

Egy Frank Sinatra a Deutsche Bank élén?*

Meyer Dietmar 

Josef Ackermann:

Mein Weg

Langen-Müller Verlag GmbH, München, 2024, p. 460.

ISBN-13: 978-3784436555

Néhány héttel ezelőtt jelent meg a könyvpiacra *Josef Ackermann*¹ visszaemlékezése „Mein Weg” címmel. Rendhagyó könyv – rendhagyó ez a recenzió is. Rendhagyó azért is, mert nem szűkebb értelemben vett szakkönyvről van szó, de azért is, mert inkább ismertetés, mint kritika. De főként azért rendhagyó, mert olvasóként maga az ember érdekelt, aki a nemzetközi pénzügyi folyamatok egyik meghatározó irányítójaként komoly hatást gyakorolt számos ország gazdaságpolitikájára. Hogyan sikerült feljutni a csúcokra, és hogyan érezte magát ott fent, ahol sokszor minden egyes levegővétel komoly kihívás? Hogyan látja magát most a korábbi alpinista? (Közbevetőleg: a könyvből megtudjuk azt is, hogy leginkább a gerelyhajításban volt eredményes sportoló.)

Biztos vagyok benne, hogy a címválasztás háttérében Paul Anka egyik legsikeresebb szerzeménye áll, amelyet Frank Sinatra szinte a himnusz szintjére emelt, és amely számos más művész repertoárjában is szerepelt vagy még ma is szerepel. A dal tartalma jól ismert: pályája vagy élete végén egy férfi végigtekint a megelőző évtizedekre, hogy megállapítsa, mit is tett az „élet asztalára”. A válasz: bármit is csinált – legyenek ez eredmények pozitívak, amelyekkel tehát joggal elégedett lehet, vagy negatívak, amelyekre szégyenkezve gondol vissza –, mindent ő tett; vagy ő maga vitte véghez a dolgokat, vagy ezek az ő kezdeményezésére történtek. Nemcsak az elért eredmények miatti büszkeség hallatszik ki a zeneszámból, hanem a tettekért vállalt – vállalandó! – felelősség is.

Az elmúlt néhány évtized egyik legeredményesebb, ugyanakkor egyik legvitatottabb bankszakemberének könyvét olvasva mindvégig érezhető az „egyéni döntés – egyéni felelősségvállalás” kettőssége, s ez anélkül is szembeötlő, hogy erre az

* A jelen kiadványban megjelenő írások a szerzők nézeteit tartalmazzák, ami nem feltétlenül egyezik a Magyar Nemzeti Bank hivatalos álláspontjával.

Meyer Dietmar: *Andrássy Gyula Budapesti Német Nyelvű Egyetem, Professor Emeritus.*
E-mail: dietmar.meyer@andrassyuni.hu

¹ A Deutsche Bank volt vezérigazgatója és az igazgatóság volt elnöke.

olvasónak folyamatosan figyelmeztetnie kellene magát. Mondhatni, vezérfonalként húzódik végig a kötetben, az első oldaltól az utolsóig.

Nézzük meg tehát valamivel részletesebben e 460 oldalas könyvet, melynek mintegy tizenöt százaléka személyes jellegű, és a család, a gyermek- és ifjúkor, valamint személyes kapcsolatainak szakaszait veszi számba, nagyobb része pedig a pályájával összefüggő eseményekről számol be. Szól továbbá a pénzügyi válságok okairól és a belőlük adódó következtetésekről is.

Ackermann a későbbi pályáját meghatározó szemléletet és viselkedést szinte automatikusan sajátította el a családjában, ahol a tudás tisztelete és a legtágabb értelemben vett kultúra iránti vágy és elkötelezettség alapértéknek számított. Viszszatekintve, szakmájában is azért lehetett sikeres, mert a megszerzett hatalmas tudás és a családja által is támogatott egészséges önbizalom – általánosan – vált a képességeibe vetett majdnem határtalan bizalom alapjává. Éppen ez hajtotta mindig újabb és újabb feladatok felé, s az édesanyjától gyakran hallott „Qui veut, peut.” mondás is ezt erősítette. A „Bízz a saját erődben!” mottó következménye: „Ha problémád akad, akkor igyekezz magad megoldani, s csak másodsorban kérjél külső segítséget!” Ez a kontinentális Európán belül talán leginkább Svájcban élő felfogás a szerző szavai szerint olyan kulturális örökségnek bizonyult, ami „kultúrsokkhoz” vezetett (95. és 101. o.), amikor 1996-ban az „erős államba vetett bizalom jellemezte” (97.o.) Németországban kezdett dolgozni, ugyanakkor segített felelősségteljes döntéseket hozni; ezt később, majdnem változatlan formában, a Deutsche Bank elnöki pozíciójában végzett munkájának értékelésekor is fenntartja (277–279. o.).

Az említett időszakban az egész későbbi életére meghatározó személlyé vált *Hans-Christian Binswanger* professzor, akinek irányításával készítette el doktori disszertációját. Binswanger hatása részben nyilván a mester nem mindennapi személyiségére, részben az általa művelt területekre (pénzelmélet, környezetgazdaságtan) vezethető vissza. Főleg a disszertációval kapcsolatos munkák estek azokra az évekre, amelyekben Binswanger az 1985-ben megjelent könyvét² írta, amelyekben – Goethe Faustjára hivatkozva – a pénznek valamilyen misztikus vonást is tulajdonított. Ackermann disszertációja egyik legfontosabb eredményének tartja, hogy a pénznek – elszámolási egység és vagyontartó eszköz funkciói mellett – legfőképpen fizetési funkcióját kell figyelembe venni (55. o.), ami igen közel áll Binswanger misztikumához.

Természetesen még sok minden más is szóba kerül az első részben: például hogy milyen hatást gyakorolt az életére a katonai szolgálat és a későbbi ezredesi rangig emelkedés; a gimnáziumi évek szépsége; egy fogadás egy 1956 után Svájcban letelepedett magyar család gyermekével, miszerint két hónap alatt a magyar nyelvet

² Binswanger, H.-Ch. (1985): *Geld und Magie*. Edition Weibrecht, Stuttgart.

ugyanannyira elsajátítja, mint amaz az angol nyelvet, és ezt a fogadást elvesztette. Az ilyen érdekes és fontosnak bizonyult kérdések helyett azonban vessünk inkább egy pillantást a bankár szakmai életútjára.

Ha pályájának legfőbb állomásait tekintjük át, az derül ki, hogy nagyon rövid idő alatt ért el magas pozíciókat. 1977-ben állásajánlattal keresték meg a Schweizerische Kreditanstalt részéről, s rövid időn belül sikerült megállapodniuk. Ezzel vette kezdetét 19 évet átfogó tevékenysége a nagy múltú pénzintézetnél. 1979-ben egy évre az USA-ba küldték, hogy ott is hitelüggyel foglalkozzon. Miután Svájcba visszatért, lehetőséget kapott a pénzintézet fizetési forgalmának vezetésére. Több fiókba kihelyezték, a pénzintézet zürichi központjában végzett fontos munkát. Az 1980-as évek közepén Londonba küldték, ahol a Credit Suisse First Boston keretében először kószolhatott bele befektetési ügyletekbe. Könyvében többször kerül szóba, hogy sokan úgy tekintenek rá, mint aki mindig is investment banking területen dolgozott, amit Ackermann ugyanannyiszor vissza is utasít; ő – a legtöbb pénzügy szakon végzett svájci bankszakemberhez hasonlóan – „klasszikus bankosként” kezdte pályáját, azaz sokáig a hitelüggyel foglalkozott. Ez nyilván így volt. De más oldalról megközelítve, amikor a Schweizerische Kreditanstalt 1988-ban felvásárolta a Credit Suisse First Bostont, és ennek következtében onnantól két lábon állt, Ackermann sok korábbi munkatársával ellentétben a befektetések területén már komoly tudással és alapos tapasztalatokkal rendelkezett e kérdéskörben, így nem csodálkozhatunk azon, hogy pénzintézetében a befektetési egység vezetésével bízták meg. Sikerei láttán 1990-ben a Schweizerische Kreditanstalt – amely akkor már egy éve a Credit Suisse részeként működött – igazgatótanácsának tagja, 1993-tól pedig elnöke lett.

Az igazgatóságban töltött első három évben munkájának középpontjában továbbra is a „nem klasszikus” területek álltak: investment, derivatíva-ügyletek, stb., amelyeket vezetőtársai még mindig kerülni igyekeztek. Mivel a pénzintézet nem utolsó sorban ennek révén sikeresen vészelt át a válságot, szinte egyenesen vezetett az út a most már „legamerikaibb” bank igazgatóságának elnöki székébe. De sokkal tanulságosabb, hogy Ackermann hogyan tekint vissza a három évvel későbbi lemondására. Talán nem tévedés és az érintettre nézve semmiképpen sem sértő, ha a három sikeres év utáni helyzetet úgy jellemezzük: kicsi lett neki a bank, két értelemben is. Egyrészt érezhetően kifelé tekintgetett, úgy gondolhatta, hogy tudása és tapasztalatai birtokában fontosabb helyen is meg tudná állni a helyét a nemzetközi pénzügyi rendszerben. Másrészt azt tapasztalhatta, hogy a bank sikereit megalapozó stratégia nem járt együtt a folytatáshoz szükséges szervezeti átalakítással. Mindkét tényező egyértelműen a családi „örökségre” mutat: az önbizalom megkérdőjelezhetetlen meglétét, valamint a döntési jog és a felelősség kettősségét abban az értelemben, hogy „ha már vállalom az intézményért a felelősséget, akkor a döntés is legyen az enyém”!

Az 1996-ban már széles körben ismert és elismert banki szakembert több helyről is megkeresték. Közülük a Deutsche Bank ajánlatát fogadta el, többek között azért, mert ott „még sok potenciált láttam – írta – az investment területén” (89. o.). Így 1996 és 2012 között a Majna menti Frankfurtban alakította ki harci állását a nemzetközi versenyben, kezdetben az igazgatóság tagjaként, majd a bank igazgatóságának elnökeként.

A Deutsche Bank számára végzett munka minden bizonnyal minimum egy újabb könyv alapja lehet, elsősorban a management terén bevezetett újítások okán. Izgalmasak természetesen a 2008-ban kirobbant és a bank által külső segítség nélkül – ld. a „Qui veit, peut.” családtól kapott útravalót – leküzdött pénzügyi és adósságválsággal kapcsolatos, számtalan szubjektív elemet tartalmazó részek is. Helyettük azonban koncentráljunk itt egyetlen témára: a média szerepére és a szerző vele való kapcsolatára. A jól működő pénzrendszerek egyik alapvető eleme a bizalom. Ez utóbbi egyéni értékelések eredményeiből adódik össze, és ezekre nem kis mértékben a média is hat. Tehát valamelyik (pénzügyi) intézmény vagy annak folyamatosan a rivaldafényben álló képviselőjének dicsőítése vagy lejáratása komoly befolyást gyakorol a gazdasági folyamatokra. Ezt Ackermann is megtapasztalhatta (ld. pl. a „Kommunikációs problémák”, a „Kirch-dráma” vagy a „Mannesmann-per” c. alfejezeteket), mégpedig mindkét irányban, amikor is a negatív megítélés nyilván fáj. Viszont, amikor neheztelését fejezi ki néhány újsággal vagy némelyik újságíróval kapcsolatban, akkor szemmel láthatóan nem a jogosan és tétélesen leírtak miatt teszi, hanem az ellen szól, hogy azok a valós helyzetet kissé „átfogalmazott” ábrázolásaikkal alapvetően marginális kérdéseket újra és újra felforrósítanak, egészen addig, míg a helyzet – tőlük függetlenül! – meg nem oldódik.

Itt megint a hatalom és a felelősség kettőssége jelenik meg: ha a média már egészen rendkívüli hatalomra tesz szert, akkor azt felelősséggel, nem pedig szenzációt hajszolva, példányszámuk és bevételük növelésére kellene használniuk! S még egy korábbi fogalom tér vissza: a misztikum, a mágia és az alkímia. Ahogyan sokáig azon fáradoztak, hogy meglévő anyagokból aranyat állítsanak elő, a média információ-morzskákból történeteket gyárt, amelyekkel a társadalom számára a híreknek olyan elértéktelenedését idézi elő, mint amilyent a mesterséges arany okozott volna a gazdasági életben. A különbség az, hogy a médiát irányítók az alkímistákkal szemben sikerrel jártak. A gondolat folytatható: az alkímisták próbálkozásai, a média okozta információ-infláció mennyiben más, mint a pénz Binswanger-féle misztikuma? A bankok pénzteremtési műveleteikkel nem váltanak-e ki ugyanolyan, de most már „igazi” inflációt, mint a másik két terület?

A Deutsche Bank elnöki pozíciójával nagyjából egy időben Ackermann az International Institute of Finance vezetőjeként egy másik fontos megbízatásnak tett eleget. Ebben az egyértelműen globálisan kiható minőségében – saját szavai szerint – „political animal” (290. o.) lett. Az 1980-as években Latin-Amerikában tomboló

adósságválságok, de legfőképpen a 2008-as globális pénzügyi válság új helyzetet teremtett, hiszen a gazdasági élet zavarai egyre globálisabbá váltak, a banki és költségvetési problémák kölcsönhatása jelentősen megnövekedett. Így a regionalitás egyre fontosabb szempont lett a bankok számára, másrészt pedig megjelent a fiskális intézmények azon igénye, hogy a magánszektor, és itt leginkább a bankokra gondol, vállaljon nagyobb részt az adósságok kezelésében. Következésképpen új struktúrákat és mechanizmusokat kell bevezetni és kiépíteni, amelyek keretében a felmerült problémák a siker reményében megoldhatók, illetve – ami még ennél is fontosabb – hasonló fejlemények megelőzhetők. Ackermann számos konkrét esetet mutat be, hogyan sikerült, szorosán kooperálva a Bázeli Bankfelügyeleti Bizottsággal, e téren előre lépni.

Ackermann utolsó két pozíciója – a Zürichi Biztosító Társaság, valamint a Bank of Cyprus élén – jóval kisebb falat volt, mint az előzőek. De akkor már elérte azt az életkort, amellyel rendszerint nyugállományba vonulnak.

Végezetül egy általánosabb megjegyzés: A kötet „emberi”, mert nem csak a szerző személyes vonásaiba enged bepillantást, hanem azt is világosan bemutatja, mennyire meghatározók az emberi kapcsolatok a sokszor „embertelen” pénzügyi világban. A megfelelő ember mellett dolgozni, tőle tanulni komoly lökést adhat a karriernek, egy felettes meggondolatlan lépése megnyithatja a kapukat magasabb beosztásokhoz, a jól működő adminisztráció aranyat ér, de egy fontos munkatárs öngyilkossága lemondásra készíthet, s lehetne folytatni a sort. Végső soron „csak” szerencsés volt Ackermann, hogy jókor jó helyen volt? A válasz egyértelműen nemleges! Lehet, hogy a szerencse szükséges feltétele egy sikeres pályafutásnak, de semmiképpen sem elégséges, ugyanis a tartós sikerhez teljesítményt is fel kell mutatni. Csak akkor mondhatja valaki, „My way”.