fast an eine Sollbruchstelle. Wir haben das dann schon gemeistert, aber das waren schon ziemlich heiße Monate.

Gottlieb: Sie sagen, dass das heiße Monate waren: Im Grunde war das doch eine Mammutaufgabe, die sich über Jahre hinweg mit ungeheurem Tempo erstreckte. Dafür musste man die Mitarbeiter ja auch erst einmal gewinnen, dafür musste man Mitarbeiter motivieren: Das verlangte also Führung. Welche Art von Führung ist daher Koppers Art zu führen?

Kopper: Nun ja, das ist natürlich das Bemühen, erstens eine Vertrauensbasis zu schaffen. Wenn man will, dass einem die Leute bei dieser Führung folgen, dann ist es wichtig, dass die Leute wissen, von wem, warum und vor allen Dingen wohin sie geführt werden.

Gottlieb: Die Leute müssen also überzeugt sein.

Kopper: Sie müssen überzeugt sein. Und dann vertrauen einem die Leute auch, dann kommen sie hinter einem her oder marschieren sogar vor einem her, was natürlich noch viel schöner ist. Der zweite Punkt ist natürlich, dass man selbstverständlich auch in der sachlichen Komponente sattelfest sein muss, denn sonst wird man nicht akzeptiert: Das gehört in unserem Beruf mit

dazu. Der dritte Punkt ist, dass man Glück haben muss, denn man muss dabei auch gewinnen. Das gemeinsame Gewinnen, der Erfolg, vereint und verändert am allerbesten. Nichts hilft in diesem Prozess mehr, als gemeinsam Erfolg zu haben. Das ist ganz wichtig, und das wird manchmal leicht übersehen. Man geht bei so einem Prozess immer durch eine schwierige Phase: Aber das darf auf keinen Fall ein langes Tal der Leiden werden, denn sonst würde man die Menschen hinter sich verlieren. Wir brauchten dann also wieder Erfolg, und wir haben ihn auch Gott sei Dank gehabt. So schweißte sich wieder alles zusammen, und wir konnten gemeinsam auf die nächste Treppenstufe steigen.

Gottlieb: Haben Sie das mit der tradierten Mannschaft geschafft? Oder haben Sie auch Wert darauf gelegt, an entscheidenden Positionen mit neuen Köpfen quasi wie mit neuen Besen neu zu kehren? Denn das ist ja heute in der Personalpolitik großer Unternehmen mitunter doch sehr beliebt.

Kopper: Das war ausgewogen, denn wir haben beides gemacht und auch machen müssen. Wir haben uns von einigen getrennt, die möglicherweise auch gar nicht mit uns gehen wollten bzw. auch gar nicht mit uns gehen konnten, weil das dann nicht mehr ihre Bank war, so wie sie sie gesehen haben, und die eine Ausbildung hatten, die nicht mehr so sehr stark in die Zukunft zeigte. Von diesen Leuten haben wir uns also getrennt: Ich hoffe, wir haben das immer fair und offen gemacht. Wir brauchten aber auch ein paar neue Leute, die Dinge beherrschten, die wir selbst noch nicht konnten. Wir dürfen ja nicht vergessen, dass in unserem Gewerbe, in dem es keine Patente, Lizenzen oder Copyrights gibt, jeden Tag etwas Neues erfunden wird. Die Quelle des Erfindens liegt eigentlich in Amerika, weil man dort die großen freien Märkte des Dollars hat bzw. hatte, denn mittlerweile gibt es hier auch den Euro, der einen großen Fortschritt darstellt. Deswegen mussten wir von dort lernen. In unserem Gewerbe befindet sich natürlich das Vermögen in den Köpfen. Dieses Vermögen ist nicht in der Bilanz versteckt, das wird auch nicht von unserem Kapital repräsentiert: Wir leben von dem, was unsere Mitarbeiter in ihren Köpfen haben, von ihren Fähigkeiten. Das war natürlich für einige unserer tradierten Strukturen etwas schwierig, weil sie sehr deutsch waren: Es war schwierig für sie zu akzeptieren, dass hier Menschen von außen kamen, auch gute Profis, die halt nur nicht in der Deutschen Bank groß geworden waren und die auch anders arbeiteten. Diese Leute kommunizierten nämlich anders, und sie arbeiteten in Projekt-Teams. Sie konnten rasch wechseln, konnten rasch umschalten und waren immer offen für Neues. Sie blickten wenig zurück und blickten dafür mehr nach vorne. Und sie hatten natürlich, was man schon auch dazu sagen muss, ein anderes Gefühl für Loyalität und für Geld und Entlohnung. Das gilt bis heute.

Gottlieb: Sie werden von Kollegen und auch im öffentlichen Urteil als jemand beschrieben, der sehr offen, impulsiv, direkt und der Mitglied im "Verein für deutliche Aussprache" ist. War es vielleicht manchmal ein Problem, zu direkt zu sein?

Kopper: Ja, das ist aber meine Natur. Ich rede eigentlich nie wahnsinnig gerne um die Dinge herum. Ich versuche halt, die Dinge klar zu benennen. Wissen Sie, das schafft auch Vertrauen, aber es schafft nicht immer Freunde. Aber ich konnte mich eben nicht verstellen. Ich hatte das damals auch meinen Kollegen im Vorstand gesagt: "Wenn ihr mich haben wollt, dann müsst ihr mich so nehmen, wie ich bin. Ich versuche mein Bestes, und ich will hier auch nicht den Rambo spielen, aber ich habe schon ein wenig eine angeborene Ungeduld." Ich kann wirklich fürchterlich zornig werden, wenn ich diese Kombination von Faulheit und Dummheit zusammen verspüre. Das lasse ich mir dann zuweilen auch anmerken: Vielleicht habe ich das die Betroffenen manchmal auch zu stark spüren lassen. Jetzt, wo ich älter und etwas gelassener werde, merke ich das.

- Gottlieb:** Herr Kopper, ich hatte schon früher den Eindruck gewonnen, und dieser Eindruck verfestigte sich bis heute, dass Sie in Ihrem Amt eigentlich nie so sehr den Kontakt mit der Öffentlichkeit gesucht haben. Sie führen eine eher zurückhaltende Strategie gegenüber der Öffentlichkeit und den Medien: Ist diese Einschätzung richtig?
- Kopper:** Ich glaube, das stimmt. Das war für mich wirklich die größte Umstellung, nun plötzlich Gegenstand dieser Beleuchtung zu sein.
- Gottlieb:** Dabei sind Sie doch aber ein kommunikativer Mensch.
- Kopper:** Ja, das bin ich auch. Das bin ich auch gerne im Zwiegespräch oder auch in einem Kreis, den ich überschauen kann. Das heißt, ich bin im persönlichen Gespräch sehr kommunikativ.
- Gottlieb:** War das eine Berührungsangst gegenüber der feindlichen Medienwelt?
- Kopper:** Nein, ich habe sie auch nie als feindlich erlebt. Das war wirklich nicht so, denn das ist eigentlich nicht meine Natur. Ich bin eben niemand, der sich gerne bei den Medien sehen lässt, und ich bin auch überhaupt kein guter Schauspieler. Diese Dinge haben bei mir also nie einen großen Stellenwert besessen - leider nicht. Ich war darauf eben auch gar nicht vorbereitet, denn so etwas muss man ja trainieren. Das konnte ich jedoch nicht, denn ich bin von heute auf morgen in dieses Amt des Sprechers gekommen. Heute konzentrieren sich natürlich alle Medien auf den Mann an der Spitze und sehen die anderen eigentlich gar nicht mehr: sehr zu Unrecht, denn gerade bei einem deutschen Vorstand müssen die Mitglieder wirklich als Team auftreten, als Team arbeiten und in breiter Fächerung Impulse geben und Verantwortung tragen. Darauf war ich also nicht vorbereitet, denn das hatte mir vorher keiner beigebracht. Heute sehe ich das auch viel gelassener. Aber ich möchte mich trotzdem auch heute noch nicht an die Rampe drängen.
- Gottlieb:** In dem Zusammenhang steht ja auch eine Geschichte, die sehr in den Vordergrund getreten ist: Ich meine das riesige Fettnäpfchen - eigentlich war das ja schon ein Fettnapf -, das da aufgestellt war im Zusammenhang mit der Immobilien-Affäre Schneider.
- Kopper:** Das war eine Wanne und kein Napf mehr.
- Gottlieb:** Ja, das war eine Wanne, dieses Bild ist vielleicht noch zutreffender. Die Deutsche Bank war damals mit einem Engagement von 1,2 Milliarden Mark der Hauptgläubiger. Bei dieser Gelegenheit entfuhr es Ihnen dann in der Öffentlichkeit, dass 50 Millionen Mark Verlust wegen Handwerkerrechnungen für die Deutsche Bank eigentlich Peanuts seien. Mit dieser Aussage sind Sie in die öffentliche Falle hineingetappt, ohne es zu merken. Oder wie war das?
- Kopper:** Das Ganze spielte sich im Zuge einer dreistündigen Pressekonferenz ab.
- Gottlieb:** Nun kommt sicher die Medienschelte, dass wir uns nur wieder das herausgepickt hätten, was...
- Kopper:** Nein, nein, denn das hat damals ja auch Furore gemacht. Das ist keine Schelte, sondern einfach nur eine Feststellung, sonst würden Sie Ihre Arbeit ja auch nicht richtig machen, wenn ich sehe, was daraus dann geworden ist. Ich habe mich halt nur etwas gewundert über das Ganze. Diese Handwerkerleistung unsererseits war freiwillig: Uns ging es darum, ein paar tausend Jobs zu erhalten, indem wir als Bank diese Leistung übernahmen. Das hatte jedoch nichts mit dem Verlust zu tun. Wir hatten ansonsten ja eine Gegenleistung empfangen, sie steckte in den begonnenen Bauten. Ich habe mir gedacht, dass ich deswegen nicht zu dick auftragen sollte, und habe deshalb gesagt, dass das eigentlich nur eine Kleinigkeit sei. Mehr habe ich ja nicht gesagt. Das ist dann allerdings beinahe moralisch interpretiert worden. Ich kannte dieses Wort eben aus dem Amerikanischen:

Heute habe ich ja Gott sei Dank viele Nachahmer gefunden, aber damals wusste man gar nicht, was ich denn damit eigentlich gesagt hatte. Dieses Wort wurde dann ja sogar mit dem Wort "Erdnüsse" und allem möglichen anderen übersetzt, weil man gar nicht wusste, was dieses Wort bedeutete. Niemand hat einmal ein Lexikon zur Hand genommen und dieses Wort nachgeschlagen. Mich hat das überrascht, und ich habe auch sehr bald darüber gelacht. Ich durfte das jedoch nicht öffentlich tun, weil ich öffentlich über Jahre hinweg im Hinblick auf dieses Wort ein reuiger Sünder sein musste.

Gottlieb: Im Hinblick auf dieses Unwort, denn dieses Wort wurde dann ja wirklich zum Unwort des Jahres gekürt.

Kopper: Ja, natürlich, es wurde in der Tat zum Unwort des Jahres gemacht.

Gottlieb: Herr Kopper, die Bankenlandschaft verändert sich radikal und eigentlich stündlich. Das Überleben der großen Bankinstitute scheint nur mehr in internationalen Fusionen und Kooperationen möglich zu sein. Wohin wird sich die Bankenlandschaft in den nächsten Jahren entwickeln?

Kopper: Ich glaube schon, dass wir hier in Europa vor dem Hintergrund des Euros weitere und anhaltende Konzentrationsbewegungen bekommen werden: Das gilt auch für den deutschen Bankenmarkt. Damit meine ich aber nicht die vier übrig gebliebenen großen privaten Banken, sondern damit meine ich die 2500 anderen. Dieser Prozess läuft ja jede Woche ab. Aber er wird kaum wahrgenommen, weil er sich auf kleinere Regionen beschränkt. Wir werden darüber hinaus jedoch auch eine grenzüberschreitende Bewegung bekommen. Diese Bewegung ist aber im Augenblick noch nicht da. Im Augenblick wird über Grenzen hinweg nur gekauft, und das sind meist auch nur kleinere Sachen. Aber ich glaube, dass wir diese grenzüberschreitenden Fusionen wirklich bekommen werden, wenn man auch fusionieren kann. Denn die Frage ist ja: Was ist man denn hinterher, wenn ein deutscher Konzern mit einem französischen fusioniert? Ist man dann deutsch oder französisch? Das liegt daran, dass es bis jetzt noch keine europäische Aktiengesellschaft gibt. Wir brauchen diese Möglichkeit jedoch, um uns als Unternehmen aus dem nationalen Level heraus auf eine europäische Ebene hin bewegen zu können. Ich hoffe, dass wir das bald können. Wenn das so weit ist, dann werden wir auf diesem Gebiet doch allerhand zu sehen bekommen.

Gottlieb: Ist denn eigentlich diese Strategie der Fusionen überzeugend? Herr Kohlhaussen von der Commerzbank vertritt hier z. B. eine völlig andere Linie. Es gibt ja auch Untersuchungen, die bereits auf dem Tisch liegen und die besagen, dass im internationalen Bereich allenfalls 50 Prozent dieser grenzüberschreitenden Fusionen funktionieren. Dann wird das natürlich auch sehr oft mit dem Vorwurf an die Spitzenmanager verbunden, sie würden damit nur einer Mode folgen, lediglich ihren persönlichen Ehrgeiz befriedigen oder möglicherweise gar beides tun. Ist das also unter Umständen nur ein Trend, der sich in einigen Jahren wieder umkehren wird, oder ist das wirklich der Not gehorchend?

Kopper: Ich glaube, dass das in unserem Gewerbe doch ein wenig der Not gehorchend ist. Wir stehen doch vor großen Umbrüchen: Das, was wir immer als die Ziegelsteinbank bezeichnen, ist sozusagen als Einzelhandelsgeschäft auf die Dauer auf der ganzen Welt sicherlich nicht weiter machbar. Deswegen drängen ja auch diese neuen Kommunikationsformen mit den Kunden so nach vorne. Das Internet und die virtuelle Bank: Da läuft unglaublich viel. Dieses und das Einzelhandelsgeschäft wird sich aber parallel und in voller Breite niemand mehr leisten können. Daraus entstehen dann bestimmte Zwänge, die z. B. auch etwas mit Spezialisierung zu tun haben: Das ist genauso wie in der Wirtschaft auch der Fall. Ich bin mit Ihnen sehr wohl auch der Meinung,

dass sich nicht jede Fusion nach zwei, drei Jahren als eine richtige Fusion und als ein großer wirtschaftlicher Erfolg entpuppt. Aber bei einigen ist das eben doch der Fall. Es ist halt auch hier wie immer im Leben: Man muss es richtig machen. Einige können das ganz offensichtlich, und einige andere können das nicht so gut.

Gottlieb: Ich habe eingangs schon gesagt, dass Sie Aufsichtsratschef bei der Deutschen Bank sind. Sie sind das allerdings auch bei DaimlerChrysler. Beide Unternehmungen haben solche Mammuthochzeiten hinter sich: Ist es aufgrund Ihrer Erfahrung tatsächlich so, wie das in der Öffentlichkeit immer wieder beschrieben wird, dass nämlich in beiden fusionierten Unternehmungen doch erhebliche Reibungsverluste vor allem auch psychologischer Art entstehen? Ich habe gelesen, dass die Deutsche Bank sogar Psychologen sozusagen dazu animiert habe, die unterschiedlichen Befindlichkeiten und Sozialisation zwischen den Deutschen und den Amerikanern irgendwie auszugleichen, zu planieren. Das scheint ja auf dieser menschlichen Ebene tatsächlich das Schwierigste zu sein.

Kopper: Wir haben das nicht, und ich füge hinzu, dass wir Bankers Trust gekauft haben, und das ist etwas anderes als bei Daimler und Chrysler, die ja fusioniert haben. Wenn man jemanden kauft, dann ist es auch gar keine Frage, wer der Chef im Saal ist.

Gottlieb: Aber auch das kann ja größere Probleme schaffen, weil eben einer der beiden der Schwächere ist.

Kopper: Man muss eben beide Dinge zusammenführen können, man muss sie integrieren können. Ja, das haben wir schon gemacht. Ich habe doch ziemlich viel darüber gelesen und kann Ihnen daher zwei Dinge dazu sagen. Wir hatten erstens den großen Vorteil, dies in den USA auf folgende Weise tun zu können: Der Integrationsprozess lief zwischen unseren Amerikanern und den Amerikanern von Bankers Trust. Deutsche waren da kaum involviert. Das ist gar nicht richtig beachtet worden, aber als wir das machten, hatten wir in den USA bereits 4000 Mitarbeiter. Das lief also zwischen Amerikanern und Amerikanern ab: Sie sprechen die gleiche Sprache und denken auch ähnlich. Deswegen ist das auch so gut gegangen. Bei Daimler und Chrysler war das schon ein wenig komplizierter. Erstens einmal war das eine Fusion - eine Fusion unter gleich starken Partnern -, zumindest ist es so apostrophiert worden. Ich glaube, hier kommt es vor allem auf einen Punkt an. Es ist wichtig, das wirklich von Anfang an zu verstehen. Es geht nicht darum, nun alles in einen Eimer zu schütten, umzurühren und daraus dann eine neue, durchschnittliche Kultur zwischen beiden herzustellen. Nein, es geht darum, dass alle Leute, auf die es ankommt und die diese Berührungspunkte auf beiden Seiten des Atlantiks haben, die Kultur und die Rahmenbedingungen der anderen Seite kennen lernen. Wenn sie sie dann kennen und wenn sie sie dann auch respektieren, dann sind sie genau da, wohin sie auch wollen. Wir wollen das nämlich gar nicht alles gleich zusammenschütten. Ein amerikanisches Automobilwerk wird anders geführt als ein deutsches Automobilwerk in Schwaben. Wenn man dieses Zusammenfügen sofort und unmittelbar macht, dann erleidet man Schiffbruch auf beiden Seiten. Aber sich gegenseitig zu kennen und zu respektieren und deswegen miteinander vernünftig reden zu können über die Probleme, die dann auftreten, ist die richtige Voraussetzung. Ich glaube auch, dass dieser Zustand ganz gut erreicht worden ist.

Gottlieb: Warum braucht man denn überhaupt eine Fusion, wenn man schon a priori davon ausgehen muss, dass die unterschiedlichen Unternehmenskulturen auch möglichst weitgehend erhalten bleiben müssen, um die Reibungsverluste möglichst gering zu halten?

Kopper: Man braucht die Fusion aus wirtschaftlichen Gründen. Die Kultur ist dabei

ein Ferment, und deswegen darf man nicht gegeneinander, sondern muss miteinander arbeiten. Schauen Sie doch nur einmal die Autotypen an, die man in Amerika haben will: Allein diese Autotypen sehen anders aus als die, die gerade von dieser Marke hier in Deutschland gebaut werden. Das wird auch so bleiben. Dort gibt es andere Käufer, andere Bedürfnisse und auch ein anderes Empfinden gegenüber dem Auto. Auch hier wäre ein reiner Durchschnitt nicht gut. Allerdings gibt es Gott sei Dank genügend Amerikaner, die auch einen Mercedes fahren wollen, und es gibt auch hier bei uns in Deutschland Menschen, die einen Grand Cherokee von Chrysler fahren wollen. Das alles muss berücksichtigt werden, wenn man Marken an den Mann bzw. an die Frau bringen will. Ich glaube, das können wir ganz gut. Entscheidend ist dabei, dass man damit wirtschaftliche Vorteile durchsetzen und realisieren kann. Das geht auch nicht über Nacht, aber man muss sich ja nur einmal vorstellen, dass man damit eine gemeinsame Einkaufsbasis gewinnt. Dieses Unternehmen kauft im Jahr - ich nenne jetzt einmal eine fiktive Zahl - für 150 Milliarden Mark von Zulieferern Teile ein. Wenn es ihnen, weil sie mehr als früher einkaufen, gelingt, auch nur einen Preisnachlass von drei oder fünf Prozent zu erreichen, wenn man diesen Nachlass mit der eben genannten - fiktiven - Zahl multipliziert, dann sieht man, dass man dabei gegenüber den Wettbewerbern einen Vorsprung erzielen und vor allem für die Aktionäre einen Vorteil erwirtschaften kann, den man ohne diese Fusion nicht hätte erzielen können.

Gottlieb: Sie haben vorhin schon das Thema Internet angesprochen. Ich will das mit einem Zitat Ihres Vorstandschefs, Herrn Breuer, ergänzen: "Das Internet bringt einen grundlegenden Wandel des Bankgeschäfts... Die Vermittlerrolle der Banken ist auf vielen elektronischen Märkten nicht mehr notwendig." Die Banken müssen also vor dem Hintergrund des Internets sozusagen eine völlig neue Rolle finden. Offenbar ist ja Ihr Haus sehr massiv dabei, das zu tun. Ich habe gelesen, Ihr Internetspezialist hätte im Moment 200 Initiativen laufen, die sich mit der Internetzukunft befassen. Sie gingen diese große Zusammenarbeit mit dem Handelsriesen Metro ein, und sie arbeiten auf diesem Gebiet auch gemeinsam mit SAP. Die Deutsche Bank sattelt also im eigentlichen Sinne um: Nichts bleibt mehr so, wie es vorher war.

Kopper: Das ist so. Und wir machen das, um noch ein paar andere Namen aus dieser Welt zu nennen, auch mit Yahoo und mit Vodafone, und wir machen das mit Nokia. Es ist so, wie Herr Breuer einmal gesagt hat: "Wir betreiben es sozusagen mit allen." Das muss man heute auch tun, denn wir wissen ja nicht, was sich am Ende durchsetzen wird.

Gottlieb: Da muss man ziemlich stark sein, um das machen zu können.

Kopper: Da muss man stark sein, da muss man breit sein, da muss man etwas können, und da muss man sich auch etwas leisten können, denn nicht alles wird auch aufgehen von diesen vielen Investitionen. Aber man muss dabei vorne sein. Es wird ja immer gesagt, die Globalität würde durch Wissen und Information dargestellt. Das andere große globale Ding aber ist das Geld: Man kann heute Geld virtuell um die Welt bewegen. Ich sage immer, dass man das in Lichtgeschwindigkeit und zum Nulltarif machen kann. Das passiert auch, und in diesem Feld sind wir aktiv. Das bedeutet natürlich, dass wir uns dieser modernen Welt stellen müssen. Darüber hinaus haben wir im Gegensatz zu Firmen wie meinetwegen "amazon.com" am Ende niemals das Problem der physikalischen Lieferung. Unsere Kunden können mit Geld arbeiten: Wir müssen es ihnen aber nicht nach Hause bringen. Das macht für uns diese Internetwelt viel aktueller als für viel andere. Deswegen sind wir da seit Jahr und Tag beteiligt: Ab und zu müssen wir darüber etwas mehr reden, damit das auch wahrgenommen wird. Aber Gott sei Dank sind wir wirklich schon eine ganze Weile in diesem Geschäft. Ich muss Ihnen auch sagen, dass ich da voll des Lobes und auch voll der Anerkennung bin für diejenigen, die das mit viel Geschick getan haben.

- Gottlieb:** Haben Sie nicht auch den Eindruck, der sich mir immer stärker aufdrängt, dass uns die Amerikaner im Bereich des Internets schon um viele Jahre voraus sind? Ich habe Ihren Vorstandssprecher, Herrn Breuer, als einen der wenigen prominenten deutschen Unternehmensvertreter in Davos auf dem Weltwirtschaftsforum erlebt: Er war dort Chairman, er hat dort eine durchaus dominierende Rolle gespielt. Aber er war sehr allein. Ähnliches gilt auch für die deutsche Politik: Die Amerikaner, die Angelsachsen, haben so gut wie alles dominiert. Man hat den Eindruck, der Abstand vergrößert sich beinahe täglich. Ist das nicht eine riesige Gefahr? Können wir das überhaupt noch aufholen? Wie können wir das machen?
- Kopper:** Das ist eine Frage, die mich auch etwas bedrückt. Ich teile Ihre Ansicht, dass man fast den Eindruck gewinnt, als würde sich auf diesem Gebiet der Hochtechnologie, der Informationstechnologie, der virtuellen Welt des Internets und des E-Commerce Amerika in hoher Geschwindigkeit weiter von uns entfernen. Ich glaube, wir haben noch eine Chance des Aufholens, vor allem weil es einem diese Globalität auch ermöglicht, Wettbewerbsvorsprünge dadurch zu überbrücken, dass man sich irgendwo einkauft. Warum soll das nicht auch Deutschen möglich sein, auf diese Weise einen Knowhow-Abstand blitzartig verringern zu können, sodass wir wieder mit im Geschehen stehen?
- Gottlieb:** Das heißt, es geht darum, dass sich die kleinen schnellen Start-ups andocken können an das große Schiff Deutsche Bank?
- Kopper:** Ja, entweder an das große Schiff Deutsche Bank oder auch an Ableger der Deutschen Bank. Ich glaube nicht, dass wir immer gut beraten wären, wenn wir kleine Firmen an diesen riesigen Dampfer Deutsche Bank direkt anbinden würden. Stattdessen stelle ich mir die Deutsche Bank eher wie einen gut geführten Geleitzug vor, der mit unterschiedlich schnellen Schiffen fährt und damit auch Nischen erforschen kann, in die das große Schiff nie hineinkäme, weil es viel zu viel Tiefgang hat. Wir müssen also sehr aufpassen, unsere Beweglichkeit zu erhalten in einer Welt, die sich so rasend verändert. Ich weiß nicht, ob der Vorsprung der Amerikaner Jahre beträgt, aber in dieser Welt des Internets ist ein halbes Jahr eine Ewigkeit. Das müssen wir wissen, und wir müssen auch wissen, dass wir aufholen gegenüber einem - wie man so schön sagt - "moving target", das sich möglicherweise noch schneller nach vorne bewegt als wir selbst. Wir wollen das, und wir sind dazu sehr entschlossen. Wir sind ja auch mit 10000 Menschen in Amerika unterwegs im Zentrum des Geschehens. Daher kam ja auch unsere Idee der Investition in die achtgrößte Bank der Vereinigten Staaten: Wir wollten in diesem Markt mit dabei sein - und zwar ganz vorne. Heute kann ich sagen, dass uns das Gott sei Dank wohl gelungen ist. Dies nach einem Jahr bereits sagen zu können, ist eigentlich doch eine ganz große Genugtuung.
- Gottlieb:** Wie wird denn die Zukunft Ihres Filialgeschäfts aussehen? Werden Sie sich darin weiter engagieren? Sie machen ja im Augenblick wohl "nur noch" 16 Prozent des Gewinns mit diesem Bereich: Ist die Deutsche Bank für den Kunden in der direkten Kommunikation in Zukunft überhaupt noch erreichbar?
- Kopper:** Ja, und sie muss auch erreichbar bleiben. Die Welt ist ja nicht so einfach aufgebaut, wie wir das ab und zu gerne haben möchten. Sie ist nicht nur schwarz oder weiß, sondern sie ist ja auch in allen Schattierungen dazwischen vorhanden. Das sind ja unsere Kunden, unsere Bezugspersonen, für die wir doch dies alles machen. Die Momentaufnahme unter unseren Kunden schaut so aus: 20 Prozent wollen uns nur noch virtuell über Direktbanken, über das Netz. Andere 20 Prozent wollen das jedoch überhaupt nicht und sagen: "Das werde ich nie anfassen. Ich gehe nach wie vor in meine Zweigstelle, denn ich will mit Menschen reden, wenn ich etwas brauche, wenn ich mit der Bank etwas tun möchte." Aber nun

kommt das Problem: Die verbleibenden 60 Prozent wollen beides haben. Wir müssen eben sehen, wie wir damit zurechtkommen. Es geht also nicht um dieses anstatt jenem, sondern es geht um die richtige Mischung und die richtige Balance zwischen diesem und jenem. Das versuchen wir täglich neu zu ergründen: Wir versuchen uns eben täglich richtig aufzustellen. Das wird nicht einfach sein, aber ich glaube auch, dass wir in dieser Bewegung und in dieser Kenntnis des Marktes, wie er vom Trend her wohl weiterlaufen wird, auf der Welt ziemlich weit vorne stehen.

Gottlieb: Die Mittelständler, die Kleinunternehmer, befürchten, dass sie für die Deutsche Bank als Kreditnehmer gar nicht mehr interessant sind. Es gab ja auch schon die verschiedensten Mittelstandskongresse Ihres Hauses, auf denen man versucht hat, diese Befürchtungen zu zerstreuen. Der Bundeskanzler hat noch vor ein paar Monaten in Berlin sehr massiv an Herrn Breuer appelliert, dies doch bitte auch weiterhin als Teil der Geschäftspolitik zu sehen. Verabschieden Sie sich von diesem Gewerbe?

Kopper: Nein, sonst würden wir das ja alles nicht machen. Ich glaube, ich kann das, wenn ich an die 40 Jahre zurückschaue, richtig beurteilen: Wir haben uns noch nie so für den Mittelstand eingesetzt und so um ihn gekämpft, wie wir das in den letzten zwei, drei Jahren getan haben. Die Frage ist, was man als Mittelstand definiert. Ich glaube, dadurch entstehen viele Missverständnisse. Wenn ich hier von Mittelstand spreche, dann will ich das einmal ganz einfach definieren: Das sind die Firmen mit mehr als 50 Millionen Mark Umsatz im Jahr. Bei den Firmen, die unterhalb dieser Marge liegen - das geht also bis hin zu den Handwerkern und Selbständigen -, sind wir wirklich nicht so gut vertreten. Das hängt damit zusammen, dass wir in der Fläche dafür nicht stark genug vorkommen. Wir sind auch gar nicht aufgestellt wie die vielen Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland, die für diese Geschäfte da sind. Wir sind auch nicht aufgestellt wie die öffentlich-rechtlichen Sparkassen.

Gottlieb: Wenn Sie die also hätten, dann hätten Sie auch den Zugriff darauf.

Kopper: Ja, dann wären wir auch näher dran und könnten in dieses Geschäft einsteigen. So wie wir aber aufgestellt sind, können wir...

Gottlieb: Ich meine, wenn Sie die Sparkassen hätten.

Kopper: Nun, wir wollen sie ja nicht. Wir wollen ja nur eine gleiche Basis. Aber wir wollen ja um Himmelswillen keine Sparkassen haben. Nein, nein, es geht darum, wie nah wir an diese Kunden herankommen und was wir für sie tun können. Wenn wir das aber anders segmentieren bzw. so segmentieren, wie wir den Mittelstand verstehen, dann sind wir heute in diesem Mittelstand besser als je zuvor.

Gottlieb: Sie haben zwei Schlüsselaufsichtsratsmandate und noch ein weiteres inne: In diesem Zusammenhang spielt die Diskussion natürlich eine sehr dominierende Rolle, wie kompetent unsere Aufsichtsratsmandate eigentlich wahrgenommen werden. Der Vorwurf lautet ja immer wieder, dass sich da über Jahrzehnte hinweg ein Old-Boys-Network entwickelt hätte, das gar nicht mehr so genau hinschauen würde und mit dem sich dann unter Umständen auch wirtschaftliche Fehlentwicklungen leichter einschleichen könnten. Wenn Sie das mit dem amerikanischen Markt vergleichen: Müssen wir hier reformieren?

Kopper: Ich glaube nicht. Wenn ich mir Amerika ansehe, dann stelle ich fest, dass es dort ja keine Aufsichtsräte gibt, sondern nur ein gemischtes Board. Ich sitze in den USA in einer Gesellschaft in diesem Board. Ich kann das hier ruhig sagen, weil alle diese Firma kennen. Ich sitze also bei Xerox in diesem Board. Ich habe daher einige Erfahrung, wie das in Amerika oder in Großbritannien läuft, wo man ja ein ähnliches System kennt. Ich halte das nicht für besser, es wird nur mehr darüber nachgedacht, und es wird mehr

Wert auf Professionalismus gelegt. Denn man hat dort kleinere Gremien. All das haben wir hier bei uns nicht. Der Gesetzgeber hat uns diese Vorlage noch nicht gegeben. Wir rennen immer noch mit Aufsichtsratsgremien herum, in denen bis zu 20 Personen sitzen. Das ist zu groß, denn mit 20 Personen kann man in aller Regel keine sinnvolle Diskussion führen. Diese Gremien müssen also kleiner werden. Die Chance dazu haben wir allerdings verpasst. Ich hätte eine ganze Reihe von Anmerkungen dazu, was man verbessern könnte: Es bestehen ja auch einige Kommissionen, die darüber nachdenken. Im Ausland hat man das bereits getan, und wir ziehen jetzt nach. Ich will dem nicht vorgreifen, weil das sowieso ein abendfüllendes Thema ist, aber ich halte die deutschen Aufsichtsräte überhaupt nicht für schlechter als andere. In Deutschland ist vielleicht ein wenig der Irrglaube verbreitet, ein Aufsichtsrat könnte in jeder Situation Unheil von einer Firma abwenden. Das kann er natürlich nicht: Denn eine Firma ist nun einmal so gut wie sie ist. Und sie wird geprägt durch den Vorstand: Der macht die Geschäfte. Ein Aufsichtsrat kann nur dann eingreifen, wenn er etwas weiß. Er weiß aber nur das, was ihm der Vorstand oder ein Wirtschaftsprüfer erzählt. Wenn der Aufsichtsrat bestimmte Dinge nicht weiß, dann ist auch er ahnungslos. Aber das ist ja kein Vorwurf, denn er muss sich schon kümmern, und er stellt ja auch Fragen. Wenn er aber die falschen Antworten bekommt, wenn er belogen wird, dann ist auch ein Aufsichtsrat nicht in der Lage, Unheil abzuwenden. Dann steht auch er eines Tages vor der verschütteten Milch und ist darüber genauso traurig wie alle anderen Beteiligten.

Gottlieb: Wie eng muss denn eigentlich, um effizient arbeiten zu können, die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sein? Wie oft telefonieren Sie mit Herrn Schreuer oder mit Herrn Schrempp bzw. diese Herren mit Ihnen? Wie eng ist diese Vernetzung?

Kopper: Ich glaube, sie muss ziemlich eng sein. Es muss ein Verhältnis des Vertrauens und auch der Transparenz sein, die ja ihrerseits wiederum Vertrauen schafft. Das heißt, der Vorstand muss einem all das erzählen, wovon er glaubt, es hätte eine gewisse Relevanz für das, was er tut. Er muss nicht immer alles vorher erfragen, er soll einem nur sagen, was er alles gemacht hat. Dann weiß man das, und dann kann man sagen: "Wunderbar, das finde ich o. k." Oder man zieht die Augenbrauen hoch und sagt: "Können wir darüber noch einmal reden?" Das ist ein ständiger Austausch. Ich glaube, da gibt es keine Regel. Wenn die Wellen irgendwo etwas höher gehen, weil man sich z. B. auf bestimmte Entscheidungen vorbereitet, dann sind solche täglichen Kontakte am Telefon oder physischer Art, indem man sich gegenüber sitzt, sicherlich vorhanden. So habe ich das jedenfalls erfahren. Ich kann auch sagen, dass z. B. der Aufsichtsrat der damaligen Firma Daimler-Benz während eines bestimmten Jahres über zehn Mal getagt hat. Das ist eben so: Wenn er etwas zu entscheiden hat, dann muss er auch dorthin kommen. Das tun die Leute auch. Wir sollten also von der generalisierenden Betrachtung wegkommen und stattdessen dazu kommen zu überlegen, was in spezifischen Fällen notwendig ist: Da braucht es eben ein gewisses Maß an Flexibilität. Aber ich sage noch einmal, dass das Vertrauen da sein muss. Diese Vertrauensbasis ist natürlich besonders wichtig zwischen den beiden Vorsitzenden: Diese beiden kommunizieren am meisten miteinander, und durch deren Hände läuft auch sehr viel. Sie sind auch jeweils der Sprecher ihrer Gruppe, denn das hat das Gesetz auch so vorgesehen. Wenn das funktioniert, wenn man sich da vertrauen kann, wenn man das Gefühl hat, es wird einem alles gesagt und es werden einem die Dinge auch richtig gesagt und umgekehrt, weiß der Vorstand auch, dass der Aufsichtsrat zu ihm steht - nicht auf Gedeih und Verderb und auch nicht blind, sondern mit wachen Augen -, ihm wirklich Rat gibt, ihn warnt und ermuntert, wenn es also diese Form der Diskussion ohne Besserwisserie von einer Seite gibt,

dann haben wir das, was die Angelsachsen "good corporate governance" nennen. Das heißt, das entwickelt sich dann auch in die Gremien hinein. Dort, wo das nicht der Fall ist, kann es immer ein wenig problematisch sein.

Gottlieb: Wie bewerten Sie denn die Parteispendenaffäre, die uns nun schon seit Monaten alle zusammen traktiert? Beurteilen Sie das unter Umständen so wie Jürgen Schrempp, der gesagt hat: "Jetzt wird erst einmal gar nicht gespendet, solange die nicht klare Regularien gefunden haben." Ist das auch Ihre Linie?

Kopper: Das wäre meine Linie. Nur, ich spende nicht, denn der Aufsichtsrat macht das nicht: Das macht der Vorstand. Ich glaube aber doch sagen zu können, dass dies im Augenblick auch die Linie des Vorstands der Deutschen Bank ist. Als Staatsbürger sind freilich doch alle ziemlich durcheinander: Da geht es uns so wie jedem links und rechts von uns. Wir nehmen das wahr, jeder macht sich seine Gedanken dazu. Dass diese Gedanken nicht besonders fröhlich sind, das können Sie sich ja vorstellen.

Gottlieb: Sie haben vor längerer Zeit einmal gesagt, Kohl sei für Sie einer der größten Politiker, den das Land seit langem gesehen hätte. Sind Sie nun angesichts dieser Entwicklung genauso enttäuscht wie viele andere?

Kopper: Nun, ich nehme von der einen Aussage nichts zurück. Ich habe ja nicht gesagt, dass er der größte Mensch sei. Denn ich glaube schon, dass er ein sehr eindrucksvoller Politiker war: Das hat auch mit der Länge seines Wirkens zu tun. Er hat auch viel erreicht, nicht nur die deutsche Einheit. Was ich ihm besonders hoch anrechne, ist die wirklich unermüdliche und erfolgreiche Unterstützung der fortschreitenden europäischen Integration: Das ist für uns hier in Deutschland unglaublich wichtig gewesen, und das wird auch wichtig bleiben. Nun, menschlich bin ich jetzt doch sehr enttäuscht.

Gottlieb: Was heißt für Sie eigentlich "soziale Verantwortung des Unternehmers"? Sie haben sich darüber ja auch schon einmal sehr deutlich geäußert. Sie haben gesagt: "Viele Unternehmen haben ihren Wohlstand durch ihre Geschäfte in Deutschland und an diesem Standort Deutschland erzielt." Man könne nun nicht gleich beim ersten Gegenwind, wenn es nicht mehr so richtig läuft, sagen, dass man sofort ins Ausland abhaut. Gibt es also eine soziale Verantwortung des Unternehmers für den Standort Deutschland? Gibt es die?

Kopper: Ja, ich glaube, die gibt es, die wird auch beachtet und die wird auch erwogen. Es mag manchmal anders aussehen, aber ich glaube, die guten Unternehmen wissen schon ganz genau, was sie zu tun haben. Anders ausgedrückt: Wenn ich dieses Wort von der sozialen Verantwortung ein klein wenig anders interpretieren darf, dann würde ich sagen, dass eine gute Unternehmensführung in dem Bewusstsein leben muss, dass auch sie immer etwas für das Wohl der Gemeinschaft tun muss. Unsere Gemeinschaft ist halt nun einmal die Nation, das Land Deutschland. Ich glaube, das ist viel mehr Unternehmern und auch Unternehmen bewusst, als das im Allgemeinen angenommen wird.

Gottlieb: Welche Freiheit, Herr Kopper, wollen Sie sich für die Zukunft nehmen?

Kopper: Mehr Zeit, über die ich selbst verfügen kann.

Gottlieb: Vielen Dank für dieses Gespräch. Das war Alpha-Forum mit Hilmar Kopper, dem Aufsichtsratschef der Deutschen Bank.