



HANS-JÜRGEN JAKOBS

WEM GEHÖRT DIE WELT?

Die Machtverhältnisse
im globalen Kapitalismus

In Zusammenarbeit mit dem Handelsblatt Research Institute
und den internationalen Korrespondenten und Redakteuren
des »Handelsblatts«, Holger Alich, Mathias Brüggmann,
Alexander Busch, Astrid Dörner, Wolfgang Drechsler, Markus Fasse,
Klaus Ehringfeld, Thomas Hanke, Carsten Herz, Joachim Hofer,
Axel Höpner, Thomas Jahn, Moritz Koch, Peter Köhler,
Martin Kölling, Regina Krieger, Tanja Kuchenbecker, Sandra Louven,
Mathias Peer, Axel Postinett, Stephan Scheuer, Frank Sieren,
Daniel Schäfer, Katharina Slodczyk, Frederic Spohr, Helmut Steuer,
Urs Wälterlin, Britta Weddeling, Frank Wiebe

KNAUS

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags für externe Links ist stets ausgeschlossen.



Verlagsgruppe Random House FSC® Noo1967

2. Auflage

Copyright © der Originalausgabe 2016
beim Albrecht Knaus Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
Infografiken: illuteam 43
Bildredaktion: Anna Merten
Redaktion: Christof Blome
Cover: Favoritbuero München
Innengestaltung und Satz: Oliver Schmitt
Druck und Einband: Pustet, Regensburg
Printed in Deutschland
ISBN 978-3-8135-0736-2

www.knaus-verlag.de

Inhalt

Wem die Welt wirklich gehört 11

TEIL 1 Das Kapital und seine Macher

VERMÖGENSVERWALTER

Larry Fink Blackrock 21 • **John Bogle** Vanguard 28 • **Joseph »Jay« Hooley** State Street 31 • **Abigail Johnson** Fidelity Investments 34 • **Robert W. Lovelace** Capital Group 37 • **Yves Perrier** Amundi 39 • **David H. B. Smith** Northern Trust 41 • **Brendan Swords** Wellington Management 43 • **Gregory E. Johnson** Franklin Resources 45

PENSIONSKASSEN

Carolyn W. Colvin Social Security Trust Funds 49 • **Norihiro Takahashi** Japan Government Pension Investment Fund (GPIF) 51 • **Moon Hyung-pyo** National Pension Service (NPS) 54 • **Michael Kennedy** Federal Retirement Thrift Investments Board 56 • **Corien Wortmann-Kool** Stichting Pensioenfonds ABP 58 • **Marcie Frost** California Public Employees' Retirement System (CalPERS) 60 • **Xie Xuren** National Social Security Fund (NSSF) 62 • **Mark Machin** Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) 64 • **Peter Borgdorff** Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) 66 • **Ng Chee Peng** Central Provident Fund (CPF) 68

STAATSFONDS

Yngve Slyngstad Norges Bank Investment Management (Norges Invest) 71 • **Khalifa bin Zayed al Nahyan** Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) 74 • **Ding Xuedong** China Investment Corporation (CIC) 77 • **Mohammed bin Salman** SAMA Foreign Holdings/PIF 80 • **Anas Khaled Al-Saleh** Kuwait Investment Authority (KIA) 83 • **Pan Gongsheng** State Administration of Foreign Exchange (SAFE) 85 • **Norman T.L. Chan** Hongkong Monetary Authority 87 • **Lee Hsien Loong** Government of Singapore Investment Corporation (GIC) 89 • **Abdullah bin Mohammed bin Saud Al-Thani** Qatar Investment Authority (QIA) 91 • **Ho Ching** Temasek Holdings 94 • **Mohammed bin Rashid Al Maktoum** Investment Corporation of Dubai (ICD) 96 • **Peter Costello** Australian Government Future Fund 98 • **Sung-Soo Eun** Korea Investment Corp. (KIC) 100

PRIVATE EQUITY

Stephen A. Schwarzman Blackstone 105 • **David M. Rubenstein** Carlyle 110 • **Leon D. Black** Apollo Global Management 114 • **Henry R. Kravis** KKR 116 • **Steve Koltes** CVC Capital Partners 119 • **David Bonderman** Texas Pacific Group 121 • **John P. Connaughton** Bain Capital 124 • **Timothy F. Geithner** Warburg Pincus 127

HEDGEFONDS

Ray Dalio Bridgewater Associates 131 • **Clifford S. Asness** AQR Capital Management 134 • **Luke Ellis** Man Group 136 • **Jim Simons** Renaissance 139
George Soros Soros Fund Management 141 • **Steven A. Cohen** S.A.C. Capital/Stamford Harbor Capital 144 • **John Paulson** Paulson & Co. 147
Paul Elliott Singer Elliott Management 150

FAMILIEN

USA **Rob Walton** Walmart 156 • **Charles und David Koch** Koch Industries 159
Bill Gates Microsoft 162 • **Victoria Mars** Mars Incorporated 166
Warren Buffett Berkshire Hathaway 169 • **Carlos Slim Helú** América Movil 174
Jeff Bezos Amazon 177 • **Mark Zuckerberg** Facebook 180 • **Larry Ellison** Oracle 183 • **Michael Bloomberg** Bloomberg LLP 186 • **David Thomson** Thomson Reuters 190

SÜDAMERIKA **Joseph Safra** Safra Group 192

ASIEN **Wang Jianlin** Dalian Wanda Group 194 • **Li Ka-Shing** CK Hutchison Holdings 197 • **Lee Jae-yong** Samsung 199 • **Lee Shau Kee** Henderson Land Development 202 • **Jack Ma** Alibaba 204 • **Mukesh Ambani** Reliance Industries 206 • **Tadashi Yanai** Fast Retailing 208

ARABISCHE LÄNDER **Prinz Al-Walid bin Talal Al Saud** Kingdom Holding 210
Mohammed Hussein Ali Al Amoudi Midroc 213

ROYALS **König Bhumibol** Thailand 215 • **Hassanal Bolkiah** Brunei 217

AFRIKA **Aliko Dangote** Dangote Group 219

AUSTRALIEN **Blair Parry-Okeden** Cox Enterprises 221 • **Gina Rinehart** Hancock 223

EUROPA **Amancio Ortega** Inditex 225 • **Peter Kamprad** IKEA 228
Liliane Bettencourt L'Oréal 231 • **Bernard Arnault** LVMH 235
Stefan Persson H&M 238 • **Maria Franca Fissolo** Ferrero 241
Leonardo Del Vecchio Luxottica 243 • **Jacob, Peter jr. und Marcus Wallenberg** Investor AB 245

DEUTSCHLAND **Theo Albrecht jr., Cäcilie Albrecht, Babette Albrecht, Peter Heister, Beate Albrecht, Peter Max Heister** Aldi 248 • **Susanne Klatten / Stefan Quandt** BMW Group 252 • **Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann / Georg Schaeffler** Schaeffler Group 256 • **Wolfgang Reimann, Renate Reimann-Haas, Matthias Reimann-Andersen, Stefan Reimann-Andersen** JAB Holding 259 • **Dieter Schwarz** Lidl 262

OLIGARCHEN **Leonid Michelson** Novatek 264 • **Michail Fridman** Alfa Group 268 • **Alischer Usmanow** USM Holdings 271

BANKEN

Li Jiange Central Huijin Investment 277 • **Nobuyuki Hirano** Mitsubishi UFJ 284
Stuart Gulliver HSBC 286 • **Jamie Dimon** JP Morgan Chase 288
Jean-Laurent Bonnafé BNP Paribas 291 • **Brian Moynihan** Bank of America 294
John Stumpf Wells Fargo 296 • **Paul Achleitner** Deutsche Bank 298
Lloyd Blankfein Goldman Sachs 302

VERSICHERUNGEN

Thomas Buberl Axa 307 • **Oliver Bäte** Allianz 310 • **Steven A. Kandarian**
Metlife 315 • **John R. Strangfeld** Prudential Financial 317 • **Ma Mingzhe**
Ping An 319 • **Ishii Masami** Japan Post Insurance 321 • **Nigel Wilson** Legal &
General 323

TEIL 2 Das Kapital und seine Märkte

AUTOMOBILE

Akio Toyoda Toyota Motors 329 • **Ferdinand Piëch/Wolfgang Porsche** VW 332
Dieter Zetsche Daimler 339 • **Mary Barra** General Motors 342 • **Carlos Ghosn**
Renault/Nissan 344 • **William Clay Ford jr.** Ford 347 • **John Elkann** Fiat 350
Takahiro Hachigo Honda 353 • **Chen Hong** SAIC 355 • **Chung Mong-Koo**
Hyundai 357

HANDEL

Jeffrey Brotman Costco 363 • **Rodney McMullen** Kroger 365 • **Dave Lewis**
Tesco 367 • **Genette Moulin** Carrefour 369 • **Franz Markus Haniel** Haniel 371

CHEMIE/PHARMA

CHEMIE **Andrew N. Liveris** Dow Chemical 378 • **Kurt Bock** BASF 381
Saud bin Abdullah bin Thenayan Al-Saud Sabic 384

PHARMA **Jörg Reinhardt** Novartis 387 • **Ian Read** Pfizer 390 • **Olivier Brandicourt**
Sanofi 392 • **André Hoffmann** Roche 395 • **Kenneth C. Frazier** Merck & Co. 398

GESUNDHEITSWESEN **John Hammergren** McKesson 401

FREIZEIT/ENTERTAINMENT

MEDIEN **Larry Page, Sergey Brin** Google (Alphabet) 406 • **Brian L. Roberts**
Comcast 410 • **Robert A. Iger** Disney 412 • **Rupert Murdoch** News Corp./
21st Century Fox 415

REISE **Friedrich Jousen** TUI 418 • **Micky Arison** Carnival Corporation 421
Bill Marriott Marriott International 424 • **Peter Fankhauser** Thomas Cook 426

RESTAURANT **Richard Cousins** Compass 428 • **Steve Easterbrook** McDonald's 430
Sophie Bellon Sodexo 433 • **Howard Schultz** Starbucks 435

SPORT **Phil Knight** Nike 437 • **Kasper Rorsted** Adidas 439

ENERGIE/ROHSTOFFE

ÖL UND GAS **Wang Yupu** Sinopec 444 • **Wang Yilin** China National Petroleum Corporation (CNPC) 446 • **Ben van Beurden** Royal Dutch Shell 448
Rex W. Tillerson ExxonMobil 450 • **Bob Dudley** BP 453 • **Patrick Pouyanné** Total 455 • **Alexej Miller** Gazprom 457

ANDERE ROHSTOFFE **Lakshmi Mittal** Arcelor-Mittal 460 • **Kwon Oh-joon** Posco 463 • **Kosei Shindo** Nippon Steel & Sumitomo Metal 465
Andrew Mackenzie BHP Billiton 467 • **Jan du Plessis** Rio Tinto 469

ROHSTOFFHANDEL **Ivan Glasenberg** Glencore 471

VERSORGER **Johannes Teyssen** Eon 473 • **Maria Patrizia Grieco** Enel 476
Gérard Mestrallet Engie 478 • **Jean-Bernard Lévy** EdF 480 • **Naomi Hirose** Tepco 483

KONSUMGÜTER

NAHRUNGSMITTEL **Paul Bulcke** Nestlé 488 • **Juan Luciano Archer Daniels** Midland 491 • **Indra Nooyi** PepsiCo 493 • **Joesley und Wesley Batista** JBS 496
Muhtar Kent Coca-Cola 498 • **Jorge Paulo Lemann** AB InBev 501

LIFESTYLE, KONSUM, GENUSS **David S. Taylor** Procter & Gamble 504
Paul Polman Unilever 507 • **André Calantzopoulos** Philip Morris International 509
Simone Bagel-Trah Henkel 511

INDUSTRIE

Tai-Ming (»Terry«) Gou Foxconn 517 • **Guan Qing** China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) 519 • **Jeffrey Immelt** General Electric 521
Dennis A. Muilenburg Boeing 524 • **Li Changjin** China Railway Group 526
Meng Fengchao China Railway Construction Corporation (CRCC) 529
Joe Kaeser Siemens 532 • **Thomas (»Tom«)** Enders Airbus 536
Fumiya Kokubu Marubeni 538

HIGHTECH

TECHNOLOGIE **Tim Cook** Apple 544 • **Meg Whitman** Hewlett-Packard 548
Hiroaki Nakanishi Hitachi 551 • **Virginia Rometty** IBM 553 • **Kazuo Hirai** Sony 556 • **Kazuhiro Tsuga** Panasonic 558 • **Andy D. Bryant** Intel 560

TELEKOMMUNIKATION **Randall L. Stephenson** AT&T 562 • **Lowell McAdam** Verizon 564 • **Shang Bing** China Mobile 566 • **Hiroo Unoura** NTT Group 568
Tim Höttges Deutsche Telekom 570 • **Masayoshi Son** SoftBank 573

LOGISTIK

Frank Appel Deutsche Post DHL 579 • **David Abney** UPS 582
Frederick W. Smith FedEx 584 • **Ane Mærsk Mc-Kinney Uggla** Maersk 586

FLUG **Doug Parker** American Airlines 588 • **Carsten Spohr** Deutsche Lufthansa 590

TEIL 3 Wem die Welt wirklich gehört, und wie wir sie zurückgewinnen können

Kampf der Giganten: Wie »alter Geldadel«, angelsächsischer Finanzkapitalismus und Staatsfonds um die Weltherrschaft ringen 595 • Wie alles begann 607
Der Blackrock-Kapitalismus 610 • Die im Schatten – die nächste Krise kommt bestimmt 629 • Öffentliches Geld als Waffe im globalen Verteilungskampf 633
In der Angst und in der Not: Die Rolle der Aktivisten im Neokapitalismus – und was man dagegen tun kann 640 • Daten als neues Kapital und die Supermacht Silicon Valley 645 • Der chinesische Tiger und sein Sprung in die Weltwirtschaft 650 • Auf die Familie kommt es an 660 • Was tun, wenn im Neokapitalismus Vermögensverwalter und Staatsfonds die Welt unter sich aufteilen? 667

INFOGRAFIKEN

Die Märkte 597 • Weltfinanzvermögen vs. Weltproduktion 598 • Top 4 Marktanteile 600 • Ungleichverteilung 603 • Weltkarte der Milliardäre 604
Vermögensverwalter im Vergleich 611 • Wem gehört der Dax? 613 • Beteiligungen der größten Finanzfirmen 614 • Alte Deutschland AG 616 • Blackrock 622
Blackstone 623 • Berkshire Hathaway 624 • Anteil der 5 größten Vermögensverwalter am Marktwert der Top 4 627 • Die Kapitalklassen 634 • Staatsfonds: Die Macht von Norges 636 • Top 10 Investoren in Deutschland 644 • USA, Europa und China im Vergleich 652

Dank 679

Bildnachweis 680

Wem die Welt wirklich gehört

Die Geschichte beginnt mit dem Mann, den sie »Joe« nannten. Mit jenem Schweizer Manager, der für einige Jahre das Gesicht der Deutschen Bank war und damit auch das Gesicht der deutschen Wirtschaft. Einer der maßgeblichen Männer der späten Deutschland AG also, der mithelfen sollte, den neuen Geist des amerikanischen Investmentbankings in die Bundesrepublik zu bringen. Der in der Finanzkrise 2007/2008, symbolisiert durch die Lehman-Pleite, zusammen mit anderen Geldinstituten, der Zentralbank und der politischen Führung, eine ökonomische Kernschmelze verhindert hat. Und der dann, im Herbst 2011, nicht das werden konnte, was er werden wollte: Aufsichtsratsvorsitzender *seiner* Deutschen Bank. Josef (»Joe«) Ackermann, der mächtige Vorstandschef, scheiterte.

Was war passiert? Wer hatte die Mittel und die Macht, Ackermanns Wechsel in den Aufsichtsrat zu verhindern? Mit anderen Worten: Wer hatte noch mehr Macht als Joe Ackermann? Oder anders gefragt: Wer bestimmt die Geschehnisse der Deutschen Bank wirklich?

Die Suche nach einer Antwort führt schnell auf die Spur des weltweit größten Vermögensverwalters, der über die unvorstellbar große Summe von 4,9 Billionen Dollar (4.900.000.000.000) disponiert. Das entspricht dem Anderthalbfachen der Wirtschaftsleistung des Exportweltmeisters Deutschland. Dieses Bruttoinlandsprodukt (BIP), der Wert der gesamten Industrieproduktion und aller erbrachten Dienstleistungen der viertgrößten Wirtschaftsnation der Welt, ist rechnerisch nur ein Teil des verwalteten Vermögens einer einzigen Finanzfirma. Im Vergleich zur Wirtschaftsleistung der Schweiz bringt diese Firma das Siebenfache, im Vergleich zu Österreich das Dreizehnfache in den Wirtschaftskreislauf ein. Der Schlüssel für die Nichtnominierung Ackermanns lag, das ergaben Recherchen, bei der Firma Blackrock in New York und bei deren Chef Lawrence (»Larry«) Fink. Der mächtige Chef der Deutschen Bank, auf dessen Wort in der Finanzkrise Premierminister, Staatspräsidenten und eine Bundeskanzlerin gehört hatten, war in Manhattan durchgefallen. Ackermann, einst auch Präsident des Weltbankenverbands, hatte nicht das Plazet einer geheimnisumwitterten Kapitalfirma gefunden, die weltweit an Hunderten Aktiengesellschaften beteiligt ist, die wie selbstverständlich bei allen Konzernen des Deutschen Aktienindex (Dax) mitmisch und die selbstredend auch bei der Deutschen Bank in Frankfurt mit einem Anteil von sechs Prozent einer der größten und wichtigsten Großaktionäre ist. Und die in der Schweiz zum Beispiel bei Swiss Re (vier Prozent) und Glencore (7,5 Prozent) sowie in Österreich bei der Erste Group Bank (vier Prozent) mitmisch.

»Larry« stoppte »Joe«, das ist die schlichte Wahrheit hinter der Personalie.

Fink verhinderte Ackermann. Es ging nicht darum, dass der Blackrock-Strategie den Deutschbanker persönlich nicht schätzte oder sogar offen ablehnte. Nein, die Regeln, die sich der gewaltige Kapitalverteiler aus New York und seine Gleichgesinnten gegeben haben, sehen nun einmal den direkten Wechsel eines Firmenchefs in den Aufsichtsrat nicht vor. Wo immer sie so etwas stoppen können, verhindern die Gewaltigen des weltweiten Finanzkapitalismus eine solche Personalie. In diesem System zählten Ackermanns Wünsche so viel wie aktuell ein Sparbuch bei der Vermögensbildung.

Mit diesem Fall wurde klar: Hier gibt es ein Netzwerk der Macht in der Weltwirtschaft, eine Riege ganz neuer Kapitalisten, einen Klub der wirklich Einflussreichen, der seit der Lehman-Pleite immer mehr Macht erlangt hat und weiter erlangt. Und, was mindestens genauso bemerkenswert ist, dieses Netzwerk gibt sich seine eigenen Spielregeln – und setzt sie, wo immer möglich, auch durch. In der Öffentlichkeit sind diese neuen Kapitalisten weitgehend unbekannt, auch wenn sie mit ihren Entscheidungen über Hunderte Milliarden, ja Billionen von Dollar ganze Unternehmen, Märkte und sogar Volkswirtschaften bewegen. Hinter dem Rücken großer Teile der Bevölkerung und der Öffentlichkeit hat sich so eine Phalanx von Finanzfirmen eine dominante Stellung in der globalisierten Wirtschaft erarbeitet. Sie trifft dort auf das geballte Kapital von Staaten wie China, von arabischen Fürstentümern und russischen Oligarchen, die ebenfalls in der Wirtschaft expandieren wollen, sowie auf die Milliarden von Pensionsfonds und von großen Familienunternehmer-Dynastien, denen es um neue Produkte und neue Märkte geht, die andererseits aber auch ihr Geld zwecks Vermögensanlage teilweise Spezialisten wie Larry Fink überlassen.

Dieser über Finanzmärkte gesteuerte *Neokapitalismus* spiegelt einen geostrategischen Wettbewerb, bei dem Geld den Charakter einer Waffe bekommen hat. Wer sind die Protagonisten dieser weltweiten Auseinandersetzung um Märkte, Rohstoffe, Firmen? Welche Ziele verfolgen sie? Wie transparent agieren sie? Wie stabil ist dieses System? Wie sehr kann es Krisen abfedern? Oder verstärkt es Ausschläge nach oben und unten? Vergrößert es am Ende die Risiken?

Dieses Buch will über die wahren Herren des Geldes und damit die wirklich Wichtigen dieser Welt aufklären. Während die politisch Mächtigen tagtäglich die Schlagzeilen bestimmen, haben die meisten von uns von den Handelnden im Neokapitalismus noch nie gehört. Denn Diskretion ist das oberste Motto dieses Gewerbes. »Wem gehört die Welt?« – ein »wirklich« ist immer mitzudenken – stellt dar, wie viel Kapital an welcher Stelle angesammelt ist, wer darüber nach welchen Kriterien verfügt und wie die Entscheider denken. Welche Eigentümer stehen hinter den einzelnen Märkten und ihren »Champions«? Dieses Buch stellt die zugespitzte Frage nach den wirklichen Strippenziehern, nach jenen wenigen dominanten Figuren, von deren Klugheit und Umsicht, Launen und Idiosynkra-

sien, womöglich auch Angst oder Gier, das Wohlergehen oder auch das »Schlechtergehen« von so vielen auf diesem Erdball abhängt.

Im Lichte der alltäglichen Berichterstattung über Wirtschaft stehen zumeist die obersten Angestellten des Systems, die Vorstandschefs. In der angelsächsisch geprägten Konzernökonomie firmieren sie als Chief Executive Officer (CEO). Vieles in dieser Sphäre des Erwerbsstrebens ist transparent: ihr Gehalt, ihre Boni, ihre Rentenansprüche, ihre Firmenpolitik, ihr Vorleben. Von den meisten Aufsichtsräten allerdings weiß das breite Publikum schon deutlich weniger. Und über die Eigentümer schließlich ist in der Öffentlichkeit oft sehr wenig bekannt. Über diejenigen also, die die Kapelle bezahlen, nach deren Musik das Saalpublikum tanzt, über die Chefs der Chefs. Das ist fatal in einem System, in dem der Faktor Kapital Übergewichtig und extrem dynamisch geworden ist, in dem Anlageentscheidungen global in Nanosekunden automatisch fallen, gesteuert von Computerprogrammen und Algorithmen.

Diese breite Dokumentation wirtschaftlicher Macht will für mehr Transparenz sorgen. Dabei geht es nicht allein um die Beschreibung des Faktischen, sondern auch um Hinweise darauf, wer im Kampf der Kräfte die Oberhand gewinnen könnte: privates Investorenkapital, Staatskapitalismus oder das alte oder neue Vermögen erfolgreicher Dynastien? Die USA mit ihren wirtschaftlichen Hauptattraktionen Wall Street und Silicon Valley? Die Volksrepublik China als Sinnbild einer gelenkten politischen Macht, die Wirtschaft als Zone der Eroberung strategisch nutzt und deren Unternehmen im Jahr 2016 wie nie zuvor als Aufkäufer von Firmen auf den Weltmärkten unterwegs sind, von Hotels, Hollywood, Industrie 4.0 bis Fußball? Oder das uneinig-vereinte Europa mit seinen vielen Traditionsunternehmen und Patriarchen?

Dieses Buch stellt 200 der einflussreichsten Kapitaleigner und Macher des Neokapitalismus vor mit Foto und einem kurzen Essay. Dabei geht es nicht allein um schiere Größe, sondern auch um Macht in Schlüsselbereichen. So wird dem anonymen Kapital, das man sonst im Dunkeln nicht sieht, ein Gesicht gegeben. Entscheidend war die Verfügungsgewalt, also das Stimmrecht, das jemand mobilisieren kann. Vorstandsvorsitzende kamen in Betracht, wenn sie im Zusammenspiel mit Aktionärsgruppen eine prägende Rolle spielen. Eine Kurzbeurteilung der 200 Akteure und ihrer Institutionen nach fünf Kriterien – Nachhaltigkeit, Unbestechlichkeit, Steuerehrlichkeit, Humanität, Transparenz – gibt eine Einordnung. Das Urteil von Nichtregierungsorganisationen ist hier eingeflossen.

Im *ersten Teil* des Buchs werden die großen Akteure klassifiziert: Wie ist der Faktor Kapital organisiert? Wer sind die Schlüsselfiguren bei Vermögensverwaltungen (»Asset Management«), Pensionsfonds, Staatsfonds, Private-Equity-Firmen, Hedgefonds, Banken, Versicherungen und großen Unternehmervermögen? Welche Strategien werden hier verfolgt?

Im *zweiten Teil* geht es darum, wer sein Kapital wie verwendet. Wie wirken sich die Investments in den einzelnen Märkten aus? Wer beherrscht welche Länder? Und wie ist die Beziehung zu den großen Aktionären? Tabellen und Statistiken sowie Grafiken illustrieren die Dimension der Macht. Die Geschichte schreibt sich mit jeder neuen Bilanz von alleine fort, doch die Strukturen der Macht bleiben.

Das klassische oder auch neoklassische Modell der Marktwirtschaft beruht – idealtypisch, nicht als Beschreibung der Wirklichkeit – auf Annahmen wie jener der vollständigen Information. Transparenz soll in diesem Modell dem Handelnden die Grundlage für Entscheidungen bieten. »Wem gehört die Welt?« ordnet sich diesem Orientierungsrahmen zu. Das Buch will mehr Informationen bieten, damit Entscheidungen und Handlungen besser werden und damit ein Verständnis für die globalen Zusammenhänge von Wirtschaft wächst. Auch deshalb werden im *dritten Teil* in einem ausführlichen Essay Schlussfolgerungen aus der Analyse gezogen und politische Empfehlungen ausgesprochen.

Die Politik hat den Banken nach der Finanzkrise 2007/2008 eine maximale Transparenz verordnet – doch die weiten Finanzlandschaften jenseits der Kreditinstitute sind von diesem Gebot weitgehend unberührt geblieben. Sie firmieren als »Shadow-Banking«. Das ist der blinde Fleck des Neokapitalismus. Die nächste Krise wird, so sage ich voraus, in diesem Sektor entstehen. Je besser Banken kontrolliert wurden, desto stärker wanderten Bankgeschäfte in andere Finanzsektoren ab. Auch darüber schafft dieses Buch Transparenz, wo es bisher nur Vermutungen gab.

Manch einer hat mich in den letzten Monaten gefragt: Müsste es nicht statt »Wem gehört die Welt?« besser »Wer verändert die Welt?« heißen? Sind es nicht Innovationen und Erfindungen, die ausschlaggebend für unsere Zukunft sind? Ja, lautet die Antwort, sicher, sie prägen neue Märkte, aber ohne die großen Kapitalgeber, die sich aus Investments Rendite versprechen, bleiben sie Idee. Bleiben sie Pläne ohne Perspektive. Wer Aufklärung über den globalen Kapitalismus der neuen Zeit will, muss nach dem Eigentum fragen. Am Ende hat Macht, wer über Geld disponiert. Und die 200 hier vorgestellten Akteure versammeln zusammen mehr als 40 Billionen Dollar (40.000.000.000,000) – das sind 60 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) der Welt oder fast das Dreifache des BIP der EU.

Die Explosion der Daten und Informationen droht einherzugehen mit immer größer werdenden Wissenslücken, wenn all die Details nicht mehr eingeordnet, erklärt und interpretiert werden können. Ein Projekt wie dieses Buch, das sich diesem Defizit entgegenstellt, ist nur mit der Unterstützung vieler kluger und kundiger Menschen zu verwirklichen. 20 Auslandskorrespondenten und 30 Fachredakteure des »Handelsblatts« haben mit Informationen, Zulieferungen und Beiträgen, aber auch in vielen Debatten mit mir, zum Gelingen des Buchs beigetragen. Die Kollegen des Handelsblatt Research Institute haben in akribischer, verdienstvoller Kleinarbeit Daten gesammelt und geordnet. Viele der ver-

öffentlichem Fakten waren vorher unbekannt. Viele Zusammenhänge blieben bisher unbeleuchtet. Die vielen Zahlen erlauben nun erstmals eine Bewertung der Machtverhältnisse im globalen Kapitalismus. Erstmals vereinigt dieses Buch auch das Wissen um die Investoren und Kapitalgeber und ermöglicht so einen Vergleich – und eine Bewertung. Diesen Erkenntnissen zugrunde liegen nicht zuletzt rund 300 Gespräche, die meine Kollegen und ich führen durften.

Und Larry Fink, der große Magier aus Manhattan? Er hat auch über seine Ideen, seine Macht und seine Möglichkeiten gesprochen. Zur Sache mit Joe Ackermann, damals im Herbst 2011, hatte er sich zuvor noch nie geäußert. Es existierten nur Gerüchte. Nun sagte der Chef von Blackrock jedoch frank und frei: »Es ist ja bekannt, dass wir damals dagegen waren.«

Als der Mächtige von Manhattan, der längst eine Art Präsident des Weltfinanzmarkts ist, dies erklärte, sickerte in der Finanzbranche durch, dass Larry Fink nunmehr auch gegen den seit 2012 bis 2017 amtierenden Aufsichtsratschef der Deutschen Bank, den Österreicher Paul Achleitner, große Bedenken hat. Das lenkt den Blick auf das katarische Herrscherhaus Al-Thani, dem mittlerweile größten Aktionär der Bank. Die Katarer dementierten eine baldige Ablösung Achleitners und schoben Treueschwüre nach. Wie auch immer: Die Verantwortung für die Dauerkrise der deutschen Großbank liegt bei den beiden Großgesellschaftern. Der Aktienkurs des Finanzinstituts leidet seit Jahren unter Prozessen, Skandalen und Rechtsunsicherheiten, hohe Abschreibungen waren nötig. Je tiefer aber der Kurs sinkt, umso stärker büßen die Beteiligungen von Kapitalismus-Potentaten wie Blackrock oder Al-Thani an Wert ein. Eine Wende muss her. Das treibt die Strategen im Hintergrund, die wahren Machthaber der Deutschen Bank, die nur noch ihrem Namen nach »deutsch« ist und in der ausländische Investoren den Ton angeben. Warum rufe ich gerade die Geschichte von Josef Ackermann und der Deutschen Bank hier im Vorwort zum Zeugen auf? Der Grund ist einfach: Die Geschehnisse in den Zwillingsstürmen an der Frankfurter Taunusanlage erzählen exemplarisch die Geschichte des neuen Kapitalismus und seiner Treiber. Sie ist ein Paradebeispiel dafür, wem heute viele bedeutende Unternehmen, wem die Welt wirklich gehört. Oder, wie erklärte es mir ein Manager der Deutschen Bank mit großer Deutlichkeit in einem Nebensatz: »Es fällt hier im Haus keine wesentliche Entscheidung gegen den Willen von Blackrock.«

München/Düsseldorf im September 2016, Hans-Jürgen Jakobs

TEIL 1

DAS KAPITAL UND SEINE MACHER

VERMÖGENS- VERWALTER

Larry Fink 21
Blackrock

John Bogle 28
Vanguard

Joseph »Jay« Hooley 31
State Street

Abigail Johnson 34
Fidelity Investments

Robert W. Lovelace 37
Capital Group

Yves Perrier 39
Amundi

David H. B. Smith 41
Northern Trust

Brendan Swords 43
Wellington Management

Gregory E. Johnson 45
Franklin Resources

Veraltetes Vermögen

in Mrd. US\$, 2014

	Gründung	Land		Börsennotierung	Größte Anteilseigner	
1	Blackrock Larry Fink	1988	USA	4652	ja	PNC Financial Services: 21,1 % Norges Invest: 5,7 % Wellington Management Group: 6 %
2	Vanguard John Bogle	1975	USA	3148	nein	Im Besitz der Fonds, die den Teilhabern gehören
3	State Street Joseph »Jay« Hooley	1793	USA	2448	ja	Sun Life Financial: 9,1 % T Rowe Price Associates: 7,8 % Vanguard: 5,7 %
4	Fidelity Investments Abigail Johnson	1946	USA	1974	nein	Familie Johnson (Edward): 49 %
5	Capital Group Robert W. Lovelace	1931	USA	1397	nein	Familie Lovelace: 10 % Rest im Besitz der Partner
6	Amundi Yves Perrier	2010	F	1053	ja	Credit Agricole: 75,5 % Fidelity: 2,23 % ABC Group (Tochter von Agricultural Bank of China): 2 %
7	Northern Trust David H. B. Smith	1889	USA	934	ja	Northern Trust: 9,1 % Wellington: 7,2 % T Rowe Price: 6,3 %
8	Wellington Management Brendan Swords	1928	USA	914	nein	Im Besitz der Partner
9	Franklin Resources Gregory E. Johnson	1947	USA	880	ja	Familie Johnson: 34 % Sun Life Financial: 5,7 % Vanguard: 4,2 %
10	Invesco Martin L. Flanagan	1935	USA	792	ja	Blackrock: 6,7 % Vanguard: 6,6 % JP Morgan Chase: 5,1 %

Banken + Versicherungen

Allianz (Allianz Global Investors, Pimco) Oliver Bäte	D	2189
JP Morgan Chase James Dimon	USA	1749
Bank of New York Mellon Gerald Hassell	USA	1710

Larry Fink

Blackrock

Chauffeur oder doch lieber Hubschrauber? Das sind Alltagsfragen des Lebens, wenn man im Four Seasons Hotel in Genf steht und nach Davos muss, gut 420 Straßenkilometer entfernt. Laurence Douglas Fink, den alle nur »Larry« nennen, ist überall in der weltweiten Community des Geldes ein gern gesehener Gast, und das jährliche Davoser Weltwirtschaftsforum in den Schweizer Bergen ist ein Pflichttermin für ihn. Manager, Unternehmer, Banker, Großanleger, Politiker, Ökonomen – sie alle haben begriffen, dass der Amerikaner so etwas ist wie der unerklärte Präsident der Weltfinanzgemeinde, der Oberste der Ober-Kapitalisten, der Gesetze und Geschicke des Kapitalismus mehr bestimmt als viele andere. Mit ihm schwebt sozusagen eine andere Form von »Helikopter-Money« in die Volkswirtschaften des Erdballs.



Das alles ist zwangsläufige Folge der größten Zahl, die ein Einzelner in die Weltwirtschaft einbringt: 4,9 Billionen Dollar (30. Juni 2016). So viel Vermögen verwaltet Blackrock, jene Firma, die der Finanzregent 1988 mitgegründet hat. Aus einer ehemaligen Klitsche in Manhattan wurde eine ökonomische Macht, die sich bewusst in Midtown New York angesiedelt hat und nicht an der Wall Street, denn Mister Fink will mit den Winkelzügen dort so wenig zu tun haben wie mit der Boston Tea Party. Den Eindruck erweckt er jedenfalls. Fink stilisiert sich als ordnungspolitische Kraft, als verantwortungsvoller Verweser eines Finanz-Imperiums, der schon immer der Demokratischen Partei die Stange gehalten hat. Von daher dürfte es »Larry« am allerwenigsten überrascht haben, dass er früh als möglicher Kandidat für das Amt des Finanzministers in einem Regierungskabinett von Hillary Clinton galt. Fink wird es als verdiente Anerkennung für sein gesellschaftspolitisches Wirken empfunden haben, ähnlich dem Jahresgehalt von 28,6 Millionen Dollar (2015) sowie dem David Rockefeller Award des New Yorker Museum of Modern Art, den er im April 2016 bekam. Fink (geb. 2. November 1952), aufgewachsen in Kalifornien, sitzt im Aufsichtsrat des MoMa und durfte sich vor Toulouse-Lautrec-Bildern über wohlwollende Reden freuen, er sei »definitiv ein New Yorker« geworden.

Was begründet die Macht des Larry Fink, des CEO und Chairman von Black-

rock? Zum einen, dass er an allen Ecken und Linien des Weltwirtschaftssystems als aktiver Spieler dabei ist, und zum anderen, dass er zu allem eine Meinung hat, zu Negativzinsen (schädlich) genauso wie zu Wachstum (bedroht) und Beschäftigung (labil durch die Digitalisierung). Seine Firma Blackrock ist mit 13.000 Mitarbeitern tatsächlich so etwas wie ein großer schwarzer Felsen in einer Landschaft, der noch die Wirbelsturmschäden der letzten großen Finanzkrise von 2007/2008 anzusehen sind. Diese Krise hat Banken geschwächt und Blackrock gestärkt. Finks Betrieb macht jetzt einfach viel von dem, was Banken früher gemacht haben. So vergibt die »Felsenfirma« Kredite an Firmen, hält Aktien an quasi allen wichtigen Konzernen weltweit, besitzt ein wichtiges Datenanalyzesystem (Aladdin), vertreibt Geldmarktfonds, kauft Anleihen, investiert in Immobilien und berät Regierungen sowie Notenbanken.

Das ist ziemlich viel globale Bedeutung (Interessenskonflikte inklusive) für einen, der als Sohn einer Englischlehrerin und eines Schuhhändlers groß wurde, in Los Angeles Politik studierte und dort 1976 seinen Master of Business Administration (MBA) machte. Das Handwerk des Finanzingenieurs lernte Fink an der Wall Street bei der Bank First Boston (längst in Credit Suisse aufgegangen), wo er mit Optionspapieren und Hypotheken höchst erfolgreich war, 1986 aber die Zinsentwicklung falsch einschätzte und seinem Arbeitgeber so 100 Millionen Dollar Verlust einbrachte. Es folgte der Schritt in die Selbstständigkeit (zusammen mit drei Kollegen), zunächst bis 1994 unter dem Schutzschild der Private-Equity-Firma Blackstone, dann unter dem Dach der Bank PNC Financial in schönster Autarkie. 1999 ging Blackrock an die Börse. Die Zukäufe des Fondsgeschäfts von Merrill Lynch (2006) sowie der börsennotierten Fonds der britischen Barclays-Bank (2009) machten Finks Kreation endgültig zum weltgrößten Vermögensverwalter.

Von übergroßer »Macht« will der CEO jedoch nichts wissen. Er sagt lieber Sätze, die rund geschliffen sind wie Kieselsteine: »Grundsätzlich spielen wir bei Unternehmensentscheidungen eine konstruktive und maßvolle Rolle«, heißt es dann. Oder: »Eine Großbank ist systemisch, wir nicht.« Oder: »Wachsen die Kapitalmärkte weiter, werden auch wir weiter wachsen.«

Und doch kontrolliert Fink das System auf mannigfaltige Art. Da sind zum Beispiel die langen Briefe, die er einmal im Jahr weltweit an die Chefs großer Unternehmen schickt. 2016 gingen 750 Brandbriefe raus, in denen Fink wie immer langfristige Strategien und eine Abkehr vom Quartalsdenken einforderte. Auf die Fink-Post antworteten 200 Adressaten, und 300 Mal gab es Gespräche mit den Investmentteams von Blackrock. Angesichts der riesigen Machtfülle wundert es nicht, wenn sich die mächtigsten Vorstandschefs großer Unternehmen auf dem jährlichen Treffen der Weltelite in Davos bei ihm die Klinke in die Hand drücken. Auf den Gängen der Konferenz ist Larry Fink munter plaudernd mit dem Gold-

man-Sachs-Präsidenten Gary Cohn zu sehen, und den vorbeilaufenden Ex-Siemens-Boss Peter Löscher begrüßt er mit einem freundlichen »Hi Peter«.

Bemerkenswert ist auch, dass Stuart Gulliver im Jahr 2011 rasch von London nach New York jettete, um sich der Unterstützung von Larry Fink bei der Kür zum Chef der Großbank HSBC zu versichern. Kein wichtiger CEO oder Finanzvorstand auf der Welt kann es sich leisten, den Kontakt zu Fink und seiner Truppe nicht zu pflegen oder sogar abreißen zu lassen. Bei Störungen und Vertrauensverlust kann es zu Reduktionen der Aktienpakete oder zu Diskussionen über das richtige Management (sprich zum Chefwechsel) kommen. »Ändere ich etwas mit meinen Briefen und Einlassungen?«, fragt sich Fink selbst. Seine Replik: »Wahrscheinlich nicht. Trotzdem halte ich es für wichtig, mich zu melden, um auf Dauer zu einem Umdenken zu kommen.«

Lässt man die Koketterie einmal weg, folgt daraus nur, dass sich Fink als Veränderer begreift, der sich alle Zeit nimmt, die nötig ist, bis er sich durchgesetzt hat. Das betrifft und besorgt alle Chefs und Top-Manager der 30 Firmen im Elitekreis der deutschen Wirtschaft, dem Deutschen Aktien-Index (Dax). Blackrock ist überall bei den einzelnen Werten ein bedeutender Aktionär, und zwar mit nennenswerten Paketen. Zum Beispiel bei Bayer (7,0 Prozent), Daimler (5,2 Prozent), BASF (6,2 Prozent), VW (knapp vier Prozent) oder Siemens (5,6 Prozent). Wie eine stattliche Spinne sitzt Finks Firma im System, und nichts kennzeichnet die wirkliche Macht mehr als die Tatsache, dass Blackrock bei den beiden wichtigsten Finanz-Institutionen des Landes – der Deutschen Bank und der Allianz – mit 6,2 Prozent beziehungsweise 5,4 Prozent der größte oder zweitgrößte Aktionär ist.

Ein großer Teil dieser Investitionen sind nicht ganz freiwillig entstanden. Denn als weltgrößter Anbieter sogenannter passiver Investments muss Blackrock hohe Anteile an jedem Unternehmen des Deutschen Aktienindex besitzen – einfach um den Index nachzubilden. Und so ist der schwarze Riese mittlerweile, automatisch, mit eben jenen 6,2 Prozent an der Deutschen Bank beteiligt. Seine aktiven Fonds besitzen schon seit längerer Zeit keine Anteile mehr am kriselnden deutschen Bankenprimus. Aber welchen Unterschied macht das?

In den Davoser Bergen hat Fink die Eigenarten der passiven Investments einmal so beschrieben: »Der Nachteil daran ist, dass man einen Haufen mieser Unternehmen besitzt. Man muss sich also als passiver Investor noch stärker mit diesen Firmen auseinandersetzen.«

Und so handelt Blackrock auch. Offen bekennt Larry Fink heute, dagegen votiert zu haben, dass Josef Ackermann im Mai 2012 direkt von der Spitze des Vorstands an die Spitze des Aufsichtsrats wechseln durfte: »Dagegen haben wir uns seinerzeit ausgesprochen.« Andere konkrete Personalien in Unternehmen oder Strategien mag er öffentlich nicht kommentieren. Er sei ja »nur Verwalter«, kokettiert er. Aber jeder auf den Kapitalmärkten weiß, dass Fink 2012 half, seinen

Freund Anshu Jain ganz oben bei der Deutschen Bank zu platzieren, dass er ihn dann aber drei Jahre später nicht mehr stützte. Jain lieferte nicht, vor allem keinen guten Aktienkurs. Er dümpelte weiter bei niedrigen 26 Euro. Diese Sprache versteht in den Finanzzentren jeder, und so sagte Larry Fink zum Fall Jain nach dessen Abgang eher lapidar, er sei »mit vielen Leuten befreundet« und, ja, ganz sicher, Anshu werde »wieder irgendwo einen guten Posten finden«.

In der Terminologie des Finanzmarkts gehört Blackrock zu den »Schattenbanken«. Je stärker die offiziellen Banken nach dem jüngsten Crash reguliert wurden, umso besser florierten Finks Geschäfte. Das ist nicht frei von Ironie, schließlich hatte der Blackrock-Chef in den 1980er Jahren bei First Boston selbst jene Hypothekenspanien ersonnen, die zum Crash 2007/2008 erheblich beigetragen haben. Das viele Geld, über das Fink nun disponiert, stammt von Versicherungen, Pensionsfonds, Stiftungen, Staatsfonds und Family Offices und sucht Anlage in einem Markt, der mit »Anlagenotstand« noch schmeichelhaft beschrieben ist.

Tatsächlich ist das viele Geld schon jetzt weit gestreut. In den USA ist Blackrock mit einem Anteil von 5,7 Prozent Großaktionär von Apple. Hier machte Fink einmal eine Ausnahme von der Regel, niemanden direkt in den Aufsichtsrat von Beteiligungsunternehmen zu schicken, und delegierte seine Direktorin Sue Wagner in das Board. Selbstverständlich ist Blackrock auch bei anderen US-Riesen wie Microsoft (5,8 Prozent), Exxon Mobil (6,0 Prozent) oder General Electric (5,7 Prozent) entscheidend dabei.

Augenscheinlich ist aber, wie sehr der größte Vermögensverwalter und Klassenprimus der Finanzbranche mit anderen Geldhäusern vernetzt und verwoben ist. So besitzt Blackrock an der Großbank JP Morgan Chase stolze 6,6 Prozent, am drittgrößten Vermögensverwalter State Street 5,1 Prozent und an der Nummer elf, T. Rowe Price, 5,9 Prozent (alle diese Firmen sind umgekehrt auch, mit geringeren Sätzen, an Blackrock beteiligt). Tatsächlich hält die US-Firma zwar immer nur Minderheiten-Anteile, aber die addieren sich zum Teil über mehrere Fonds hinweg. Und: Die Firma übt hinter den Kulissen systematisch Einfluss aus. Das läuft über eine Crew aus 30 Leuten, die in New York, San Francisco, London, Tokio und Hongkong arbeiten. Dieses Corporate Governance and Responsible Investment Team soll weltweit für Ordnung sorgen. Und zwar für Ordnung bei den Unternehmen, an denen die aktiven und passiven Fonds von Blackrock beteiligt sind – aber auch für Abstimmung innerhalb der Fondsgesellschaft. Überall auf der Welt sollen dieselben Prinzipien vertreten und mit einer Stimme gesprochen werden.

»Wir sind langfristige Investoren, und deswegen sind wir am Aufbau langfristiger Beziehungen interessiert«, sagt Amra Balic, Teamleiterin für Europa. »Wenn Sie gleich an die Öffentlichkeit gehen und über ihre Diskussionen mit dem

Management berichten, dann können sie zu 100 Prozent davon ausgehen, dass der Gesprächsfaden abreißt.«

So reden Blackrock-Vertreter nicht bei Hauptversammlungen – stimmen aber durchaus gegen die Vorschläge der Verwaltung, wenn Diskussionen im Vorfeld nichts eingebracht haben. In Großbritannien hat die mächtige Finanzfirma einige Male gegen Vergütungspakete von Top-Managern votiert. Doch das reicht kritischen Aktionsgruppen wie SumOfUs nicht – Blackrock tue noch viel zu wenig gegen die Selbstbedienung. Da ist es ein Hintertreppenwitz der Geschichte, dass Finks eigenes Top-Gehalt von 28,6 Millionen Dollar einige der Blackrock-Aktionäre auf der Hauptversammlung zu Demonstranten werden ließ. Fink sei »überbezahlt«, wettet der Multimillionär und Philanthrop Steve Silberstein, er habe sich sein Jahresgehalt um zwei Millionen Dollar angehoben, während der Konzerngewinn nur um zwei Prozent wuchs.

Ist das alles nun brisant und bedrohlich? Larry Fink verweist darauf, lediglich »Treuhand« zu sein. Wenn seine vielen Billionen in nur einem Produkt steckten, »dann wären wir zu groß, doch dieses Geld gehört uns nicht«. Und zwei Drittel steckten in börsennotierten und anderen Indexfonds und würden also nicht aktiv gemanagt: »Das erzeugt für mich kein systemisches Risiko.« Die New Yorker sind die größten Anbieter im Indexfonds-Geschäft, allein mehr als eine Milliarde Dollar steckt in »iShares«, dem einst von Barclays übernommenen Geschäft, was in Europa zu rund 50 Prozent Marktanteil führt. Der ganze Markt dort verdoppelt sich nach internen Analysen bis 2021 auf eine Billion Dollar.

Ein Unwohlsein in der Politik, im Publikum und auch im Finanzmarkt bleibt. Die Übermacht fällt einigen Regulatoren negativ auf. Sie sorgen sich zum Beispiel um Geldmarktfonds, bankähnliche Geschäfte im Reich von Blackrock. Im Zentrum solcher Befürchtungen steht auch die Blackrock-eigene Software Aladdin, die viele Vermögensverwalter zur Verwaltung ihrer Portfolios einsetzen. Rund 14 Billionen Dollar laufen über dieses System, einer Art SAP für Investoren. 20.000 Nutzer in Banken, Versicherungen und Fonds sehen die Finanzwelt gewissermaßen mit den Augen von Blackrock. 6000 Computer bereiten am Standort East Wenatchee im Staat Washington die Daten auf. Die Gefahr heißt: Herdentrieb. Sogar Carl Icahn, ein hartgesottener Hedgefonds-Spezialist, konzidierte öffentlich in einem TV-Streitgespräch mit Fink: »Ihr Unternehmen ist extrem gefährlich!«

Blackrock beantwortet solche Anwürfe mit Lobbying. Gleich nach der Finanzkrise hat der umtriebige Larry Fink die Blackrock-Partnerin Barbara Novick zum Kopf eines speziellen Teams gemacht, das in Washington gezielt Interessen von Investoren vertritt. Mrs. Novick gelang es zum Beispiel, Pläne für eine Neuregelung des Derivatehandels so zu verändern, dass die Sicherheiten der Investoren besser geschützt sind. Die Lady arbeitet meist verschwiegen. Nach dem 13-Mil-

liarden-Deal zwischen US-Regierung und der Bank JP Morgan aber, bei dem es um Entschädigung für faule Immobilienkredite ging, protestierte sie öffentlich: Die Investoren seien in die Verhandlungen nicht eingebunden gewesen. Ihr Job ist es auch zu verhindern, dass Blackrock in den USA als »systemrelevant« eingestuft und mit höheren Auflagen belegt wird. Novicks Stellungnahme für die Wertpapieraufsicht SEC folgt der Grundlinie: Strengere Regeln für einzelne Geschäftsbereiche sind okay, aber dann für alle Fonds und nicht nur für die großen Gesellschaften.

Gerne heuert Blackrock bekannte Persönlichkeiten an wie den heutigen Vice Chairman Philipp Hildebrand, einst Schweizer Notenbankchef, oder den ehemaligen CDU/CSU-Fraktionschef Friedrich Merz, nun Aufsichtsratschef der Deutschland-Tochter von Blackrock. Prominenz sichert Kontakte. Schließlich gehen Larry Finks Ambitionen noch viel weiter. Blackrock soll ganz andere Dimensionen erreichen, und dazu setzt er auch auf die Hilfe der Politik. Seine Botschaft, die er unermüdlich bei jedem öffentlichen Auftritt vorträgt: Amerika muss mehr sparen. »Seid nett zu euren Kindern, denn von denen seid ihr finanziell abhängig«, sagt er.

Der durchschnittliche Amerikaner geht mit 12.000 Dollar Vermögen in Rente – viel zu wenig. Finks Vorbild ist Australien. Dort müssen die Arbeitgeber per Gesetz bis zu neun Prozent der Löhne und Gehälter in Sparpläne einzahlen. Fink: »Als Folge werden die Australier künftig im Rentenalter zu den reichsten Menschen weltweit gehören.« Es wäre ein Traum für seine Fondsgesellschaft, wenn dieses Beispiel Schule machen würde.

Aber auch Larry Fink, der große Chairman, versteht, dass sich die Finanzaufsicht nun intensiver mit Schattenbanken beschäftigen will. Er glaube, eine tiefere und umfassendere Regulierung von Fonds sei richtig: »Wenn ich auf der Seite der Aufsichtsbehörde säße, würden mich viele in der Branche nicht mögen. Denn ich würde sogar weitaus aggressiver vorgehen, als viele denken, um zu verhindern, dass einzelne Fonds eine Gefahr für das Finanzsystem werden.« Wen er meint, sind kleinere, ins Risiko verliebte Fonds, aber natürlich nicht Blackrock. Selbst scheue man ja das Risiko, weil man so viel zu verlieren habe. Der deutschen Finanzaufsicht BaFin jedoch war die Transparenz bei Blackrock nicht groß genug: Deshalb lehnte die Behörde eine Beteiligung der Amerikaner an der deutschen BHF-Bank ab.

Nichts zu verlieren mit dem Finanzhelfer Blackrock? Selbst für Fink ist längst nicht alles großartig gelaufen. 2006 zum Beispiel schlitterte ein großes Immobilienprojekt in Manhattan in die Pleite; Blackrock hatte in das Stuyvesant-Town-Peter-Cooper-Village rund 5,4 Milliarden Dollar investiert, die eigenen Kunden verloren viel Geld, zum Beispiel der kalifornische Pensionsfonds CalPERS (500 Millionen Dollar). Und Blackrock muss sich um die eigenen Aktienanlagen

und neue konkurrierende Computermodelle kümmern. Im Frühjahr 2016 holte Blackrock Mark Wiseman, den Chef des Canada Pension Plan Investment Boards, des größten Pensionsfonds des Landes. Er gilt als Kandidat für den Chefposten. Dass sich Flops nicht wiederholen, dafür will Mitgründer und President Rob Kapito sorgen: »Larry«, kommentiert er, »steht halt gerne im Scheinwerferlicht, und ich kümmere mich gerne um das Geschäft und die Kunden.«

Nachhaltigkeit ✖✖✖✖✖

Fink führt eine Kampagne gegen das Quartalsdenken. Spezielle Fondspapiere berücksichtigen das.

Unbestechlichkeit ✖✖✖✖✖

Klare Politik gegen Korruption. Die italienische Aufsichtsbehörde ging 2014 gegen einen Blackrock-Fondsmanager wegen Verdachts auf Insiderhandel vor.

Steuerehrlichkeit ✖✖✖✖✖

Als Barclays Global Investors 2009 an Blackrock verkauft wurde, tolerierte der

US-Vermögensverwalter eine Konstruktion über Luxemburg, bei der steuerlich ein Verlust erzielt wurde.

Humanität ✖✖✖✖✖

Arbeitsbedingungen erkennbar kein Top-Kriterium bei Investitionen.

Transparenz ✖✖✖✖✖

Blackrock fühlt sich größter Transparenz verpflichtet. Die hohe Vergütung für CEO Fink stößt bei einzelnen Aktionärsgruppen auf Ablehnung.

John Bogle

Vanguard



Manchmal braucht man Pech, um Erfolg zu haben. So erging es John Bogle. Er machte, nach eigenem Eingeständnis, einen schweren Fehler als Präsident der Fondsfirma Wellington, indem er eine unsinnige Fusion förderte. Die Folge: Bogle wurde im Januar 1974 gefeuert.

Aber in seiner nächsten Funktion fiel ihm ein Clou ein, der die ganze Branche verändern und ihn berühmt machen sollte: Bogle startete 1976 den ersten großen Indexfonds. Das Konzept hat nach einem langsamen Start einen bis heute ungebrochenen Siegeslauf angetreten. Das Mus-

ter: Der Investor kauft nicht mehr einzelne Aktien, sondern gleich einen ganzen Aktienindex, also zum Beispiel in Deutschland den Dax.

Der Erfinder sann auf einen attraktiven Namen – und verfiel auf ein berühmtes englisches Schlachtschiff: Vanguard. Später wurde daraus der Name der gesamten Fondsgesellschaft, und das Logo, ein Segelschiff, passte auch dazu. Die originale »Vanguard« hatte übrigens bei einer Seeschlacht in Ägypten zu einer vernichtenden Niederlage für Napoleon beigetragen. Der Name entspricht dem französischen Wort »Avantgarde«, damit ist die Vorhut beim Militär gemeint. Genau das wollte Bogle mit seinen Fonds sein: Avantgarde, Wegbereiter für eine ganz neue Art der Geld-Anlage.

Der Finanzexperte hatte schon als Student in Princeton eine Arbeit über ein Thema geschrieben, das in den letzten Jahren in der Öffentlichkeit eine immer größere Rolle spielt: Aktive Fonds-Manager schlagen häufig den Aktien-Index nicht, sondern hinken ihm bestenfalls hinterher. Das ist nicht erstaunlich, wenn man an die Effizienz der Märkte glaubt, also davon ausgeht, dass auf Dauer niemand schlauer als der Markt ist, weil alle dieselben Informationen haben. Der Ökonom Eugene Fama hat sich mit diesem Konzept in den 1970er Jahren beschäftigt – und Bogle beeinflusst. Der einfache Grundgedanke: Wenn alle versuchen, den Markt zu schlagen, kommt im Durchschnitt doch nur wieder der Durchschnitt des Marktes heraus. Geht man davon aus, dass überdurchschnittliche Ergebnisse eher zufällig zustande kommen und daher langfristig keinen Bestand haben, dann sind langfristig vor allem die Kosten entscheidend für den Erfolg der Geld-Anlage. Und wie schafft man einen möglichst kostengünstigen Fonds?

Indem man auf aktives Management, auf Research und aufs Umschichten der Bestände verzichtet. Stattdessen bildet ein Indexfonds nur passiv einen Aktienindex nach. Der erste Fonds dieser Art stützte sich auf den Standard & Poor's 500, den wichtigsten Aktienindex der Welt, der die großen amerikanischen Titel beinhaltet. Das empfanden die Wall-Street-Banker als »unamerikanisch«, was sie auf Poster drucken ließen.

Das also war die Idee des John Bogle (geb. 8. Mai 1929), der sich selbst als Kind der Weltwirtschaftskrise sieht. Seine 1974 entstandene Firma Vanguard stieg zu einer der angesehensten und einflussreichsten Investmentfirmen auf; Bogle selbst wurde von »Fortune« als einer der vier Investments-Giganten des 20. Jahrhunderts gewürdigt. 22 Jahre war er CEO, nahm dann nach Herzproblemen die Rolle des Senior Chairman ein und gründete schließlich auf dem Vanguard-Campus im Mavern, Pennsylvania, das Bogle Financial Markets Research Center. Der Veteran hat zehn Bücher verfasst.

Die Geschäfte des weltweit größten Emittenten von Investmentfonds führt heute F. William McNabb III. – als CEO und Chairman. Das verwaltete Vermögen liegt bei weit mehr als drei Billionen Dollar und verzeichnet hohe Zuwächse; das ist Rang zwei hinter Blackrock in der Kategorie der Asset Manager. 25 Millionen Investoren haben hier ihr Geld liegen. Eigentümer sind die Aktionäre der einzelnen Fonds, die zum Teil an der Börse gelistet sind. Ein stattliches Portfolio zeigt die Spannweite der Vanguard Group: Microsoft (6,3 Prozent), Apple (6,0 Prozent), Blackrock (4,4 Prozent), State Street (5,7 Prozent), Exxon Mobil (6,5 Prozent), General Electric (6,2 Prozent). Die amerikanische Corporate-Welt ist ohne Vanguard nicht denkbar. Im Durchschnitt halten Vanguards Investoren fünf Prozent der börsennotierten Firmen Amerikas und ein Prozent an der Börsenwelt im Ausland. Firmenchef McNabb sieht sich als Langzeit-Investor: »Wir bleiben länger Investoren bei einem Unternehmen als die sogenannten aktiven Investoren«, sagt er: »Die können eine Aktie verkaufen, wenn ihnen die Geschäftspolitik nicht gefällt. Wir müssen sie behalten und haben dadurch umso mehr Interesse, Einfluss auf das Unternehmen zu nehmen.«

In einer immer globaleren Organisation will McNabb die Idee des Gründers Bogle in die Welt tragen, noch ist die Kundenbasis zu 95 Prozent amerikanisch. Aber aus der Provinz will er mit seinem Team nicht raus. »Nicht in einer Million Jahren« denke er daran, die Firma von einem Vorort von Philadelphia nach New York zu verfrachten: »We are not Wall Street, we serve Main Street.« Man sei nicht die Wall Street, man helfe dem Mann auf der Straße. Und der reagiert: Zwischen Juni 2015 und Juni 2016 zogen Anleger rund 317 Milliarden Dollar aus aktiv gemanagten Fonds ab, in die Indexfonds flossen mehr als 370 Milliarden.

Vanguard ist mit seinen 14.000 Mitarbeitern längst nicht mehr die einzige Fondsgesellschaft, die passive Fonds anbietet. Rivale Blackrock offeriert sogar

mehr als 700 börsennotierte Fonds, sogenannte ETFs (Exchange Traded Funds), Vanguard dagegen nur 70. Aber der Firmennamen steht wie kein anderer für dieses Segment. Das Unternehmen bietet auch aktiv gemanagte Fonds an (Anteil am Gesamtgeschäft: 30 Prozent), die ebenfalls relativ kostengünstig sind. Das Volumen beträgt 280 Milliarden Dollar. Bogle's Firma verzichtet auf den ansonsten üblichen Ausgabe-Aufschlag, eine Gebühr, die der Anleger vorweg bezahlt. Sie dient dazu, die Vertriebsleute zu bezahlen. Viele Vanguard-Fonds sind an der Börse notiert und werden dort gekauft, statt über Finanzberater vertrieben. Das ist der Haupttrumpf der Vanguard-Leute im Wettbewerb ums Geld: niedrige Kosten. Der Anteil der Gebühren am Vermögen von Vanguard sank von 0,68 Prozent (1983) auf 0,18 Prozent, der Durchschnitt in der Industrie liegt bei 1,01 Prozent.

Im Frühjahr 2015 hat Vanguard einen eigenen Robo-Advisor gestartet, also eine automatisierte Vermögensverwaltung. Sie ist noch billiger als die zuvor bestehende Vermögensverwaltung, die auf persönlichen Kontakten beruht. Allerdings können die Kunden, die Robo-Advisor nutzen, zusätzlich per Telefon menschliche Berater anrufen. Diese Kombination soll dazu dienen, die maschinengesteuerte Anlage älteren Kunden schmackhaft zu machen. Viele andere Robo-Advisor sprechen vor allem jüngere Anleger an, die mit Computern aufgewachsen sind. Der gute Ruf von Vanguard wurde auch durch Empfehlungen des Großinvestors Warren Buffett gefördert. Er riet zwecks Altersanlage öffentlich zu einem simplen Rezept: 10 Prozent kurzfristige Staatsanleihen und 90 Prozent Vanguard's Fonds der 500 Top-Firmen Amerikas (S&P 500). »Jeder glaubt an seinen eigenen Nimbus«, findet Bogle: »Es gibt so viel Glück in diesem Geschäft. Für mich ist es meistens schwer, an irgendeine Mystik zu glauben.«

Nachhaltigkeit ✖✖✖✖✖

Kein Kriterium für einen passiven Investor. Allenfalls mittelbar von Bedeutung, wenn sich »grüne« Ideen in den Großkonzernen, die die Indizes bilden, stärker ausbreiten. Vanguard bietet spezielle Fonds für verantwortliches Wirtschaften an.

Steuerforderungen stehen zur Diskussion, da sich die Firma mit ihrer speziellen Konstruktion gewissermaßen künstlich arm rechnet. Der Fall ist kompliziert und umstritten, in einem Fall hat sich Vanguard mit rund zwei Millionen Dollar verglichen.

Unbestechlichkeit ✖✖✖✖✖

Keine Vorfälle bekannt.

Humanität ✖✖✖✖✖

Kein Anlagekriterium.

Steuerehrlichkeit ✖✖✖✖✖

Der Whistleblower David Danon, von 2008 bis 2013 bei Vanguard, setzte die US-Finanzverwaltung auf die Spur. Hohe

Transparenz ✖✖✖✖✖

Sehr unvollständig. Vanguard nennt nicht aktuell die Besitzer ihrer ETFs, sondern mit großer Verzögerung, kritisiert das »Wall Street Journal«.

Joseph »Jay« Hooley

State Street

Das Segelschiff im Logo symbolisiert zweierlei: Heimat und Anspruch. Natürlich erinnert das Schiff an die Entstehung der State Street Corporation im Jahr 1792 – damals, als der Standort Boston als Hafenstadt bedeutend wurde. Zum anderen steht das Firmenzeichen für den Aufbruch in die Welt, für globale Geschäfte. Und doch: Außerhalb der Finanzbranche ist das Unternehmen von der US-Ostküste kaum bekannt.



Dabei ist der Konzern ein wahrer Koloss. In der Geldindustrie hat er sich als Verwahrer, Manager und Betreuer von fast 30 Billionen Dollar Vermögen unverzichtbar gemacht. Das sind immerhin elf Prozent des Weltvermögens; die Daten darüber werden von State Street betreut, analysiert und aufbereitet. Als Depotbank hat es die Firma mit einem Vermögen von 27 Billionen Dollar zu tun. Man verwaltet in Deutschland beispielsweise ein 500 Milliarden Euro schweres Fondsvolumen von Allianz Global Investors und der DekaBank. Aktiv gemanagt werden über State Street Global Advisors wiederum rund 2,3 Billionen Dollar (Stand Ende März 2016). Für 2015 standen Gesamterträge von 10,4 Milliarden Dollar in den Büchern, 43 Prozent kommen von 100 Märkten außerhalb der USA.

An der Spitze dieses mächtigen Verbunds regiert ein Frühaufsteher. Joseph »Jay« Hooley (geb. 1957) kam 1986 in das Bostoner Unternehmen, das er zwischen 1988 und 2000 verlassen hat; seit 2010 ist er Vorstandschef. Jeden Werktag steht der Top-Manager um 4:30 Uhr auf, um kurze Zeit später die Geschicke im Hauptquartier für weltweit 32.000 Mitarbeiter in 100 Ländern zu lenken. Vielleicht kommt die Lust an der frühen Bettflucht daher, dass er sein erstes Geld mit Zeitungsaustragen verdient hat.

Schon in Hooleys Kindheit war State Street Bestandteil des Alltags. Der Chef ist mit Erzählungen über Geld groß geworden – schließlich hatte sein Vater selbst 30 Jahre für die Firma mit dem Clipper im Logo gearbeitet. »Die Firma war in meiner Jugend stets Thema beim gemeinsamen Abendessen«, erinnert sich Hooley. Der Vater vermittelte auch jene Werte, die dem Angestellten beim Aufstieg bis in die Chefetage halfen: »Integrität, hartes Arbeiten, Disziplin, Beharrlichkeit.« Es ist das klassische Rüstzeug der weißen amerikanischen Mittelschicht. Solche

Tugenden wurden seit den Pilgervätern von Generation zu Generation weitergetragen.

Joseph Hooley beherzigte auch den väterlichen Ratschlag, immer neugierig zu sein und sich stets auf Neues einzulassen. Diese Furchtlosigkeit prägt ihn heute noch – zum Beispiel in harten Verhandlungen, wenn Pensionskassen oder andere institutionelle Investoren um niedrigere Gebühren feilschen. Und: Der Furchtlose aus Boston steigt auch ohne Zögern herab in die Fluten des Atlantiks – in einem Eisenkäfig. Dort kann er Haie »Auge in Auge« beobachten. »Es ist eine Herausforderung, und es klingt so einfach, aber man ist am Ende wirklich froh, dass die Stäbe stabil sind und man wieder heraufgezogen wird«, schmückt Hooley diese Anekdote im Frankfurter Büro von State Street aus.

Wer es unter diesem »Finanzhai« zu etwas bringen will, der muss Kundenservice ernst nehmen. Schaumschläger bleiben bei Hooley auf der Strecke, weiß ein langjähriger Weggefährte. Schließlich begann Mister State Street seine Karriere selbst mit dem Verkauf von Staubsaugern sowie als Kundenbetreuer der Telefongesellschaft AT&T. »Das war eine Lektion, die ich nie vergessen habe«, bekennt Hooley. Die größte Herausforderung für State Street war die Finanzkrise 2007/08. »Glücklicherweise sind wir da in sehr guter Verfassung herausgekommen«, resümiert der vierfache Familienvater. Die Firma erhielt – gegen Aktien – kräftige Staatshilfen. Danach war Hooley als Vorsteher einer systemrelevanten Finanzinstitution in den höchsten Politikkreisen gefragt; zu US-Präsident Barack Obama hat er einen direkten Draht gepflegt. Der Chef verbringt so viel Zeit wie möglich mit allen Mitarbeitern, über alle Hierarchiestufen hinweg. Hooleys Philosophie: »Entscheidend ist zu akzeptieren, dass die Menschen unterschiedlich sind. Wichtig ist, nicht darauf zu schauen, wie man aufgewachsen ist und wie man aussieht. Es geht darum, zuzuhören und zu schauen, was man auf den Tisch bringt, um Probleme zu lösen – Geschäfte zu machen bedeutet auch, Probleme zu lösen.« Hooley merkt an, dass man Individualität schätzen sollte, auch die von Außenseitern. Mit diesem Thema beschäftigt sich sein Lieblingsfilm, »Einer flog über das Kuckucksnest« mit Jack Nicholson.

Hooley, ein passionierter Golfer und Angler, liebt große Sport-Ereignisse. Alle Mannschaften aus Boston können mit seiner Unterstützung als Fan rechnen, egal, ob es sich um Basketball, American Football oder Baseball handelt. Im Beruf weiß er nur zu genau, dass die größte Bedrohung für State Street aus dem Internet erwächst. Zahllose Fintechs klopfen die Geschäftsmodelle der Mega-Konzerne wie State Street ab und suchen nach schwachen Gliedern in der Wertschöpfungskette. Hooley investiert für sein Technologieprogramm Global Exchange mehr als eine Milliarde Dollar; dafür jettet er um die Welt und schaut beispielsweise beim chinesischen Online-Anbieter Alibaba vorbei, um zu sehen, was die potenzielle Konkurrenz so treibt. Big Data ist sein Thema. In 50 Jahren werde sich die Welt

beim historischen Rückblick nicht für die Finanzkrise 2008 interessieren, erklärt er – sondern dafür, wie Technologie das Finanzsystem revolutioniert hat.

Seine Firma gehört knapp 700 institutionellen Investoren, die meisten Anteile haben die kanadische Lebensversicherungsgruppe Sun Life Finance sowie die US-Vermögensverwalter T. Rowe Price und Vanguard. Und State Street selbst gehört zu den drei größten Aktionären von Bank of America, JP Morgan und Citigroup; bei der Bank Wells Fargo ist man Nummer vier. Und natürlich ist der Financier aus Boston in der Firmenwelt eine Größe, mit Beteiligungen an Microsoft (3,9 Prozent), Apple (3,9 Prozent), Exxon Mobil (4,5 Prozent) oder Johnson & Johnson (5,3 Prozent). Größte Tat von State Street war 1993 die Erschaffung des ersten amerikanischen börsennotierten Indexfonds (ETF); die Erfindung von Vanguard-Gründer John Bogle erfuhr so eine marktgerechte Verstärkung. Mit dieser beliebten Spezies der ETFs können Indices der Kapitalmärkte jederzeit an der Börse gehandelt werden, zum Beispiel der Dax in Deutschland oder S&P 500 in den USA. Aber Hooley weiß auch, dass die große Auseinandersetzung um die Märkte von morgen gerade erst begonnen hat. »Wäre es ein Football-Spiel, befänden wir uns im ersten Viertel. Es liegt noch ein langer Weg vor uns.«

Nachhaltigkeit ✖✖✖✖✖

Es gibt eigene Anstrengungen im Unternehmen (»Green your team«), die sich auf Geschäftspartner erstrecken.

Unbestechlichkeit ✖✖✖✖✖

State Street hat strikte Anti-Korruptionsregeln. Im Januar 2016 verkündete die US-Börsenaufsicht, dass die State Street Bank and Trust Company 12 Millionen Dollar zahlt: Die Firma hatte Cash und Mittel für politische Kampagnen eingesetzt, um Aufträge des Pensionsfonds von Ohio zu bekommen.

Steuerehrlichkeit ✖✖✖✖✖

Wird im Unternehmen hoch bewertet. Keine Auffälligkeiten.

Humanität ✖✖✖✖✖

Spielt bei der Anlage von Geldern in Firmen keine Rolle.

Transparenz ✖✖✖✖✖

State Street weist eine lange Reihe von Gerichtsprozessen wegen zu hoher Gebühren für Klienten auf. Ein britischer Pensionsfonds und ein arabischer Staatsfonds fühlten sich betrogen. State Street zahlte in zwei Fällen 50 Millionen Dollar.

Abigail Johnson

Fidelity Investments

Abigail Johnson (geb. 19. Dezember 1961) ist eine zurückhaltende, fast scheue Frau, die enorm viel Einfluss hat. Sie ist Chefin der amerikanischen Fondsgesellschaft Fidelity Investments, die rund 2,1 Billionen Dollar (Mitte 2016) für ihre Kunden anlegt, darunter etwa die Hälfte in Aktien, und damit erheblichen Einfluss auf die Verwendung des Kapitals amerikanischer Sparer hat. Hinzu kommt noch Fidelity Worldwide mit knapp 300 Milliarden Dollar. Das ist eine rechtlich selbstständige Schwestergesellschaft, die für das Geschäft außerhalb Amerikas, vor allen in Europa, zuständig ist. Dort ist Johnson Vorsitzende.

Die Johnsons sind eine Familie mit Sinn für Tradition. Das zeigen schon die Namen. Abigails Vater heißt Edward Crosby Johnson III. Er ist der Sohn von Edward Crosby Johnson II., der Fidelity 1946 in Boston gegründet hat. Im Oktober 2014 übernahm Abigail (genannt »Abby«) den Chefsessel – und nicht ihr jüngerer Bruder, der natürlich Edward C. Johnson IV heißt. Aber ihr Vater, der 37 Jahre lang Chef war, ist immer noch Präsident der Firma, also ihr oberster Kontrolleur. In der Szene hat Edward (»Ned«) Johnson III. den Ruf eines mutigen Könners, der bei einem Vermögensbestand von fünf Milliarden übernommen und bei zwei Billionen abgegeben hat. Der Technik-Fan, dessen Unternehmen als erste Fondsfirma 1995 eine Website startete, handelte impulsiv, wo seine Tochter analytisch vorgeht. Nach ihrer Amtsübernahme überprüfte sie erst einmal die Kosten und stellte das Geschäft mit Unternehmensbeteiligungen in der Tochter Devonshire Investors infrage. Neun Firmen mit 17.000 Mitarbeitern gehören dazu, etwa die britische Telekommunikationsfirma Colt oder auch eine Tomatenfarm in Maine, die dem Vater sehr am Herzen lag.

Die Familie hat ihr Unternehmen fest im Griff: Ihr gehören knapp die Hälfte der Anteile, den Rest (51 Prozent) teilen sich die Angestellten. Fidelity ist mehr als nur eine Fondsgesellschaft. Die Firma arbeitet auch als Broker, Kunden können dort also Depots mit ihren eigenen Wertpapieren führen. Rechnet man das gesamte Vermögen zusammen, das im Hause in irgendeiner Art verwaltet wird, also auch das der Fremdkunden, kommt man sogar auf ein Volumen von fünf Billionen Dollar.

Abigail Johnson pflegt die Tradition ihres Vaters und Großvaters – und tritt in der Öffentlichkeit nur selten in Erscheinung. Eitelkeiten in der Öffentlichkeit lehnt die Fidelity-Chefin ab, die laut »Forbes« zu den 20 mächtigsten Frauen der Welt gehört. Eine Ausnahme bildet ein Video, in dem sie Moira Forbes kurz nach ihrem Amtsantritt ein Interview gab. Im korrekten blauen Hosenanzug spricht

sie dort mit der Ausstrahlung einer strengen, aber doch verständnisvollen Schuldirektorin über ihre Karriere. Im Hintergrund ist biederes Mobiliar zu sehen. Das Interview ist eine Art Gespräch unter Töchtern: Moira hat mit dem konservativen Verleger Steve Forbes ebenfalls einen mächtigen Vater. Abigail Johnson beweist dabei viel Humor und Selbstbewusstsein. Professionelle Geldanlage ist ihrer Meinung nach ein guter Beruf für Frauen, »weil es dabei auf die Intelligenz ankommt«. Dabei ist die Geldbranche ausgesprochen männlich. Nur zehn Prozent der Investmentfonds und zwei Prozent der Hedgefonds werden von Frauen geleitet.



Abigail Johnson ist als Chefin ebenso eine Rarität wie Fidelity als Familienbetrieb im Asset-Management-Geschäft. Eine kurze Zeit war sie bei Booz Allen Hamilton gewesen, ehe sie zwei Jahre die Harvard Business School besuchte. In Vaters Firma startete sie 1988 als Analystin.

»Fidelity« heißt auf Deutsch »Treue«. Kaum eine Marke zielt direkter auf das Vertrauen der Kunden ab und bringt zum Ausdruck, was der von seinem Geldverwalter erwartet: eine Art Treuhänder für ihn zu sein. Mit dieser Marke, einer der bekanntesten der Finanzbranche weltweit, hat die Familie Johnson den Aufstieg Amerikas zur Wohlstandsgesellschaft seit der Nachkriegszeit begleitet. Mit den riesigen Summen in ihren aktiven Fonds hat sie zahlreiche Stimmen in den Hauptversammlungen großer Aktiengesellschaften. Ihre Kauf- und Verkaufentscheidungen bestimmen mit über die Kursverläufe und damit auch darüber, in welchen Bereichen der Wirtschaft zu welchen Konditionen investiert wird. Öffentliche Kommentare von Fondsmanagern spielen häufig eine wichtige Rolle für die Reaktion der Börse. Kein anderer Bereich ist so wichtig für die Bildung und die Verwendung von Finanzkapital wie die Vermögensverwaltung. Dabei investiert Fidelity auch gezielt in neue Unternehmen, die noch nicht an der Börse notiert sind, und ist in diesem Bereich einer der größten Investoren. Die klassischen Fondsgesellschaften werden in diesem Bereich Konkurrenten der kleineren Venture-Capital-Gesellschaften, die bisher den Markt beherrschten.

Im März 2016 war Facebook mit 2,41 Prozent des Vermögens mit Abstand der größte Aktienbrocken. Auf den folgenden Plätzen finden sich in der Aufstellung von Bloomberg 2016 Google (1,96 Prozent A-Aktien und 1,64 Prozent stimmrechtslose C-Aktien), Apple (2,19 Prozent) und Amazon (1,63 Prozent) und Microsoft (1,21 Prozent) – die ganze Herrlichkeit von der amerikanischen Westküste also. Auch auf den folgenden Plätzen sieht man jede Menge bekannter ame-

rikanischer Namen mit hohen Börsenbewertungen. Ausländische Aktien spielen aufs Ganze gesehen nur eine untergeordnete Rolle.

Die Spezialität der Firma waren leistungsstarke aktive Fonds wie der Fidelity Magellan Fund, der allerdings von 106 Milliarden Dollar in 1999 auf 14 Milliarden (2016) fiel. Auch der jetzt größte Fonds, Fidelity Contrafund (Juni 2016: 108 Milliarden), muss Abflüsse verzeichnen. Grundsätzlich treffen die Manager solcher Investmentfonds ihre Entscheidungen eigenständig, es gibt keine zentralen Vorgaben für Käufe oder Verkäufe. Das liegt allein schon daran, dass verschiedene Fonds ihre Ziele jeweils unterschiedlich definieren, etwa höhere oder niedrigere Risiken eingehen. Auf der anderen Seite verfügt Fidelity über eigene Analysten. Hinzu kommt, dass verschiedene Fonds ähnlich gestrickte Steuerungs- und Kontrollsysteme nutzen. Daher stellt sich immer wieder die Frage, inwieweit der Einfluss der Fondsgesellschaften auf die Märkte doch einer zentralen Beeinflussung unterliegt. Klar ist: Firmen wie Fidelity gehen mit ihren klassischen Investmentfonds keine strategischen Beteiligungen ein mit dem Ziel, die Geschäftspolitik einzelner Unternehmen nachhaltig zu beeinflussen. Dazu sind die Anteile in der Regel zu klein, weil die Fonds ihre Vermögen möglichst weit streuen, um die Risiken zu verteilen.

Fidelity bietet inzwischen auch Indexfonds an und reduziert die Gebühren hierfür. Abigail Johnson hatte sich lange skeptisch gegeben. Zudem entwickelt ihre Fondsgesellschaft einen eigenen Robo-Advisor und hat die bisherige Zusammenarbeit mit Betterment, einem Spezialisten auf diesem Gebiet, gekündigt. Aber der größte Teil Geschäfts läuft noch nach traditionellem Muster ab – in der Hoffnung, dass die Kunden Fidelity die Treue halten. Abigail Johnsons eigenes Vermögen wird auf rund 13 Milliarden Dollar geschätzt.

Nachhaltigkeit ✖✖✖✖✖

In der eigenen Firma legt Fidelity Wert auf eine »green line«. Für die eigenen Investments gibt es keine diesbezüglichen Kriterien.

Unbestechlichkeit ✖✖✖✖✖

Die Mitarbeiter der Familienfirma werden auf korrektes Verhalten mit einem Code eingeschworen.

Steuerehrlichkeit ✖✖✖✖✖

Keine Auffälligkeiten.

Humanität ✖✖✖✖✖

Obwohl von einer Frau geführt, gibt es im Netz Debatten über eine angebliche weiße Männerkultur.

Transparenz ✖✖✖✖✖

Fidelity wurde zu einer Million Dollar Buße verurteilt, weil die Firma nicht verhindert habe, dass eine ehemalige Brokerin im Namen von Fidelity Kunden betrog. Ansonsten fordert die Firma oft Branchentransparenz ein, vor allem bei den Gebührenrechnungen für Kunden.

Robert W. Lovelace

Capital Group



Wer Märkte erobern will, muss reden und darf nicht schweigen. Das ist das Problem der Capital Group aus Los Angeles. Den Vermögensverwaltern wäre es am liebsten, sie könnten in völliger Anonymität weitermachen, es hat ja auch so zu einem stattlichen Vermögen von 1,4 Billionen Dollar geführt. 2000 hatte es noch bei 560 Milliarden gelegen. Die Folge ist Platz fünf in der Liste der Größten der Branche. Aber da ist auf der anderen Seite der enorme Wettbewerbsdruck im Stammland USA, und da sind die Chancen in Europa, vor allem im wohlhabenden Deutsch-

land. Das führt dazu, dass doch immer mehr über den Spezialisten aus Kalifornien, seine 7500 Mitarbeiter und die Produkte (»American Funds«) bekannt wird.

Robert (»Rob«) Lovelace (geb. 1962) zum Beispiel zeigt sich: Er ist Portfoliomanager, Mitglied der Geschäftsführung der Holding Capital Group Companies – und vor allem als Enkel des Firmengründers ein wichtiger Teilhaber. Seiner Familie gehören zehn Prozent der Anteile. Der Präsident der Tochterfirma Capital Research and Management Company stieg 1985 ins Gewerbe ein, er hatte an der Princeton University einen Abschluss in Mineralwirtschaft (Geologie) gemacht. Schon immer war die Capital Group bei deutschen Großkonzernen gut vertreten. Bei rund zwei Dritteln der 30 Firmen des Deutschen Aktienindex ist Lovelaces Laden dabei, zum Beispiel bei Infineon (5,1 Prozent), Bayer (2,9 Prozent) und Deutsche Post (3 Prozent). Und sogar bei fast allen 50 wichtigen Firmen des europäischen Aktienbarometers Stoxx sind die Spezialisten vertreten, etwa mit drei Prozent beim Pharmariesen Novartis. Die Beteiligung an Credit Suisse stieg von 3,01 Prozent (Mai 2015) auf 5,05 Prozent (August 2016). In den USA fallen Investments bei Microsoft (4,9 Prozent) oder Home Depot (9,2 Prozent) auf. Mitarbeiter sind stolz darauf, als privates Unternehmen intensive persönliche Kontakte zu den Vertretern wichtiger Staats- und Pensionsfonds oder großer Family Offices aufzubauen.

Das ist der Stil, den Jonathan Bell Lovelace geprägt hat. Er gründete die Capital Group 1931 in Los Angeles, mitten in der ökonomischen Depression. Als Mitarbeiter einer Investmentbank hatte er den Crash 1929 rechtzeitig gewittert. Im Ersten Weltkrieg gehörte er zu einer Artillerie-Abwehreinheit, die früh in Frankreich ein deutsches Kampfflugzeug abschoss. Lovelace, der 1979 starb, entdeckte

das Geschäft mit den US-Pensionskassen und setzte auf die Kraft der eigenen Research-Gruppe. Sie ist auch heute darauf genormt, im Meer der vielen Anlagenchancen das Richtige zu finden. »Letztlich müssen wir sicherstellen, dass die Kunden Geld für ihre Pensionierung haben, und das schaffen wir nur, indem wir mit einem langfristigen Horizont investieren«, sagt Gründerenkel Rob Lovelace. Die Capital Group ist zu 100 Prozent ein aktiver Investor, vom Boomgeschäft der passiven Indexfonds hält man hier nichts – obwohl die weltweit bekannten MSCI-Aktienindizes hier miterfunden wurden. Es gibt die schöne Anekdote von der Krankenschwester, die vor dem Tod von Firmengründer Jonathan Bell Lovelace noch alles über die Geheimnisse des erfolgreichen Investierens wissen wollte. Nun, man dürfe nicht gierig sein, lautete die Antwort, und man müsse sich den Märkten anpassen: »Wenn die Märkte nach oben gehen, passe dich an und verkaufe. Wenn die Märkte nach unten gehen, passe dich auch an – und kaufe.«

Die starke Expansion der Capital Group ist auf Jon B. Lovelace zurückzuführen, den Sohn des Gründers. Bis zu seinem Tod im November 2011, im Alter von 84 Jahren, trieb er im eigenen Betrieb das voran, von dem sowohl Kunden als auch Investitionsobjekte lebten: die Globalisierung. Dabei wurde ein 1958 entstandenes System perfektioniert, das intern »The Capital System« heißt: Um ein Portfolio kümmern sich gleich mehrere unterschiedlich spezialisierte Fondsmanager. Viele treffen also Entscheidungen. Beim bekanntesten Fonds des Hauses, »New Perspective Fund«, mischt Lovelace im Siebener-Team selbst mit. Der Fonds verwaltet Kundengelder von mehr als 50 Milliarden Dollar. Vorstandschef der gesamten Unternehmung ist seit Mitte 2015 Tim Armour; er kam 1983 ins Unternehmen.

In Deutschland gehen die Amerikaner erst jetzt dazu über, Privatanleger anzusprechen. Die 1,3 Milliarden Euro Kundengelder kommen von Großinvestoren. »Deutschland ist für unsere Expansionsstrategie in Europa ganz klar ein Schlüsselmarkt«, erklärt Kevin Clifford, Vorstand der Capital Group. Nach der Finanzkrise waren die Amerikaner hier schon mal gescheitert. In IT-Systeme, Vertrieb und Portfoliomanagement wird nun eine Milliarde Dollar investiert. 2015 eröffnete ein Frankfurter Büro. Lovelaces Gruppe tut also einiges, um enttäuschende Ergebnisse vor einigen Jahren sowie deutliche Abflüsse, bedingt durch billigere Indexfonds, vergessen zu machen.

Nachhaltigkeit ✖✖✖✖✖

Sieht sich als Langfrist-Investor. Hat seit 2010 die UN Principles of Responsible Investment anerkannt.

Unbestechlichkeit ✖✖✖✖✖

Keine Vorfälle.

Steuerehrlichkeit ✖✖✖✖✖

Keine Erkenntnisse.

Humanität ✖✖✖✖✖

Kein Kriterium für Anlageentscheidungen.

Transparenz ✖✖✖✖✖

Sehr eingeschränkt. Capital Group öffnet sich langsam.

Yves Perrier

Amundi

Von »Krise« will Yves Perrier lieber nicht reden. Er bevorzugt das Wort »Transformation«. Das Wachstum der 1990er und 2000er Jahre sei auf Pump erzeugt worden, und jetzt sei die Schuldenquote so hoch wie nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs. Die Volkswirtschaften bräuchten reales Wachstum, Inflation und Zeit, fährt der Chef von Amundi fort, Europas größtem Vermögensverwalter. Er rechnet mit zehn Jahren, um von den Problemen wegzukommen.

Ins Amundi-Bürohochhaus in Paris, ganz in der Nähe des Tour Montparnasse, kommen täglich Dutzende Besucherteams, die auch von Wachstum, Inflation und Zeit träumen – und die vor allem Geld anlegen oder Geld erhalten wollen von Perriers Firma mit dem schönen Kunstnamen. Der wird überall verstanden, und die ersten beiden Buchstaben stehen zudem für das ganze Metier, für Asset Management.

Amundi ist in dieser Welt ein relativ neuer Spieler: Erst 2010 entstanden als Joint Venture der französischen Großbanken Crédit Agricole und Société Générale, im November 2015 dann an der Börse gelandet, bewertet mit 6,6 Milliarden Euro – und nun ein europäischer Angreifer in einem von US-Firmen beherrschten Markt, dem größten der Welt, wie Perrier anmerkt. Er selbst hat die Kraft des 75-Prozent-Aktionärs Crédit Agricole hinter sich (Bilanzsumme: 1,5 Billionen Euro). Die genossenschaftliche Finanzorganisation lancierte Mitte 2016 eine neue Lebensversicherung für Arbeitnehmer in Firmen, deren Prämien Amundi anlegen darf. Von dem rund 1,1 Billionen Dollar großem Vermögen der Asset-Management-Firma liegen 400 Millionen der beiden französischen Gründungsgesellschafter in Anleihen.

Société Générale ist als Gesellschafter nicht mehr dabei. Die Bank nutzte den Börsengang und versilberte einen 20-Prozent-Anteil. Von den ausgegebenen Aktien landeten zwei Prozent bei der chinesischen Agriculture Bank of China; mit dieser vom Staat gelenkten Großbank hat Amundi ein Joint Venture aufgesetzt für den Wachstumsmarkt Asien. Im Konferenzzimmer hängt ein gerahmtes Bild mit chinesischen Schriftzeichen, ein Geschenk der Freunde aus Peking zum geglückten Börsengang. In Asien sowie im Mittleren Osten und in Europa will Vorstandschef Perrier (geb. 1954) wachsen – und zwar durch Zukäufe. Nach der



Bawag PSK Invest in Österreich und der irischen Bank Kleinwort Benson Investors sind nächste Objekte fest eingeplant. An der Pariser Fondslgende Carmignac, auf Reiche und Superreiche spezialisiert, sei er aber nicht interessiert, erklärt Perrier: »Unsere verwalteten Vermögensgelder kommen zum großen Teil aus dem Westen, unsere neuen Zuflüsse hauptsächlich aus Asien.« Um 40 Milliarden Euro soll das verwaltete Vermögen jährlich zulegen.

Die USA überlässt Perrier strategisch den amerikanischen Großformationen vor Ort, auch wenn Amundi durch den Kauf der auf Anleihen spezialisierten Firma Smith Breeden selbst präsent ist. Als großen Vorteil gegenüber der US-Konkurrenz nennt der Vorstandschef den Teamgedanken (»Hier gibt es nur einen Star, das Unternehmen selbst«), man hänge nicht vom Genie von Einzelkünstlern ab, deren Eingebungen Superprofite, aber auch Superprobleme beschere könnten. Er nennt Bill Gross, einst Star bei Pimco, nun Sternchen bei Janus Capital. Perrier selbst hätte mit 17 Jahren Profifußballspieler werden können, entschied sich aber für Business Schools. Er hat sowohl bei Société Générale als auch bei Crédit Agricole gearbeitet.

Mit der Geldpolitik hadert der Chef von Amundi, es gebe keinen Unterschied mehr zwischen kurz- und langfristigen Zinsen, warum solle dann jemand langfristig anlegen?, schimpft er. Er sieht den Finanzsektor unter Druck – »das alles zwingt uns, die Kunden anders zu erziehen«. Acht bis zehn Prozent Rendite seien »völlig unrealistisch«, manche Leute lebten aber »noch in der Vergangenheit«. Die eigene Firma machte 2015 bei Einnahmen von 1,657 Milliarden Euro einen Nettogewinn von 528 Millionen, was auch an der günstigen Kostenstruktur liegt, offenbar eine Folge der engen Zusammenarbeit mit dem eigenen Großaktionär. Über niedrige Kosten und niedrige Gebühren werde der Wettbewerb zunehmend ausgetragen, erklärt Perrier und ärgert sich über Banken, die bei der Finanzierung zu hohe Zinsen verlangten. Gegen den Negativtrend der Minuszinsen navigiert Amundi mit einem neuen Fokus auf »reale Vermögenswerte«, also Immobilien, Infrastruktur, Kreditvergabe und Private Equity. Was er vermisst: Eine klare politische Botschaft für Reformen – »Anleger fürchten nichts so sehr wie Unsicherheit«.

Nachhaltigkeit ✕✕✕✕

Aktiengesellschaften werden auch nach Kriterien wie Umwelt und sozialer Verantwortung bewertet. Der französische Vermögensverwalter will eine Reduzierung von CO₂-Emissionen und ist hier im Gespräch mit NGOs sehr aktiv.

Unbestechlichkeit ✕✕✕✕

Klare Anti-Korruptionspolitik, keine Vorfälle.

Steuerehrlichkeit ✕✕✕✕

Keine Auffälligkeiten.

Humanität ✕✕✕✕

Klarer Blick auf Menschenrechte und Arbeitsbedingungen.

Transparenz ✕✕✕✕

Durch Börsengang klare Struktur. Beziehung zur Muttergesellschaft Crédit Agricole wird offengelegt.

David H. B. Smith

Northern Trust

Dieser Kriminalfall passte so gar nicht zur der feinen Finanzinstitution von Chicago. Ein Berater von Northern Trust, dem siebtgrößten Vermögensverwalter der Welt, hatte sich einfach bei den Anlage-Geldern einiger Profis der nationalen Eishockey-Liga bedient. Die Sportler dachten, ihre Dollars würden in Immobilienprojekte fließen, aber der Mann von Northern Trust dirigierte das Geld zusammen mit einem Komplizen auf eigene Konten. Gesamtverluste für die Aktiven vom Eishockey: 13,5 Millionen Dollar. Ein Angestellter der Finanzfirma, der auf das Debakel frühzeitig aufmerksam machte, wurde erst abgebügelt und dann entlassen. Nach seinen Erzählungen bekam er zu hören: »Du willst uns verklagen? Nur zu, wir haben alle Ressourcen der Welt.«

16.000 Menschen arbeiten weltweit für Northern Trust, 7000 allein in Chicago. Ein Vermögen von immerhin mehr als 900 Milliarden Dollar wird hier betreut, die Firma gilt als eine der besten Adressen für Reiche, Stiftungen und Pensionsfonds, die sich um Geldvermehrung bemühen. 2014 feierte sie den 125. Geburtstag. Man konzentrierte sich auf Aktien, besonders in entwickelten Märkten wie USA, Europa und Großbritannien, erklärt Vorstandschef Rick Waddell (geb. 1954) die Strategie. Die größte Akquisition der Geschichte gelang mit dem Kauf der britischen Baring Asset Management's Financial Group. Aber auch die Geschäfte in Florida laufen gut. Waddell, ein begeisterter Golfer, ist erst der neunte Chef in der Firmengeschichte. In der Institution von Chicago setzt man auf Kontinuität. Northern Trust ist an der Börse Teil von S&P 500.

Im Hintergrund wirkt die Familie Smith, deren Aktienbesitz im Wert von fünf Milliarden Dollar bei Northern Trust liegt. Byron Lafin Smith hatte die Firma 1889 gegründet. An ihr hält die Dynastie rund zehn Prozent, 14 Prozent liegen bei aktuellen und früheren Angestellten. In den Gremien sitzt David H. B. Smith (geb. 1967), der Urenkel des Gründers. Der Repräsentant der alteingesessenen Familie ist Anwalt und ein Fan freier Märkte, er hat neun Jahre für die US-Börsenaufsicht SEC gearbeitet. Dann folgte er in der Verantwortung bei Northern Trust dem Onkel Harold B. Smith jr. Seine Mission: auf jeden Fall unabhängig bleiben und nicht als Anhängsel eines Finanzkonglomerats enden. Das ist die klassische Motivation eines Familienunternehmens. Die Dynastie engagiert sich auch bei dem Mischkonzern Illinois Tool Works (ITW), wo sie rund zwölf Prozent der Anteile hält. Jedes Jahr wird sie zu privaten Präsentationen von den CEOs von Northern Trust und ITW gebeten. Dann zeigen die Manager dort, mit welchen Ideen sie die Märkte bewegen wollen. Harold B. Smith jr. war bis zu seinem Rück-