

# Interessenvertretung als Teil des demokratischen Prozesses

Interview mit Ansgar Tietmeyer

**Herr Tietmeyer, der Homepage der Deutschen Bank kann man entnehmen, dass es Ihre Aufgabe ist, die Beziehungen der Deutschen Bank zu den Ministerien und Behörden, den politischen Parteien sowie den Abgeordneten zu pflegen. Wie genau können wir uns Ihren Arbeitsalltag vorstellen?**

Mein Team und ich sind in Berlin Ansprechpartner für Politiker, Ministerialbeamte, Vertreter von Verbänden, NGOs, Think Tanks und anderen Institutionen. Unsere tägliche Arbeit bringt viele Gesprächstermine mit sich, aber auch Schreibtischarbeit. Wir beobachten den Gesetzgebungsprozess, verfassen politische Analysen und informieren regelmäßig die Führungsebene sowie die Fachabteilungen der Bank über die politische Entwicklung. Auf diesen Bereich, also das politische Monitoring, entfällt ein erheblicher Teil unserer Arbeit. Daneben organisieren wir öffentliche Debatten und Gesprächsforen, um den Austausch mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu intensivieren.

**Man kann bei Public Affairs unterscheiden zwischen Lobbying und dem Repräsentieren: Wo ziehen Sie die Grenze zwischen diesen beiden Tätigkeiten?**

Es ist nicht einfach, hier eine klare Grenze zu ziehen. Zu meinen Aufgaben gehört es sowohl, Erwartungen an die Bank frühzeitig aufzunehmen, als auch die Tätigkeit der Bank und unsere Positionen in der politischen Diskussion darzustellen und zu erläutern. Dabei kann es sich um eher allgemeine Darstellungen handeln, aber auch darum, konkrete inhaltliche Positionen vorzutragen, die häufig in Verbindung mit Gesetzesvorhaben stehen. Sei es im direkten Gespräch, per schriftlicher Stellungnahme oder im Rahmen von Anhörungen und Konsultationen. Zudem gehört es zu den Aufgaben von Public Affairs, im Rahmen öffentlicher Veranstaltungen auch Agenda Setting zu betreiben, d.h. auf bestimmte Themen und Belange aufmerksam zu machen, sie – wie der Name schon sagt – „auf die Tagesordnung“ zu bringen. Wir möchten erreichen, dass die Politik unsere Argumente hört, sie nachvollziehen kann und gerne auch kritisch hinterfragt. Nur wenn die Meinung aller gesellschaftlichen Akteure einfließt – und dann von den Politikern abgewogen wird – kann die Demokratie funktionieren. Die gesamtgesellschaftliche Relevanz sowie die mediale Salienz der Themen spielen dabei eine ganz entscheidende Rolle. Es geht dabei letztendlich um Interessenvertretung als Teil des demokratischen Prozesses.

**Während Lobbying oft als Einbahnstraße der Einflussnahme wahrgenommen wird, bezeichnet Politikberatung auch das „Wechselspiel“, dem Geben und Nehmen von Informationen zwischen Beratern und Beratenen. Welche Expertise fragt die Politik bei Ihnen nach?**

Geschätzt ist zum einen das Know-How der Deutschen Bank an den Kapitalmärkten rund um den Globus. Gerade in Deutschland, einem offenen Land mit einer hohen Exportquote, ist diese Einschätzung für die Politik interessant. Unsere Stimme ist zudem – als eine von mehreren – bei regulatorischen Themen gefragt. Dies gilt besonders dann, wenn es sehr technisch wird, etwa bei neuen Regeln für das Eigenkapital von Banken oder Bestimmungen für Derivate und andere komplexe Finanzprodukte. Hier können wir frühzeitig auf mögliche Auswirkungen von Vorschriften hinweisen. Als eines der führenden Institute weltweit kann die Deutsche Bank in diesen Bereichen umfangreiche Informationen in die politische Diskussion einbringen. Und nicht zuletzt verfügt unser Haus über eine preisgekrönte Research-Abteilung, die zu makroökonomischen und gesellschaftspolitischen Fragen Stellung bezieht. Doch Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Entscheidend ist, dass wir auch sehr aufmerksam zuhören, was unsere Gesprächspartner zu sagen haben, und vor allem was sie von uns fordern.

**Sie sind seit 1996 Mitarbeiter der Deutschen Bank, haben von 2006 bis 2013 als EU-Beauftragter Ihres Unternehmens die Entwicklung der Wirtschafts- und Finanzkrise in deren Brüsseler Epizentrum erlebt. Welchen Einfluss hat die Krise auf die Zusammenarbeit zwischen Banken und Politik genommen?**

Einerseits hat das Vertrauen in die Banken massiven Schaden genommen. Die Politik begegnet der Branche häufig erst einmal mit Skepsis. Andererseits führt gerade die Komplexität der Krise dazu, dass alle Akteure – Politiker, Regulierer und Bankmanager – noch viel stärker und konstruktiver zusammenarbeiten müssen als vorher. Nur so können wir aus meiner Sicht für dauerhafte Stabilität auf dem Finanzsektor sorgen. Dafür ist auf beiden Seiten die Bereitschaft zum Dialog vonnöten. Genau hier setzt Public Affairs an.

**In der Öffentlichkeit ist der Imageverlust der Banken durch die Krise erheblich. Nehmen Sie auch in der Politik einen Vertrauensverlust wahr? Wie beeinträchtigt Sie das in Ihrer Arbeit?**

Wir sind uns des Vertrauensverlustes sehr bewusst. Ich würde aber nicht sagen, dass dies unsere Arbeit beeinträchtigt. Im Gegenteil: Heute ist Public Affairs, also politische Öffentlichkeitsarbeit, wichtiger denn je. Im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise hat die Public Affairs-Branche einen regelrechten Boom erlebt. Zumindest konnte ich diese Beobachtung machen. Die entsprechenden Stabsabteilungen in den Unternehmen wurden auf- bzw. ausgebaut, Beratungsfirmen haben aufgestockt. Insgesamt ist die Aufmerksamkeit für politische und regulatorische Themen in den

Unternehmen gestiegen. Für uns ist die aktuelle Situation eine spannende Herausforderung. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das Vertrauen wiederherzustellen. Daran arbeiten wir täglich.

**Wie geht Ihr Unternehmen mit dem Imageproblem der gesamten Bankenbranche um? Kann vermehrte Transparenz, wie durch das EU-Lobbyregister, eine Möglichkeit sein, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen?**

Das EU-Lobbyregister ist ein Element für mehr Transparenz im politischen Prozess auf europäischer Ebene. Die Deutsche Bank ist in diesem Register eingetragen. Aber das alleine reicht natürlich nicht. Wir tun viel mehr. Dass wir die vielen neuen regulatorischen Vorschriften, die die Politik initiiert, aktiv begleiten und sie konsequent umsetzen, ist selbstverständlich. Darüber hinaus hat die Deutsche Bank eigene Initiativen gestartet, die zu mehr Finanzmarktstabilität, aber auch zur Wiedergewinnung von Vertrauen beitragen sollen. Lassen Sie mich nur zwei Beispiele nennen: Zum einen haben wir uns bei unserer Strategie 2015+ zu einem Kulturwandel verpflichtet, der die Nachhaltigkeit zur Basis unseres täglichen Handels macht. Zum anderen haben wir eine neue Mittelstandsstrategie entwickelt: Wir wollen durch noch besseren Service beweisen, wie ernst wir die dienende Rolle gegenüber der Realwirtschaft nehmen.

**In Brüssel wird seit Jahren an einer europäischen Bankenregulierung gearbeitet. Ihr persönliches Betätigungsfeld hat sich jedoch mit dem Wechsel nach Berlin im Frühjahr 2013 mehr auf die nationale Ebene verschoben. Welche Themen stehen seitdem auf Ihrer Agenda?**

Viele der Vorhaben, die jetzt in Berlin auf der Tagesordnung stehen, wurden in Brüssel aus der Taufe gehoben. Aber auch Berlin war zuletzt häufig Vorreiter bei Gesetzesvorhaben, die dann auf EU-Ebene aufgegriffen wurden. Ich denke etwa an das Finanzmarktstabilisierungsgesetz. Deutschland nimmt in der EU eine Führungsrolle ein, ob es will oder nicht, es ist derzeit Stabilitätsanker. Berlin ist deshalb als Standort für Public Affairs enorm wichtig, die Zahl der Themen groß: von der EU-Bankenunion über das Trennbankengesetz und neue Regeln für die Verschuldung von Banken bis hin zur diskutierten Finanztransaktionssteuer. Hinzu kommt zukünftig die Frage nach besserer Kontrolle der „Schattenbanken“.

Wir tragen die Anstrengungen mit, die Finanzmärkte zu stabilisieren, und bringen uns hier ein. Das darf aber nicht dazu führen, dass die heimischen Banken im globalen Wettbewerb nicht mehr mithalten können – etwa, weil die Regulierung in Europa viel restriktiver ist als andernorts. Deutschland braucht starke Banken, die unsere heimischen Unternehmen überall auf dem Globus effizient begleiten können. Dies gilt für DAX-Konzerne ebenso wie für Mittelständler, unter denen zahlreiche Weltmarktführer sind.

**Wie versuchen Sie, den teilweise sehr populistischen Forderungen gegenüber Banken und den Finanzmärkten seitens der Öffentlichkeit und der Politik entgegenzusteuern?**

Wir bieten vor allem sachliche, faktisch fundierte Argumente und Transparenz. Entscheidend ist, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen und die richtigen Schlüsse zu ziehen. Wir stehen voll hinter besserer Regulierung – aber richtig ist auch: nicht jede neue Regel ist automatisch sinnvoll. Heute, nach sieben Jahren neuer, zusätzlicher Regulierungen als Antwort auf die Finanzkrise, gilt es auch einmal inne zu halten und zu überprüfen, wie sich diese Regelungen zueinander verhalten. Auch müssen wir abschätzen, ob mit den Maßnahmen nicht zu viele ungewollte negative Auswirkungen auf Wirtschaft und Verbraucher einhergehen.

**In der Presse ist häufig zu lesen, dass sich die Deutsche Bank einem Kulturwandel unterziehe. Wie hat man sich diesen Wandel genau vorzustellen und wie konnte es Ihrer Meinung nach überhaupt so weit kommen, dass es bei einem renommierten Haus wie der Deutschen Bank überhaupt eine Notwendigkeit zu einem Kulturwandel gibt?**

Natürlich müssen wir uns fragen: was ist falsch gelaufen, was müssen wir ändern, wo müssen wir besser werden? Im vergangenen Jahrzehnt ist an zu vielen Stellen die Orientierung an grundlegenden Werten ins Hintertreffen geraten. Deshalb ist eine Neubesinnung erforderlich. Hieran arbeiten wir, wenn wir von Kulturwandel sprechen. Unsere Werte lauten Integrität, nachhaltige Leistung, Kundenorientierung, Innovation, Disziplin und Partnerschaft – diese muss jeder Mitarbeiter verinnerlichen, damit wir langfristig erfolgreich sein können. Lassen Sie mich ganz konkrete Fortschritte nennen: Die Bank hat bei der Vergütung der Mitarbeiter einen neuen, auf langfristigen Erfolg ausgerichteten Ansatz eingeführt. So hängen die variablen Gehaltsbestandteile jetzt deutlich weniger von kurzfristigen Gewinnen ab. Zudem entlohnt die Bank ihre Mitarbeiter nicht nur für das, was sie erreichen, sondern auch dafür, wie sie es erreichen. Wir haben neue, strengere interne Kontrollmechanismen eingeführt. Wir meinen es sehr ernst mit dem Kulturwandel.



Dr. Ansgar Tietmeyer hat zum Februar 2013 die Leitung des Bereichs Public Affairs der Deutschen Bank in Berlin übernommen. In dieser Funktion ist er für die Koordinierung und Pflege der Beziehungen der Bank zu den Ministerien und Behörden, den politischen Parteien sowie den Abgeordneten des Deutschen Bundestags verantwortlich. Zuvor war er seit Januar 2006 EU-Bbeauftragter des Vorstands und Leiter der Deutsche Bank EU-Repräsentanz in Brüssel.