

■ 25 JAHRE WIEDERVEREINIGUNG Über einen Top-Banker der DDR, der auch im vereinigten Deutschland Top-Banker wurde



Edgar Most, geboren 1940 in Thüringen, wurde 1989 Vizepräsident der DDR-Staatsbank. Den größeren Teil spaltete er ab und machte daraus die erste Privatbank der DDR. 1990 wechselte er in die Geschäftsleitung der Deutschen Bank in Berlin. Seit 2004 ist er im Ruhestand. Foto: Jens Gyarmaty

Auf zum Klassenfeind

Ein Gespräch mit dem Banker Edgar Most über seine zwei Leben.

Herr Most, als einziger Ostdeutscher haben Sie es nach der Wende zum Bankdirektor im Westen gebracht. Wie kam man als DDR-Bürger überhaupt ins Geldgewerbe?

Ich kam aus Thüringen vom Bauernhof. Zunächst wollte ich eine Lehre als Elektriker machen, aber die Stelle war plötzlich nicht mehr frei. Dann erfuhr ich, dass die Deutsche Notenbank in Bad Salzungen einen Lehrling suchte – und fing dort an. Das war 1954. Viel Geld gab es dafür nicht. Im ersten Lehrjahr bekam ich 45 Mark im Monat. Ein Schulfreund, der Bergmann wurde, verdiente 120 Mark.

Was macht ein Banker im Sozialismus?

Mit 17, 18 Jahren habe ich schon Betriebe betreut. Das waren die kleinen Sägewerke im Thüringer Wald oder in der Rhön, aber auch die Kali-Industrie oder das Kaltwalzwerk bei uns in Bad Salzungen. Das gibt es alles nicht mehr.

Mit 26 Jahren waren Sie der jüngste Bankdirektor der DDR.

O ja! So etwas gibt es heute ja gar nicht mehr. Mein Enkel hat mit 27 Jahren gerade mal sein Pharmaziestudium beendet.

Wie haben Sie so schnell Karriere gemacht?

Eigentlich wollte ich gar nicht. Ich wäre lieber auf meinem Posten in Thüringen geblieben. Aber es wurden Leute gesucht für den Aufbau des petrochemischen Kombinars in Schwedt an der Oder. Das war damals ein Städtchen mit 4000 Einwohnern. Als ich ging, lebten dort 60 000 Menschen. Ich habe erst mal ein Jahr lang Chemie gebüffelt. Damit ich wusste, wofür ich das Geld gebe, wenn mir die Weißkittel gegenübermaßen. Das ist mir später bei der Deutschen Bank sehr zugute gekommen.

Dann kamen Sie nach Berlin zur Staatsbank.

Ursprünglich sollte ich nach Moskau, als erster Nichtrusse auf einen Posten bei der Internationalen Investbank. Da waren auch Länder außerhalb des Ostblocks beteiligt, Schweden zum Beispiel oder Jugoslawien. Aber beim Intensiv-Sprachkurs bin ich zusammengebrochen. Wir bekamen die Sätze während des Schlafs mit Kopfhörern eingetrommelt. Nach ein paar Wochen bin ich umgekippt. Als ich wiederhergestellt war, kam ich nach Berlin – in die Hauptstadtfiliale der Staatsbank.

Dort stiegen Sie bis zum Vizepräsidenten auf.

Moment. Für Posten war ich 1982 schon vorgesehen. Ich war eine Weile in Kuba, um Vorlesungen zu halten und die Regierung bei der Wiedereinführung des Geldsystems zu beraten. Als ich zurückkam, sollte ich Vizepräsident der Staatsbank werden, für den Bereich Industrie. Plötzlich hieß es: Dafür muss ich erst mal eine Parteifunktion übernehmen. Das wollte ich nicht. Also blieb ich Abteilungsleiter. Das war eine schwere Zeit.

Zur Wendezeit bekamen Sie den Job dann doch?

Auch nicht sofort. Kurz vor dem Mauerfall wiederholte sich das gleiche Spiel. Günter Mittag hatte mich als seinen verlängerten Arm ausersuchen, als eine Art Finanzchef der DDR. Er sagte: Du hast immer gemeckert, jetzt kannst du zeigen, dass du es besser machst. Mir lief es eiskalt den Rücken herunter. Ich war völlig fertig, mein Blutdruck lag bei 240. Ich kam ins Regierungskrankenhaus nach Bad Liebenstein.

Dort haben Sie die Grenzöffnung erlebt?

Ich fuhr zu meiner früheren Bank nach Bad Salzungen. Die DDR-Führung hatte entschieden: Jeder Bürger darf in beschränktem Umfang D-Mark erwerben. Daraufhin bekamen die grenznahen Filialen alle dasselbe Problem: Woher bekamen sie das Westgeld? Auf dem Marktplatz rief eine aufgebrachte Menge nach dem Westgeld. Ich rief bei der Sparkasse auf der hessischen Seite an und bat um Hilfe. Spätabends trafen drei Säcke Bargeld ein. Fürs Erste kehrte wieder Ruhe ein.

Wie kamen Sie dann nach Berlin zurück?

Wenig später war die Zeit reif. Im Dezember 1989 machte mich der Zentralbankpräsident zu seinem Stellvertreter, diesmal ohne Vorbedingungen. Als er aufhörte, war ich der alleinige Chef und konnte allein entscheiden – auch wenn ich formal nie zum Präsidenten ernannt wurde.

Wie wurde daraus die erste Privatbank der DDR?

Die Staatsbank machte ja beides: Sie war Notenbank, und sie vergab Kredite an die Industrie. Mir war klar, so würde es nach der Wende nicht weitergehen. Da habe ich beschlossen, den kommerziellen Teil der Staatsbank als Kreditbank neu zu gründen. Von den mehr als 14 000 Mitarbeitern musste ich 13 000 mitnehmen. Das war nicht leicht. Viele wollten beim Staat bleiben, weil sie dachten, das sei sicherer. Für mich selbst stand von Anfang an fest: Ich gehe in die Privatwirtschaft!

Wann ist Ihnen klargeworden, dass Sie Partner aus dem Westen brauchen?

Früh. In der Gründungsphase gaben sich alle europäischen Bankchefs bei mir die Klinke in die Hand. Ich vermittelte im Westen stets und überall den Eindruck: Wir sind die größte Geschäftsbank der DDR und kommen als einzige für die Partnerschaft mit einem großen westlichen Finanzhaus in Frage. Ohne diese anmaßende Haltung wären wir gnadenlos untergegangen.

Und dann haben Sie sich für die Deutsche Bank entschieden?

Am 11. Februar 1990 bekam ich einen Anruf aus Frankfurt: Der Vorstandssprecher Hilmar Kopper sei in Berlin und wolle mich treffen, im Steigenberger-Hotel bei der Gedächtniskirche. Das werde ich nie vergessen. Ich bin sofort hingefahren. In meinem DDR-Anzug der Marke „Präsent“ saß ich dem Banker im Maßanzug gegenüber. Ich habe gezittert. Zu meiner Frau sagte ich: Jetzt geh' ich zum Klassenfeind!

Trotzdem haben Sie sich verstanden?

Kopper war ein pragmatischer Typ und eine ehrliche Haut. Ich fand in ihm so etwas wie einen väterlichen Freund, obwohl er nur fünf Jahre älter war. Er hatte das Bankgeschäft von der Pike auf gelernt und stand immer mit beiden Beinen auf dem Boden. Genau wie seine beiden Nachfolger.

Mit Kopper wurden Sie schnell einig?

Er war für mich ein Segen. Wenig später war ich zum ersten Mal in Frankfurt, den Namen für das neue Institut habe ich mir im Flugzeug ausgedacht: Deutsche Kreditbank. Auch später hat mir Kopper immer geholfen. Nach der Währungsunion mussten wir Liquiditätskredite an die Firmen in der DDR vergeben, wegen des überhöhten Umrechnungskurses. Da hat mir die Deutsche Bank mit Kapitalspritzen geholfen – bis sich der Staatsanwalt bei mir meldete.

Wie das?

Laut DDR-Gesetz durfte der westliche Partner nur 49 Prozent an einem Joint Venture halten. Durch die Kapitalerhöhungen lagen wir aber bei 54 Prozent. Ich fragte den Staatsanwalt: Wie soll ich's denn sonst machen? Wollt ihr, dass der ganze Osten pleitegeht? Aber erklärten Sie das mal einem Juristen, der sich mit Banken und Wirtschaft überhaupt nicht auskennt. Ich dachte, ich werde irre.

Warum haben Sie dann noch die Dresdener Bank ins Boot geholt?

Der Chef des Kartellamts protestierte: Wir könnten nicht die größte ostdeutsche Bank mit der größten westdeutschen Bank fusionieren. Kopper war bereit, ein Drittel der Filialen an die Dresdener Bank abzugeben. Deren Vorstandschef Wolfgang Rölller wollte aber gleichbehandelt werden wie Kopper. Da sagte ich: Tut mir leid. Ich brauche einen starken Partner, der in Berlin die Zentrale übernimmt. Das habe ich dann durchgesetzt. Zum Glück war der Vertreter der Dresdener Bank in Berlin ein Franke, mit dem ich als Thüringer gut konnte. Wir haben uns gleich geduzt und darauf eine ganze Kiste Sekt geleert. Als wir das Geschäft im April 1990 öffentlich machten, ging der Aktienkurs unserer westlichen Partner sofort in die Höhe.

Können Sie verstehen, wenn im Osten mancher sagt: Sie haben den ganzen Laden an die westdeutschen Großbanken verscherbelt?

Nein. Ich habe 13 000 Menschen den Arbeitsplatz gerettet, darunter sehr vielen

Frauen. Ich habe immer ans Ganze gedacht. Wenn ich sehe, wie viele Leute durch die Vereinigung richtig reich geworden sind: Da war ich doch ein Idiot! Ich habe immer nur ehrlich gearbeitet.

Ende April 1990 kam es zu einem denkwürdigen Zusammentreffen mit Helmut Kohl: Beim Bankentag in Bonn saßen Sie neben dem Kanzler der Einheit.

Ich war Ehrengast, als Chef der ersten Privatbank der DDR. Kohl saß Knie an Knie mit mir. Ich nutzte die Gelegenheit, ihm meine Gedanken zur Währungsunion rüberzubringen. Ich sagte: Herr Kohl, wenn Sie am 1. Juli wirklich die D-Mark einführen, mit einem Wechselkurs von eins zu eins, dann ist die DDR pleite. Wir haben schon in der Staatsbank mit anderen Umrechnungsfaktoren gearbeitet. Wer mit dem kapitalistischen Ausland Geschäfte machte, der wusste, wie wirklich gerechnet wird – eins zu sieben, eins zu acht.

Und was hat Kohl geantwortet?

Ich bin Politiker, ich treffe politische Entscheidungen. Und Sie, Herr Most, sind Wirtschaftler. Sie und Ihre Kollegen werden das schon lösen. Ich dachte: Das ist ja wie früher bei der Partei. Genau dasselbe, nur mit anderen Worten.

Man kann auch sagen, es war Demokratie: Die Bevölkerung in der DDR wollte den Umtauschkurs eins zu eins.

Tja – die mussten dann damit leben, dass sie arbeitslos wurden. Das haben die Politiker nicht dazugesagt. Ich habe es vorausgesehen und wollte es verhindern. Im privaten Bereich hätte ich es ja bei eins zu eins gelassen. Das Problem war die Bewertung der Unternehmen und die Umrechnung der Kredite.

Kohls Argument war: Sonst gehen die Leute alle in den Westen.

Das haben sie trotzdem gemacht. Weil es keine Arbeit mehr gab. Ich seh's in meiner eigenen Familie: Meine drei Geschwister wurden alle arbeitslos. Ich war der Buhmann, weil ich es geschafft hatte. Aber ich war auch nicht klüger als die anderen. Ich war nur zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Und ich habe versucht, so viel wie möglich von der DDR-Wirtschaft zu retten.

Sie haben Opel nach Eisenach gebracht. Wie haben Sie das geschafft?

Die obersten Chefs aus Detroit kamen zu mir nach Ost-Berlin. Sie planten eine Fabrik in Brandenburg an der Havel, weil dort früher mal Opel war. Aber da gab's nichts mehr. Ich habe sie dann nach Eisenach geschickt, zu den Wartburg-Werken. Den Laden haben sie sofort übernommen.

Nach der Wiedervereinigung wurden Sie einer der Direktoren der Deutschen Bank in Berlin – und haben sich besonders um die ostdeutsche Landwirtschaft gekümmert. War das nicht ein paar Nummern zu klein?

Von wegen! Mir war von Anfang klar: Wenn im Osten etwas konkurrenzfähig ist, dann sind es die landwirtschaftlichen Großbetriebe. Das gibt es ja im Westen gar nicht. Aber da müssen Sie als Banker anders auftreten. Mehrmals im Jahr schulte ich die Kollegen aus den Frankfurter Türmen in Sachen Landwirtschaft. Unsere Leute mussten sich Gummistiefel anziehen und in den Kuhstall gehen. Sonst hätten sie ja gar nicht gewusst, was sie da finanzieren.

Als Sie im Jahr 2004 in Rente gingen, hielt Josef Ackermann die Abschiedsrede. Das war doch nicht der Mann der Gummistiefel?

Da täuschen Sie sich. Ackermann war klasse. Mit ihm habe ich in der russischen Botschaft alte Soldatenlieder der Roten Armee gesungen. Und als die Finanzkrise kam, hat er viele Investmentbanker in London kurzerhand rausgeschmissen.

Nach der Finanzkrise 2008 haben Sie den Kapitalismus hart kritisiert. Haben Sie es je bereut, für die Deutsche Bank gearbeitet zu haben?

Überhaupt nicht. Das ist es ja, was ich der Linkspartei vorwerfe: Dass sie das Kapital nur kritisiert, statt mit dem Kapital besser für die Gesellschaft zu arbeiten. Ich habe immer für die Bank und für die Gesellschaft zugleich gearbeitet. Früher musste ich mit der allmächtigen Partei umgehen können, später mit dem allmächtigen Kapital. Wer mich dafür kritisiert, dem sage ich immer: Man muss mit dem Teufel tanzen, wenn man etwas erreichen will.

Das Gespräch führte Ralph Bollmann.



Handelsblatt Magazin

„Ich bin verwundbar.“

Alexander Dibelius – Deutschlands härtester Manager zieht Bilanz.

Lesen Sie außerdem im neuen Handelsblatt Magazin:

- Falsche Ferien
Weshalb künstliche Urlaubswelten derart boomen
- Das Geheimnis der Frauen
Agris-Chef Albert Kriemler über Dresscodes und weibliche Karrieren

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

