

Heimatlos

Als die Gier in Mode kam, in den Neunzigerjahren, zog die Deutsche Bank aus, ein Global Player zu werden. Heute, 20 Jahre später, steht sie vor dem Ruin, ein gesichtsloser Konzern, zugrunde gerichtet durch Führungskräfte mit falschen Visionen.

Von Ullrich Fichtner, Hauke Goos, Martin Hesse, DER SPIEGEL, 22.10.2016

Gefallsucht, Gier, Provinzialität, Feigheit, Rabaukentum, Komplexbeladenheit, Selbstüberschätzung, Unreife, Verlogenheit, Inkompetenz, Schwäche, Hochmut, Versagertum, Dekadenz, Arroganz, Biedersinn, Naivität – wer nach Gründen für den Niedergang der Deutschen Bank sucht, darf sich aus dieser Auswahl frei bedienen, und mit gutem Recht. Alle Begriffe sind in Gesprächen während einer monatelangen Recherche über den Ablauf und die Ursachen des Niedergangs der größten deutschen Bank gefallen. Sie ist, im 146. Jahr ihrer Geschichte, ein Gefäß für abschätzigste, böse Worte, wie sie stets fallen, wenn Schuldige für eine große Misere zu benennen sind.

Die großen Worte sind gefallen in vielen Stunden Gespräch mit drei ehemaligen Vorstandschefs und dem aktuellen CEO der Deutschen Bank. Sie wurden gesagt in Interviews mit acht weiteren hochrangigen Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern aus unterschiedlichen Zeiten, von den Neunzigerjahren bis heute. Sie wurden benutzt bei Begegnungen mit Industriellen, die die Bank kennen, bei Treffen mit Großaktionären, bei Unterhaltungen mit Künstlern, die sich eingehend mit dieser einst berühmten, heute berüchtigten deutschen Institution beschäftigt haben. Vor allem fallen sie in jedem Gespräch mit Menschen, die irgendwann für die Bank gearbeitet haben oder noch dort arbeiten, als Kundenberater, Filialleiter, Fahrer.

Der Befund nach diesen vielen Unterredungen, nach dem Studium von Bankbilanzen, der Lektüre von Tausenden Seiten Akten, Ausschussprotokollen, Archivmateri-

al lautet, dass der Absturz der Deutschen Bank ein Fall von jahrelangem, jahrzehntelangem Führungsversagen ist. Das oberste Management der Bank, dies wird zu veranschaulichen sein, verlor in den Jahren 1994 bis 2012 die Kontrolle über den zu einer Dauerbaustelle verkommenen Konzern.

Es ist eine Geschichte darüber, wie Hilmar Kopper, Rolf E. Breuer und Josef Ackermann, die Vorstandschefs jener Jahre in dieser Reihenfolge, die ihnen anvertraute Bank an eine hastig zusammengekaufte Truppe von angloamerikanischen Investmentbankern halb übergeben, halb verlieren, bis endlich Anshu Jain, der Häuptling der Händler, an die Spitze rückt und die Bank noch einmal drei Jahre lang volle Kraft voraus in die Irre führt.

Die Geschichte handelt davon, wie diese Chefs und zahlreiche andere Vorstände und Aufsichtsräte jahrelang dabei zusehen, wie Jain und die vielen anderen neuen Herren des Geldes das alte deutsche Geldhaus für ihre Zwecke umbauen, dabei ausplündern und insgesamt seiner Seele berauben, ohne dass unter dem Strich, und das ist durchaus tragisch, ein besseres, stärkeres Geldhaus entstanden wäre.

Groß und verwinkelt ist dieser Stoff, das versteht sich. Der Niedergang eines so großen Traditionshauses hat unübersehbar viele Facetten und steckt voller Paradoxien: Die Deutsche Bank verliert, einerseits, dramatisch an Wert, aber andererseits gilt sie weiterhin als das größte systemische Risiko, das die globale Bankenwelt heute kennt. Jedes Detail der Vorgänge ist umstritten, auch weil es in der Finanzwelt weiterhin üblich ist, dass sich Verantwortliche für nichts außer sich selbst verantwortlich fühlen. Alle sind sie darauf bedacht, die eigene historische Rolle in günstigem Licht erscheinen zu lassen und Entscheidungen aus den Zeitumständen heraus als alternativlos hinzustellen.

Dem ist allerdings klar zu widersprechen. So richtig es ist, dass die Rückschau auf historische Vorgänge die Gefahr der Besserwisserei immer in sich trägt, so falsch wäre es, jeden Fehler einfach aus historischer Rücksicht zu relativieren. Wenn sich eine Bank wie die Deutsche von einer Ikone der Seriosität und Solidität in eine grelle Karikatur auf die Wölfe an der Wall Street verwandelt, dann muss einiges schiefgelaufen sein, und es muss dafür Verantwortliche geben.

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

Es gibt sie, sie tragen die Namen der Vorstandssprecher, Vorstandsmitglieder und Aufsichtsräte vieler Jahre, und das zu konstatierende Führungsversagen rührt nicht vorrangig von fachlicher Inkompetenz. Die Beteiligten waren und sind bestens ausgebildete, häufig bewährte, nicht selten sehr erfahrene Finanzindustrielle. Ihr Fehlverhalten entspringt weicheren Faktoren, kulturellen, psychischen Dispositionen, und vor allem spielt das Deutsche an der Deutschen Bank im Verlauf der Jahre eine große Rolle.

Die hohen Herren ganz oben in den Frankfurter Doppeltürmen wollten sich offenkundig von jedem Ruch deutscher Provinzialität befreien, und sie übertrieben es damit derart, dass die Folgen bis heute, bis in diesen Herbst 2016 hinein, spürbar sind. Denn als sie der Deutschen Bank alles Deutsche endlich erfolgreich ausgetrieben hatten, wirkte ihr Unternehmen plötzlich ratlos und leer, verwirrt und ziellos.

Das ist die Lage: Die Deutsche Bank ist kaputt. Sie mag sich noch einmal herauswinden aus den 7800 Rechtsstreitigkeiten, in die sie aktuell verstrickt ist; sie mag so weit schrumpfen, dass sie irgendwann kein Systemrisiko mehr darstellen kann; sie mag noch einmal Investoren finden, die ihr helfen, genügend Kapital zusammenzukratzen, um die gesetzlichen Vorgaben auch künftig zu erfüllen; sie mag, im äußersten Fall, vom deutschen Staat und also mit Steuergeld doch noch gerettet werden. Aber kaputt, verglichen damit, was sie war, ist sie so oder so. Als Marke, als Symbol, als deutsche Ikone.

Es mag seltsam klingen, dass eine Bank nicht nur einen starken Heimatmarkt braucht, sondern auch eine Heimat, aber diese Notwendigkeit trägt die Deutsche Bank ja eigentlich schon in ihrem Namen, und es leuchtete hinaus in die Welt: In Amerika, in Asien leben die Klischees und Wunschträume von den anständigen, ordnungsliebenden Deutschen fort, von den fleißigen Meistern, die mustergültige Arbeit made in Germany abliefern.

Mit diesem Image ging die Deutsche Bank auch dann noch hausieren, als sie selbst längst heimatlos geworden war, weil die wechselnden Riegen ihrer Chefs der eigenen Belegschaft und ihren Kunden zu verstehen gaben, dass ihnen Oldenburg und Wismar, Mannheim und Augsburg nicht nur nicht am Herzen liegen, sondern sogar ein bisschen peinlich sind. Ihr eigenes Leben und Arbeiten spielte sich ja längst zwischen

Singapur und Los Angeles, Kapstadt und Peking ab, die kleinen heimischen Nöte lagen ihnen ferner als die gierigen Gelüste einer globalen Elite.

Die Folgen solcher Herablassung werden sich auch am Donnerstag kommender Woche wieder zeigen, wenn der neue Vorstand unter seinem Vorsitzenden und CEO John Cryan die neuen Quartalszahlen des Finanzkonzerns vorlegen muss. Die Aufsteiger, die damals die Welt unsicher machten, haben Trümmer hinterlassen, die auch nach Jahren nicht geräumt sind. Alles ist möglich, und die Analysten sind nervös: Entspannt sich die Lage der taumelnden Bank? Verschlimmert sie sich noch?

Der Medienbetrieb wird nächste Woche brummen und alle Kanäle mit schnellen Antworten fluten. Wer aber wissen will, wie die Deutsche Bank in ihre heutige unbequeme Lage geraten konnte, braucht ein tieferes Verständnis ihrer Geschichte. Der Niedergang begann nicht gestern und nicht 2007 oder 2008. Er begann, vor mehr als 20 Jahren, als hochfliegender Traum.

Im Juni 1994 fasste der damalige Vorstandssprecher Hilmar Kopper mit einer Handvoll Kollegen in der Deutsche-Bank-Niederlassung von Madrid den Beschluss, den Frankfurter Konzern zu einer global agierenden Investmentbank umzubauen. Es sollte ein Aufstieg werden, aber nach ein paar guten Jahren folgte ein dramatischer Niedergang, der bis heute andauert.

Es ist eine verwickelte Geschichte, deren Schlüsselszenen im Folgenden geboten werden. Erzählt wird, wie der einst mächtigste deutsche Konzern auszog, die Wall Street und die Londoner City zu erobern. Am vorläufigen Ende dieses Weges steht die Deutsche Bank ziemlich gerupft in der Frankfurter Taunusanlage herum. Dort, am Main, beginnt diese Erzählung, in einem trüben Heute.

I. Leistung ohne Leidenschaft

Ein Krankenbesuch auf der Aktionärsversammlung 2016. Dünner Applaus und gellende Schreie. Der Aufsichtsrat ist zufrieden. Man spricht Deutsch.

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

In der Frankfurter Festhalle rumoren die Eigentümer der Deutschen Bank, kleine und große Aktionäre, sie werden fast täglich ein wenig ärmer, ihrer Bank geht es schlecht. Es ist der Morgen des 19. Mai 2016, die bislang letzte Hauptversammlung ist einberufen, an den Haupteingängen vorn drängen sich die Anleger, während hinter dem Haus die wichtigen Leute in Limousinen vorgefahren werden, Vorstände, Aufsichtsräte, sie haben Bilanz zu ziehen über ein sehr schlechtes Jahr.

Das Geldhaus hat 6,8 Milliarden Euro Verlust gemacht, es steckt in einer furchtbaren, existenzbedrohenden Krise. In der schönen Halle am Frankfurter Messegelände, in der sonst Janet Jackson oder Sarah Connor vorsingen, bekommt der Aufsichtsratsvorsitzende Paul Achleitner höhnischen Applaus. Achleitner hält davon unbeeindruckt eine selbstzufriedene Rede. Er sieht aus, als hätte er gut geschlafen, und er sagt, am Ende, es lohne sich, für die Deutsche Bank zu kämpfen, woran in seinem Fall gewiss kein Zweifel besteht.

Danach redet Jürgen Fitschen, es ist sein Abschied, er wird nur dünnen Applaus bekommen. Jahre-, jahrzehntelang hat er im Vorstand gewirkt, kam weit herum in der Welt, arbeitete in Bangkok, Tokio, Singapur, London, war Deutschlandchef, hat schließlich das ganze Haus als Ko-CEO mitgeleitet und vier Jahre lang den "Kulturwandel" von oben gepredigt. Er wirkte immer wie der letzte Rest an Seriosität, der in der Bank noch übrig war. Er wirkt, an diesem Bilanztag, ziemlich grau.

Mit Kulturwandel war die Rückbesinnung auf Werte gemeint, die Erinnerung daran, dass die lange Geschichte des Hauses auch heute noch Inspiration sein könne, "Resonanzraum", wie Fitschen sagt. Aber gleichzeitig brach die Flut der Klagen und Schadensersatzforderungen los, und das Wort vom Kulturwandel wirkte wie ein Witz. Fitschen erntet Zwischenrufe, vereinzelte. Ein Mann schreit gellend dazwischen, aber er ist nicht zu verstehen.

Wer als Laie käme, verstünde auch sonst nicht viel. Beim Blättern im Geschäftsbericht der Deutschen Bank für 2015 stößt man auf gewaltige, unverständliche Zahlen. Es wird eine Bilanzsumme ausgewiesen von 1629 Milliarden Euro, 1,6 Billionen. 101 104 Deutsche-Bank-Mitarbeiter werden gezählt, in 2790 Niederlassungen in 70 Ländern. Es gab 561 559 Aktionäre, und zum Stichtag 31. Dezember 2015 waren 1,38 Milliarden Aktien auf dem Markt, von denen allein an der Frankfurter Börse täglich

7,8 Millionen Stück gehandelt werden und den Eigentümer wechseln. Aber wie kann es sein, dass eine Firma am Abgrund steht, die solche Zahlen produziert?

Aktionärsvertreter treten auf, es ist für sie der schönste Tag im Jahr, sie spreizen sich vor vollen Rängen. Es fallen Begriffe wie "Rattenfänger" und "Augiasstall", wütende Männer überschreiten weit die vorgeschriebenen acht Minuten Redezeit, der Vorstand, sagen sie, habe überhaupt erst ein Umfeld geschaffen, das die vielen Betrügereien möglich gemacht habe. Hinter der Bank liege eine Dekade des Missmanagements, sie sei ein Sanierungsfall. Die Vergütungsregeln werden attackiert, der Kulturwandel verhöhnt, seit Jahren geht das jedes Jahr so. Und dann ist jedes Mal Mittagszeit, und es geht auf Rolltreppen hinauf und hinunter zu Speisesälen, in denen schöne Buffets aufgebaut sind, damit sich die Aktionäre stärken und beruhigen.

Vor der Aussprache steht in Frankfurt, im Mai, John Cryan am Pult, der glatzköpfige Chef der Bank. Er ist ein besserer Redner als Achleitner und Fitschen, ein beruhigender Mensch. Er spricht Deutsch, wie sich das für einen Chef der Deutschen Bank immer gehört hat und was bislang nur einer verweigerte, am Ende seines Weges, Anshu Jain, der Weltbürger aus London. Er ließ sich bei seiner letzten Hauptversammlung als CEO 2015 synchronisieren, und es war, so haben es alle verstanden, ein Zeichen tiefer Verachtung für das, was sie hier "deutsche Kultur" nennen.

II. Gordon Gekko oder wie es begann

Die Herren der Deutschland AG wären auch gern Masters of the Universe. Aber sie können noch nicht Englisch. Von den Achtzigern in die Neunziger: The Deutsche looks old.

"Globalisierung" macht als Begriff erst in den Neunzigerjahren wirklich Karriere, es sind Zeiten der ökonomischen Euphorie, froher Aussichten nach dem Fall der Berliner Mauer, nach dem vermeintlichen Sieg des Kapitalismus über den historischen Irrtum Kommunismus.

Im Kielwasser der in den Achtzigerjahren nach dem US-Präsidenten Ronald Reagan benannten "Reaganomics" und den antisozialistischen Doktrinen der britischen Premierministerin Margaret Thatcher blüht der Neoliberalismus. Für seine Anhänger ist das eine gut fundierte Theorie, für seine Gegner eine zynische Ideologie, die irrigerweise an die selbstregulierende Kraft der Märkte glaubt. Neoliberale Ideen werden Mainstream, auch in Deutschland stehen Politiker Schlange, um der Deregulierung das Wort zu reden, dem schwachen, dem Nachtwächterstaat.

Das Internet ist da, ein Game Changer, man redet jetzt gern Englisch, die New Economy steht plötzlich gegen die Old Economy, das Reale, Gegenständliche, Schwerindustrielle gilt als gestrig, das Virtuelle, Mögliche als zukunftssträchtig, und der "Shareholder-Value", frei übersetzt: das Glück der Aktionäre, wird zur treibenden Kraft allen Wirtschaftens erklärt.

Auch in den Banken verschieben sich die Gewichte: Wo bisher mit Anleihen, Aktien und Rohstoffen Geld verdient wurde, werden zunehmend Wetten auf die Preisentwicklung von Anleihen, Aktien und Rohstoffen platziert. Auf den Markt setzt sich, getrieben von neuen finanzmathematischen Formeln, ein Metamarkt. Das wird immer verrücktere Züge annehmen, immer verrücktere "Finanzprodukte" werden kalkulierbar. Aus Risiko werden Wertpapiere; wer nicht Teil der Maschine ist, versteht nur noch Bahnhof.

Die berühmten amerikanischen Geldhäuser J. P. Morgan, Goldman Sachs, Merrill Lynch, Shearson Lehman Brothers locken die besten Uni-Abgänger aus der ganzen Welt an die Wall Street. Es entstehen neue Rollenmodelle, maskuline Sexsymbole. Im Jahr 1987 erscheint Tom Wolfes Wall-Street-Roman "Fegefeuer der Eitelkeiten" über den tiefen Fall von Sherman McCoy, ein Buch, das die Investmentbanker in ihren hektischen Handelsräumen als "Masters of the Universe" beschreibt. In Oliver Stones "Wall Street" aus demselben Jahr macht Gordon Gekko Furore, gespielt von Michael Douglas, die ganze Rolle eine halbseidene Hymne auf die Geldgier; breite Hosenträger, dicke Zigarren und in den Haaren reichlich Gel.

Dass so einer jemals in die Deutsche Bank vorgelassen würde, erscheint damals, in den späten Achtzigerjahren, noch völlig ausgeschlossen. Bis 1988 leitet Friedrich Wilhelm Christians die Geschäfte, ein diskreter, vornehmer Mensch aus Paderborn,

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

Jahrgang 1922, schon seit 1949 bei der Bank, ein weißhaariger Zeitzeuge des Rheinischen Kapitalismus. Die Deutsche Bank ist 1988 die größte Spinne im Netz der deutschen Wirtschaft.

Sie hält noch immer große Anteile an vielen, wenn nicht an allen deutschen Großfirmen, ihr gehört ein Viertel bis ein Drittel der Daimler-Aktien, sie ist Miteigentümerin von Karstadt, von Südzucker, beteiligt an der Metallgesellschaft, am Baukonzern Holzmann, an der Horten-Gruppe, am Porzellanfabrikanten Hutschenreuther und so weiter und so fort. Vor allem sitzen ihre Vorstände und Direktoren damals noch in 400 Aufsichtsräten im ganzen Land. Ohne die Bank geht nichts; gegen sie auch nicht. Sie ist Deutschland, die Deutschland AG, und dabei ein kleiner Staat im Staat, eine Firma so mächtig, dass man sie leicht für eine Gefährdung der Demokratie halten könnte; was viele damals tun.

Seit 1985 ist Alfred Herrhausen zweiter Vorstandssprecher neben Christians, und nach dessen Ausscheiden 1988 für ein Jahr lang bis zu seiner Ermordung durch die RAF alleiniger Vorstandschef. Herrhausen hat neue Pläne, hochfliegende Ideen für eine bessere Welt, für den Aufbau Afrikas, die Bank will er schlanker machen, schneller, und er wittert, dass im internationalen Investmentgeschäft die Zukunft liegt. Deutsche Kunden machen Bekanntschaft mit der erfrischenden Geschäftstüchtigkeit internationaler Banken, die Deutsche muss aufpassen, nicht ins Hintertreffen zu geraten.

Herrhausens Nachfolger Hilmar Kopper teilt diese Sorgen, und er ist, auf dem Chefsessel der Deutschen Bank, ein neuer Typ, einen guten Schritt entfernt vom alten Christians, einen großen Schritt näher beim gelackten Filmbroker Gordon Gekko.

Damals wird im Vorstand der Deutschen Bank noch Deutsch gesprochen. Zu Vorstandstagungen wird die Schauspielerin Hannelore Elsner eingeladen, um Gedichte vorzulesen. Karriere macht, wer gute Manieren hat, Pünktlichkeit und Ordnung für herausragende Werte hält und politisch auf der richtigen Seite steht, die natürlich rechts der Mitte liegt. In diesem Klima des ausgestellten Anstands, man kann es sich leicht vorstellen, wirken virile Typen, die vor Geldgier sprühen, ein breites Englisch reden und auf Traditionen pfeifen, mindestens so erotisierend wie abstoßend. Und die Deutschen, die "braven Seelen", wie Kopper sie nennt, der ja auch selbst ein wenig zum Rabaukentum neigt, können eine Aufmischung gut vertragen.

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

Der Weltkrieg ist weit genug weg, die Wirtschaft hat ihr Wunder gehabt, der Blick geht wieder ins Ausland. Konzerne mit globalem Potenzial haben ihren Sitz in München, in Stuttgart, in Berlin, in mancher Stadt der Provinz, sie alle brauchen eine Bank, die sie bei der Expansion begleitet; so jedenfalls sieht es Kopper, und er kann den Vorstand des eigenen Hauses davon leicht überzeugen.

Auch deutsche Vorstände hören in jenen Jahren von den märchenhaften Bezügen ihrer US-amerikanischen Kollegen in vergleichbaren Positionen. Sie mögen deren Gehälter und Boni in guter protestantischer Tradition noch eine Zeit lang für unanständig halten, aber reizvoll ist das Ganze doch. Überhaupt wirkt die rücksichtslose Ergebnisorientierung der angloamerikanischen Investmentbanker wie eine Gegenthese zum vergleichsweise biedereren Geschäftsgebaren der Deutschen Bank, und vermutlich sind ihre Manager gerade deshalb so fasziniert von ihnen.

Im Juni 1994 fällt in Madrid im kleinen Kreis um Kopper der Beschluss, die Deutsche Bank als globale Investmentbank neu aufzustellen. Der Beschluss wirkt, grundsätzlich, folgerichtig, weil das alte Geschäftsmodell der Bank, Deutschland AG, ohne eine Ergänzung durch lukrativere Geschäftsfelder auf Dauer nicht genug abwirft. Mit der immer neuen Vergabe von Geschäftskrediten allein kann das Haus nicht wachsen. Die Bank expandiert ein bisschen nach Italien, nach Spanien – aber das wahre Abenteuer hat eine andere Adresse: Wall Street. Da wollen sie hin. Und in die Londoner City.

Das Problem ist: Die Deutsche Bank hat dafür, Mitte der Neunzigerjahre, keine Leute. Und der deutsche Arbeitsmarkt, die deutschen Universitäten, bringen sie noch nicht hervor. Es braucht aber Mathematiker, Programmierer, Formelkundige mit Sinn für die Ökonomie, und es braucht Händler, die die Bank wie ein Produkt verkaufen, Leute, die nicht in Büros sitzen und auf Aufträge warten, sondern Klinkenputzer, die sich aufdrängen, die einen Markt schaffen, die ein Geschäft überhaupt erst erfinden. Es braucht Typen, die sich Dienstleistungen ausdenken, die man teuer verkaufen kann, die Verträge basteln, von denen kein Kunde zu träumen gewagt hätte. Verträge, die auf verschlungenen neuen Wegen Zinsrisiken mindern, schwankende Wechselkurse bedeutungslos machen oder einen Kreditausfall abfedern; all das braucht es jetzt, all das braucht die New Economy. Und dafür braucht es "new people", um jeden Preis.

III. Edson Mitchell und die 50 Räuber

Die Deutsche Bank geht Ende der Neunzigerjahre einkaufen und wird groß. Im Haus arbeiten jetzt "Eroberer". Sie feiern Partys mit den Rolling Stones. In der deutschen Provinz hat man ein paar Fragen.

Es ist die Stunde von Edson Mitchell, Jahrgang 1953, er ist der Phänotyp der neuen Zeit, vielleicht einen Tick zu klein, aber er ist drahtig und trägt die teuersten Maßanzüge. Mitchells Großvater war aus Schweden in die USA eingewandert, die Familie gehörte zur unteren Mittelklasse. Es zählen: Härte und Leistung. Auf dem College ist Mitchell immer einer der Besten, ebenso während des Wirtschaftsstudiums an der Eliteuniversität Dartmouth. Mit 27 Jahren kommt er zu Merrill Lynch.

Seine Mitarbeiter bewundern Mitchells Wettbewerbsgeist, seine Direktheit, seine Chuzpe; er sei, heißt es, "aggressive in a positive way". Ständig will er wetten, ständig will er sich messen. Obwohl er kein großer Mann ist, spielt er Basketball, ein Terrier, der sich auch bei Trainingsspielen restlos verausgabt, als ginge es um Medaillen. Später, als er mit dem Golfspielen beginnt, kann er keine Runde spielen, ohne mit seinen Mitspielern Loch für Loch um Geld zu wetten, wer weniger Schläge braucht.

Merrill Lynch verweigert ihm wegen seines ruppigen Führungsstils den Aufstieg in die erste Reihe. Tief gekränkt lässt er sich 1995 von der Deutschen Bank abwerben, er ist damals in der Szene bereits ein bekannter Mann, ein Star.

Kopper stellt ihn ein – und Mitchell bringt gleich 50 Kollegen mit, seine besten Leute, es ist ein spektakulärer Akt, unerhört für die Deutsche Bank, im internationalen Geschäft aber bald durchaus üblich. Die Investmentbanker kennen keine Loyalität, sie ziehen in Gruppen immer dorthin, wo sie die besten Jagdgründe vermuten, wo die reichste Beute lockt.

Mitchell, ein Kettenraucher, rötliche Haare, kleine, schlaue Augen, wird noch viele Jäger zur Deutschen nachziehen, er hat Carte blanche beim Aufbau seiner Abteilung Global Markets. In London soll er ein großes internationales Geschäft mit Wert-

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

papieren und Derivaten, Devisen und Rohstoffen aufziehen. Er soll die Deutsche Bank, mit anderen Worten, überhaupt erst zu einer Investmentbank machen.

Von Anfang an polarisiert Mitchell, er personifiziert den von oben gewünschten Kulturbruch: Seine direkten Mitarbeiter schwören ihm bedingungslose Gefolgschaft – wer weiter weg von ihm arbeitet, hasst und beneidet ihn aus der Ferne. Mitchell ist ein Mann der Zahlen, er gilt als hart, ohne Fehlertoleranz. Als er einmal in Frankfurt von einem Kollegen nicht erkannt und gefragt wird, wer er sei, soll Mitchell geantwortet haben: "Ich bin Gott." Überliefert sind auch andere goldene Worte von ihm, wie: "Wer mit 40 keine 100 Millionen auf dem Konto hat, ist ein Versager."

Mitchell sieht in den ersten Jahren selbst wie einer aus, er macht mit seiner Abteilung Verluste und findet keinen Dreh, wie die Geschäfte der englischen Investmentbank Morgan Grenfell einzubinden wären, obwohl er genau dafür geholt worden war. Die Deutsche Bank hatte Morgan Grenfell schon 1989 geschluckt und dabei eine Erfahrung gemacht, aus der sie im weiteren Verlauf nicht viel lernt: Wer eine Investmentbank kauft, kauft sich im Grunde nur Leute ein, aber die wollen in der Regel nicht für einen arbeiten und laufen schnell davon. So ist es auch hier. Die Morgan-Grenfell-Leute gehen und nehmen ihre Beziehungen und ihr Wissen mit, es dauert, bis es Edson Mitchell gelingt, die Abgänge zu stoppen.

Seine Antwort auf Erfolge oder Misserfolge ist immer dieselbe: Er fordert mehr Geld für sich und seine Leute, es muss heißen: noch mehr Geld, unverschämt viel Geld für ein Haus wie die Deutsche Bank, wo viele Bescheidenheit noch immer für eine Zierde halten. Nicht Mitchells Leute.

Sie sehen sich selbst als "Indianer", als "Söldner", als "Eroberer", ihren Boss nennen sie "Haifisch" oder "Terminator". Personalgespräche bei Mitchell dauern selten länger als zwei Minuten, dann entscheidet er, wer bleiben darf – und wer nicht.

Die, die bleiben, führen ein Leben nach den Mustern der damals modischen Vorstellungen von Glück. Sie pendeln zwischen London und New York, feiern ihre Geschäftsabschlüsse bei riesigen Festen am Lago Maggiore oder auf Phuket in Thailand, sie mieten sich Jets und lassen den Champagner fließen, und dabei bringen sie, un-

merklich erst, das gesamte Finanzgewerbe einschließlich der Deutschen Bank in Ver-
ruf.

Damals beginnt es, damals zieht die verächtliche Sprache in den Alltag der
Händler ein. Kunden werden wie Idioten behandelt, denen man Dreck gegen Gold ver-
kaufen könne. Ungefähr hier, ungefähr im Jahr 2000, als auf Hilmar Kopper schon
Rolf Breuer gefolgt ist und Josef Ackermann schon in der Kulisse steht, beginnt, was
sieben, acht Jahre später zur Weltfinanzkrise wird. Und die Deutsche Bank, die im In-
land noch aussieht wie die alte, ist in London und New York schon ein Haus, das kaum
wiederzuerkennen ist.

Aber am 22. Dezember 2000, es ist ein Schock, stürzt Edson Mitchell mit einem
Flugzeug ab, auf dem Weg zum Weihnachtsfest mit seiner Familie in den US-Bundes-
staat Maine, er wird nur 47 Jahre alt. Als die Nachricht seines Todes bekannt wird,
bricht der Kurs der Deutschen Bank kurz ein, erholt sich aber rasch wieder. Dass Mit-
chell starb, sagten damals viele in der Deutschen Bank, war schlimm. Aber schlimmer
wäre es gewesen, wäre er zur Konkurrenz gegangen. So zynisch sind sie damals
schon.

Aber Mitchell hinterlässt ja seine Leute, viele begabte, ehrgeizige Menschen, die
in seinem Geiste weiterarbeiten. Grant Kvalheim etwa, Amerikaner, Jahrgang 1957,
Spezialist für Anleiheemissionen. Seth Waugh, Amerikaner, Jahrgang 1958, ihn holt
Mitchell in seinem letzten Lebensjahr 2000 noch von einem Hedgefonds, Experte für
festverzinsliche Wertpapiere. Thomas "Tommy" Gahan ist da, auch Amerikaner, Jahr-
gang 1961, zuvor elf Jahre bei Merrill Lynch, wo er als Spezialist für Junk Bonds galt,
für Anleihen mit schlechtem Rating und hohem Zins. Anshuman "Anshu" Jain ist da,
ein Brite, 1963 in Jaipur im indischen Bundesstaat Rajasthan geboren, ein Zögling
Mitchells. Jain, von dem noch viel zu hören sein wird, hängt sich nach dessen Tod
Mitchells Porträt ins Büro. Er wäre für ihn, hat Jain einmal gesagt, "bis ans Ende der
Welt gegangen".

Jain wird 2001 Mitchells Nachfolger als Chef der Abteilung Global Markets und
bald ein Superstar. Im Februar 2006 porträtiert die "Financial Times" den "Pionier"
Jain einmal mit unverhüllter Bewunderung. Jain ist damals 43, er entwickelt das Ge-
schäft mit den heute berühmten, damals nur Fachleuten bekannten Derivaten, er

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

schwimmt wie ein Fisch in der finanzindustriellen Buchstabensuppe aus CDO, CDS, ABS, RMBS, und seine Zahlen machen ihn zu einem der besten Händler der damaligen Zeit. Ihm verdankt die Deutsche Bank Bilanzwachstum und fette Profite, ihm verdankt sie Renommee und Glamour. Die Londoner Handelsabteilung, die Jain leitet, steuert große Teile zum gesamten Konzerngewinn bei.

Unter Jains Führung kämpft sich die Deutsche Bank im Markt mit Derivaten auf den weltweit vierten Rang vor, das geschieht in einem Augenblick, in dem schon manche zu warnen beginnen und andere aussteigen. Die Baseler Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, oft als Zentralbank der Zentralbanken bezeichnet, warnt vor den neuen Techniken der Risikostreuung. Aber Jain beirrt das nicht, und auch nicht den Reporter der "Financial Times": Die lachsrote Zeitung der Londoner City zitiert Analysten, Jain sei "top-notch", einer, der "als Händler bewiesen hat, dass er auf dem Wasser gehen kann".

Auch andere Mitchell-Boys machen Karriere: Michael Philipp, William Broeksmit, Henry Ritchotte, alles Amerikaner, dazu Colin Fan, ein Kanadier mit chinesischen Eltern, Jahrgang 1973, Harvard-Absolvent, ein "Wunderkind", der später über fragwürdige Geschäfte stürzt. Warum stehen diese unbekannt Namen alle hier? Warum muss man sie wenigstens einmal gehört haben? Weil sie die neue Deutsche Bank wurden.

Amerikaner, Briten, niemand sonst zählte mehr. Die alte Ordnung, fast ein Jahrhundert lang gültig, war zertrümmert. Die Müllers und Meiers und Schulzes, die Filialeiter in Düsseldorf, in Stuttgart, in München, die früheren Stars im Reich der Deutschen Bank, sie galten nichts mehr. Ihre Kreditbücher, noch immer prall gefüllt, wurden als altbackenes Gedöns belächelt.

Und die irritierten Fragen aus der deutschen Provinz nach den märchenhaften Gehältern der schillernden Dollarsöldner wurden abgetan. Aber stimmte es denn nicht, dass Edson Mitchell 30 Millionen Dollar im Jahr verdiente? Und konnte es wahr sein, dass in den Nullerjahren die Hälfte aller Gewinne, Hunderte Millionen Euro, als Boni direkt in die Taschen der Superhändler wanderten? Dass sie mehr verdienten als jedes Vorstandsmitglied in Frankfurt?

Und wieso müssen sich die Chefs zu ihrer jährlichen Investorenkonferenz in Barcelona Kylie Minogue einfliegen lassen? Und die Rolling Stones? Wieso mietet Ackermann für Hunderttausende Dollar in New York das ganze Kennedy-Center und lässt dort für geladene Gäste die größten Opernstars der Zeit auftreten? Ist das wirklich nötig fürs Kerngeschäft?

IV. Das Leben ist eine Baustelle

Die Deutsche Bank verliert ihre Deutschen. Sie will zu viel zu schnell. Sie wird amerikanischer als die Amerikaner. Kontrolle ist Glückssache. Ackermann ist da.

Die Deutsche Bank verliert ihre Heimat, ihre Mitte. Sie nimmt ihre Deutschen in der Deutschen Bank nicht mehr mit, die vielen verdienten Mitarbeiter, die teils seit Jahrzehnten mit Stolz und Freude für die Bank gearbeitet haben und denen nun vermittelt wird, dass sie nur noch fürs leider unvermeidliche Brot-und-Butter-Geschäft taugen, aber eigentlich komplett austauschbar sind. Die herrlichen Moneymaker dagegen, die in London, in New York, sie werden von den Chefs in der Frankfurter Zentrale für unersetzlich gehalten.

So muss es den eigenen Leuten vorkommen. Entfremdung macht sich breit, auch an der Taunusanlage in Frankfurt, wo ein Mitarbeiter kurz nach der Jahrtausendwende die Lage der Bank einmal mit einem drastischen Bild beschreibt: Diese spiegelnden Türme, sagt er, seien eine Täuschung, im Innern habe sich ein Nasskern gebildet, das Haus verfaule von innen, weil die Mitarbeiter den Glauben verloren hätten.

Noch mehr Frontlinien schneiden mitten durch den Konzern. Die Außenstellen in der Londoner City und in Downtown Manhattan blicken verächtlich auf die fernen Frankfurter Türme herab, die sie den "Kreml" nennen. Andererseits erzählen Händler, die in New York für die Deutsche arbeiteten, dass sie sich vorkamen wie auf einer Insel. Dass die Zentrale nicht zu viel regelt, sondern zu wenig.

Es prallen zwei Welten aufeinander, die nicht zu versöhnen sind: die der deutschen Geschäfts- und Kundenbank, die sich als Institution versteht, als langfristig ope-

rierendes Geldhaus, das auf seine Substanz achtet und maßvoll wächst. Und die Welt der Investmentbanker, deren erstes und hauptsächliches Ziel das Geldverdienen im Hier und Jetzt ist, in der nicht eingezahlt, sondern entnommen wird.

Diese Kultur, die der Jäger, ist bei direkter Konfrontation der anderen, jener der Sammler, überlegen, sie ist kurzfristig aggressiver, stärker. So gewinnen die Amerikaner, die Briten den Kulturkampf in der Deutschen Bank, sie vernichten die alte Identität des Unternehmens. Die Bankvorstände und Aufsichtsräte der damaligen Zeit sind blind für diesen Vorgang und schätzen die Lage offenkundig völlig falsch ein: Der Führung in Frankfurt, erst unter Kopper, dann unter Breuer, aber auch noch mit Ackermann an der Spitze, misslingt die Einbindung der neuen Abteilungen in einen geordneten Geschäftsablauf.

Banker sagen "Compliance", wenn sie die Abteilung meinen, die darauf achtet, dass Geschäfte nach Recht und Gesetz statthaft sind und dass sie auch die intern aufgestellten Regeln respektieren. Diese Abteilung wächst aber nicht schnell genug. Die Truppen in New York und London haben viel zu viel Freiraum, die Leine ist zu lang, sie sind juristisch schlecht beraten, und dasselbe gilt für das Risikomanagement.

Die Amerikaner wundern sich, wie leicht es ist, ihre teils waghalsigen Deals durch die Gremien der Bank zu bringen. Sie sind es aus den USA gewohnt, ihre Ideen in zähen Verhandlungen mit den von ihnen verachteten Kleinkrämern vom Risk Management durchbuchstabieren zu müssen, jeder Deal erfordert umfangreiche Dokumentation, das Durchrechnen von Szenarien, rechtliche Expertise.

Bei der Deutschen Bank haben sie es dagegen oft mit Managern zu tun, die ihre Arbeit völlig anders verstehen, mit Deutschen, die entweder nicht wissen, worum es geht, oder die in Gegenwart der coolen Angloamerikaner vielleicht ebenso cool sein wollen. Die Amerikaner hören jedenfalls von den deutschen Risk-Leuten: "Oh, was für ein toller Deal. Viel Glück damit!" Sie trauen ihren Ohren nicht und lachen sich auf ihren Festen über die Kollegen kaputt.

Es tritt ein, was im Zuge dieser Recherche viele Gesprächspartner fast gleichlautend sagen: Die Deutsche Bank will damals, unter Kopper, unter Breuer, viel zu viel viel zu schnell. Sie versucht, mehrere hochkomplexe Operationen gleichzeitig auszu-

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

führen: Sie versucht, als ob das einfach so ginge, von deutscher auf angloamerikanische Kultur zu schalten. Im Vorstand spricht man jetzt Englisch, noch nicht einmal das klappt reibungslos, weil da noch so mancher alte Herr sitzt, der die Sprache gar nicht kann. Die Führung glaubt auch, den Schritt von der klassischen Geschäfts- zur aggressiven Investmentbank ohne Brüche gehen zu können – und so wird die Deutsche Bank zu einer Baustelle, die bis heute nicht mehr geschlossen wurde.

Jedes Vierteljahr sehen die Organisationscharts der Bank anders aus, es werden neue Abteilungen aus dem Boden gestampft und andere geschlossen, es wird das Personal hier verdoppelt, da gekürzt.

Gegen Ende der Neunzigerjahre setzt ein Kontrollverlust ein, der damals vielleicht gerade noch aufzuhalten, einzudämmen gewesen wäre, aber der Vorstand in Frankfurt, der Aufsichtsrat, sie reagieren nicht. Gut möglich, dass manche Vorstände, gestandene Männer eigentlich, von den neuen Herren des Geldes, den gottgleichen Geldfürsten Marke Mitchell und Jain, eingeschüchtert sind. Dass sie sich, vielleicht, zum Widerspruch nicht kompetent genug fühlen. Gut möglich auch, dass einigen Vorständen einfach alles egal ist, solange die Kasse und die eigenen Bezüge stimmen. Gut möglich schließlich auch, dass viele einfach zu feige zum Widerspruch sind.

Seit 2002 steht Josef Ackermann auf der Brücke, seine Berufung zum Nachfolger von Breuer erfolgte schon zwei Jahre zuvor. Er wirkt nicht wie jemand, der sich Widerspruch wünscht. Und er duldet keine Kritik an seinen Geldmaschinen in London und New York, die die Bilanz der Bank immer fetter machen und ihre Gewinne stetig steigern. Ackermanns schärfster Kritiker, Thomas Fischer, im Vorstand damals fürs Risikomanagement zuständig, aber auch Chef des operativen Tagesgeschäfts, hinterfragt die vielen riskanten Positionen, die die Bank nun allerorten aufmacht. Fischer wird von Ackermann erst gestutzt und dann erledigt. Der Schweizer gewinnt den Machtkampf, Fischer muss gehen. Sein Ausscheiden markiert das Ende des internen Widerstands in Frankfurt. Die Zeit der "Checks and Balances" ist vorüber.

Ackermann kann durchregieren, und er tut es. 2002 ist das Jahr einer Bankenkrise, die heute völlig vergessen ist, große Sorgen um die weltweite Stabilität gehen damals um. Aber die Jungs aus Amerika, die bei der Deutschen angeheuert haben, müssen darunter nicht leiden. Die Großzügigkeit, die in der Risikoabteilung an den Tag ge-

legt wird, waltet auch in Fragen der Vergütung. Während Goldman Sachs und Merrill Lynch die Bezüge ihrer Leute im dritten Quartal 2002 um zehn Prozent kürzen, legt die Deutsche nach damaligen Schätzungen ihren Investmentbankern sechs Prozent mehr Gehalt und Bonus drauf – obwohl die Einnahmen im Investmentbanking um 15 Prozent gesunken sind.

V. Ackermann und die Brandstifter

Alles neu macht der Mai nach 130 Jahren Geschichte. In Frankfurt tagt jetzt ein exklusives Exekutivkomitee. Die Bank verpasst die Finanzkrise 2008. Interner Zwist. Wer kontrolliert die Kontrolleure?

Als Josef Ackermann am 23. Mai 2002 an die Spitze der Deutschen Bank rückt, ist damit eine Revolution verbunden. 132 Jahre nach ihrer Gründung beginnt die Deutsche Bank, das angelsächsische Führungsmodell nachzuahmen. Das klingt nach weniger, als es ist, es ist ein großer, kultureller Einschnitt. Der Chef der Deutschen Bank war bis dahin als Vorstandssprecher lediglich Erster unter Gleichen, und es war selbstverständlich, bei allen Beschlüssen die Einstimmigkeit des Gremiums herzustellen. Britische und US-Banken werden dagegen schon damals nach dem CEO-Prinzip geführt: Alle Geschäftsbereiche unterstehen direkt dem Chief Executive Officer, dem CEO, in dessen Position sich alle Macht bündelt.

Ackermann schrumpft den Vorstand von neun auf vier Mitglieder und schafft daneben ein neues Gremium, das wie eine Kreuzung aus kommunistischen und kapitalistischen Führungsfantasien klingt: das Group Executive Committee (GEC).

Dieses Exekutivkomitee, zwölf Mitglieder, wird zum neuen Machtzentrum, eine Art Nebenvorstand. Dem GEC gehören die Vorstandsmitglieder selbst an, dazu sieben Manager, die die großen Geschäftsbereiche der Bank leiten und direkt an Ackermann berichten. Dieser direkte Zugriff wird zum wichtigsten Macht- und Steuerungsinstrument Ackermanns. Er macht seinen Leuten ständig ehrgeizige Renditevorgaben, lässt sich täglich die Zahlen vorlegen und setzt seine beigeordneten Chefs erst mit ausge-

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

suchter Freundlichkeit unter Druck, dann mit Belehrungen, schließlich mit Beschimpfungen, sodass Leute, die dabei waren, von "Psychoterror" sprechen.

Ackermann wird der Sonnenkönig der Bank, und das muss ihm guttun. Seine eigene Biografie weist einen ähnlichen Knick auf wie die von Edson Mitchell. So wie dem Amerikaner bei Merrill Lynch der Aufstieg nach ganz oben verwehrt blieb, so hat Ackermann diese Zurückweisung bei der Credit Suisse erfahren. Ackermann säße eigentlich lieber dort auf dem Thron, aber ihm wurde Mitte der Neunzigerjahre ein Konkurrent vor die Nase gesetzt, und er ging im Unguten. Der damalige Deutsche-Bank-Chef Kopper ließ ihn wissen, dass er in Frankfurt jederzeit willkommen sei, und sehr wahrscheinlich wurde ihm sogar schon vor seiner Ankunft der Aufstieg zum Vorstandschef in Aussicht gestellt.

Ackermann ist eine interessante, rätselhafte Figur. Er ist zweifellos ein Mensch mit narzisstischen Zügen, der gern mit seinen Leistungen und berühmten Bekanntschaften prahlt, das bestätigt sich bei Begegnungen mit ihm, und es zieht sich auch durch alle Porträts, die es von ihm gibt. Mal erzählt er davon, wie ihn der New Yorker Bürgermeister Michael Bloomberg als Helden willkommen heißt, mal sind es Vorsitzende der Jüdischen Gemeinde, die ihn als "von Gott gesandt" begrüßen. In sein Reden flicht Ackermann immerfort Auszeichnungen ein, die er im Leben erhalten hat, und gern ruft er in Erinnerung, dass er als Chef der Deutschen Bank auf den Hauptversammlungen stets Standing Ovations erhalten habe.

Die Einschätzungen von Kollegen schwanken zwischen Bewunderung und Abneigung; Ackermann scheint ein Mensch zu sein, der Hassliebe auslöst. In Frankfurt lernen seine Untergebenen einen Mann fürchten, der mit einem fotografischen Gedächtnis für Zahlen ausgestattet zu sein scheint. Ackermann, heißt es, könne kurz auf eine Excel-Tabelle blicken und kenne danach jede einzelne Zahl.

Dieser Mensch wird nun der erste Ausländer auf dem Chefsessel der Deutschen Bank; es gibt kein Medium damals, dass diesen Umstand nicht raunend vermelden würde. Ein Schweizer, der erklärtermaßen nie ein Freund von Diskussionen über die deutsche Kultur der Bank war. Er schmückt sich nach außen und zu PR-Zwecken gern mit den deutschen Tugenden der Bank, nach innen stellt er sich als Anhänger der Internationalisierung dar, als einen, der die Fenster aufmacht auf einem arg muffigen Flur.

Das Deutsche an der Deutschen Bank taugt gut für Werbezwecke, aber schlecht fürs Geldverdienen à la Wall Street. So betreibt Ackermann die ideelle Entkernung der Bank, während er sie gleichzeitig als Hort der Ideale feiert.

Das Exekutivkomitee ist sein Instrument, um Kontrolle auszuschalten und Ressourcen ohne Widerspruch umverteilen zu können. Das neue Machtzentrum wird dominiert von den Investmentbankern um Anshu Jain und dem für Großfusionen zuständigen Michael Cohrs und spiegelt damit die Kräfteverhältnisse, die in der Bank spätestens seit der Übernahme von Bankers Trust herrschen.

Die Deutsche Bank hatte die US-Investmentbank 1999 übernommen und schloss damit zu den größten Banken der Welt auf, was sie fortan mit großem Stolz vor sich her trug. Die Übernahme sandte vor allem ein Zeichen in die Bankenwelt hinein, dass es der Deutschen Bank ernst war mit ihren Plänen, zu einer der führenden Investmentbanken aufzusteigen. Der damals noch hoch aktive Edson Mitchell konnte nun leichter Talente rekrutieren und Investoren an Land ziehen, weil das Argument, die Deutsche sei an den entscheidenden Märkten ein zu kleiner Fisch, nicht mehr stach.

Mit der neuen Führungsstruktur haben die Investmentbanker besseren Zugriff auf Ressourcen, sie verhandeln die Budgets für ihr kapitalintensives Geschäft direkt mit Ackermann, der auch die Boni verteilt. Es ist eine clevere Konstruktion, die auch Ärger mit den Aktionären und der Öffentlichkeit vermeiden hilft: Während Vorstandsgehälter im Geschäftsbericht ausgewiesen werden müssen, gilt das für die Gehälter der GEC-Mitglieder nicht. Anshu Jain und andere im GEC verdienen in den guten Jahren mehr als Ackermann, allein Jain soll im Laufe seiner Karriere bei der Deutschen Bank 300 bis 400 Millionen Euro verdient haben.

Ackermanns organisatorischer Coup hat noch einen weiteren Effekt: Durch die Verlagerung der wesentlichen Entscheidungen vom Vorstand ins Exekutivkomitee verliert der Aufsichtsrat weitgehend den Zugriff auf die Führung der Bank. Das Gremium darf nach dem Aktiengesetz nur den Vorstand kontrollieren, über die vom GEC verantworteten Geschäfte erfahren die Aufsichtsräte lediglich so viel, wie Ackermann preisgeben für richtig hält. Eine wirksame Kontrolle wird auch dadurch erschwert, dass nach dem Rücktritt Ulrich Cartellieris 2004 nur noch ein einziger gelernter Banker im Aufsichtsrat sitzt: Rolf Breuer.

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

Die deutsche Finanzaufsichtsbehörde BaFin hat die neue Struktur vor dem Umbau geprüft und nicht beanstandet. Sie gibt sich letztlich mit der Auskunft der Bank zufrieden, die GEC-Mitglieder seien juristisch betrachtet keine Geschäftsleiter. Die BaFin verzichtet deshalb darauf, wie sie es bei Vorständen tut, die Eignung der GEC-Mitglieder zu prüfen. So führt die Existenz des Komitees nicht nur zu einer Machtverschiebung innerhalb der Bank, sondern vor allem zu einer Kultur der organisierten Verantwortungslosigkeit. Unter dem GEC gibt es weitere Komitees und Subkomitees, und am Ende weiß keiner mehr, wer wofür die Verantwortung trägt, auch nicht Ackermann, obwohl seine formale Kontrollmacht noch weiter wächst.

Vom Aufsichtsrat lässt er sich 2006 vom Vorstandssprecher zum Vorstandsvorsitzenden befördern, damit ist er noch einen Schritt näher am amerikanischen CEO. Für die Bank hat das später einen verhängnisvollen Nebeneffekt: Hatte bis dahin der Vorstand den Chef aus seiner Mitte gewählt, dem der Aufsichtsrat lediglich zustimmte, ist von nun an der Aufsichtsrat selbst für die Nachfolgersuche zuständig.

Am 4. Mai 2006 rückt Clemens Börsig, bis dahin Finanzvorstand, an die Aufsichtsratsspitze. Es ist schwer bis unmöglich, innerhalb und im Umfeld der Bank jemanden zu finden, der über Börsig viel Gutes zu sagen hätte. Vielmehr herrscht einheitlich die Meinung, dass er im Amt überfordert war, vor allem mit der Suche eines Nachfolgers für Ackermann. Als der Schweizer 2007 erstmals seinen Rücktritt für 2009 anspricht, beginnt eine chaotische Nachfolgersuche, an deren Ende sich Börsig schließlich selbst vorschlägt, aber der Aufsichtsrat lehnt diesen Versuch einer Selbstberufung ab. Man überredet Ackermann zu bleiben, Börsig und er sind fortan heillos zerstritten, müssen aber gemeinsam noch drei Jahre lang weitermachen.

Schließlich setzt Börsig gegen den Willen Ackermanns Anshu Jain und Jürgen Fitschen als neues Führungsduo ein. Das eigentliche Problem aber ist: Während sie sich in Frankfurt über Personalien und Zuständigkeiten zerfleischen, geht draußen gerade die Welt unter. Man schreibt die Jahre 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, auf die Weltfinanzkrise folgt die Staatsschuldenkrise, die Europa zu zerreißen droht.

Die Deutsche Bank – statt nun schnell und genau ihre Modelle zu überprüfen, ihre Risikopositionen neu zu bewerten, ihre Zukunft zu wägen – lernt aus dem Crash so gut wie nichts. Sie hat unter Ackermann die intellektuelle Substanz, aber auch die

organisatorische Struktur verloren, um eine kompetente Debatte über den haarscharf abgewendeten Zusammenbruch der Bankenwelt führen zu können. Verstrickt in kindische, persönliche Streitereien vergeht eine Chance auf einen Neuanfang.

Kritiker der Bank sehen darin ein unverzeihliches Versagen, dessen Folgen bis heute nicht ausgestanden sind. Denn im Grunde, als 2012 dann auch noch Jain, ausgerechnet, auf Ackermann folgt, bleibt die Bank als eine der wenigen weltweit auf dem verheerenden Kurs des Weiter-so. Und weil sie die Konsequenzen des Debakels von 2008 unterschätzt, fehlen ihr die Antennen dafür, wie ernst die Gesetzgeber die Entwicklung nehmen. Dass die Behörden auf die Idee kommen könnten, beim Investmentbanking den Stecker zu ziehen, sieht man in Frankfurt viel zu spät.

VI. Rules are for fools

Die Deutsche Bank nimmt alles mit. Sie ist bei jeder Schweinerei dabei. Am meisten verdient sie, wenn die eigenen Kunden bluten. Die Nullerjahre, noch einmal, als Polizeireport.

Ende April 2002 erscheint in der "Welt am Sonntag" ein Interview mit dem "Vorzeige-Banker" Friedrich Wilhelm Christians, Vorstandssprecher der Deutschen Bank bis 1988. Christians feiert ein paar Tage später seinen 80. Geburtstag und lässt sich einige Fragen über die gute alte Zeit und die aktuelle Lage gefallen.

Christians wird gefragt, ob er die hohen Gehälter und das ganze sonstige Gehabe der Investmentbanker für gerechtfertigt hält, und er antwortet: "Natürlich nicht. Eine Bank, die schon mehr als hundert Jahre Erfolg hat und auch eine Tradition, macht sich vieles damit kaputt. Es war immer etwas Besonderes, bei der Deutschen Bank zu arbeiten. Diesen jungen Burschen ist das egal, die sind doch nur noch darauf bedacht, sich in der Sicherheit zu wiegen, dass ihre Boni auch bezahlt werden."

Es ist eine Stimme aus der Vergangenheit. Sie wird in Frankfurt, in Ackermanns exklusivem Exekutivkomitee, nicht mehr gehört. Man spricht Englisch. Und viele hier dürften kaum noch wissen, wer dieser alte Herr Christians überhaupt ist.

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

Die Transformation der Deutschen Bank ist praktisch abgeschlossen. Die größte Geschäftsbank der Deutschen hat sich in eine angloamerikanische Investmentbank verwandelt. Bald wird das englische Wirtschaftsmagazin "The Economist" die Deutsche in einem hellsichtigen Artikel als einen "gigantischen Hedgefonds" betiteln. Es beginnt die Zeit der großen Übertreibungen, der irrsinnigen Fehler, der vorsätzlichen und leichtfertigen Vergehen, deren juristische Spätfolgen noch heute die Bilanzen der Deutschen Bank ruinieren.

Die Jahre, die nun kommen, sind reich an unerhörten Dingen, die später viele Behörden beschäftigen werden.

In den USA verkauft die Deutsche Bank von 2005 an in großem Stil dubios gestaltete, gestückelte und immer wieder neu verpackte Hypothekenkredite.

Seit 1999 schon und mindestens bis 2006 hat die Bank Geschäfte in Libyen, Iran, Burma, Syrien, in Kuba und Nordkorea laufen, die unter dem Verdacht stehen, gegen US-Sanktionen verstoßen zu haben, darunter Geldwäsche.

Von 2003 an soll die Deutsche Bank den Handel mit Devisen mit betrügerischer Software manipuliert und vieltausendfach Kunden bestohlen haben.

2005 schadet die Deutsche Bank Mittelständlern und deutschen Kommunen, indem sie ihnen derivative Finanzprodukte der Klasse "Spread-Ladder-Swaps" verkauft, die keine Spareffekte bringen, wie erhofft, sondern Verluste reißen.

Von 2008 an hilft die Bank US-Bürgern beim Verstecken ihres Schwarzgelds auf Schweizer Bankkonten.

Ab 2009 ist die Bank Teil eines Plots zur "bandenmäßigen Steuerhinterziehung" mithilfe von CO2-Zertifikaten.

Im November 2010 manipulieren Händler der Deutschen Bank in Südkorea durch den Verkauf eines Aktienkorbs im Wert von 1,6 Milliarden Euro den Kurs des führenden Aktienindex des Landes.

Von 2011 an helfen Mitarbeiter der Deutschen Bank in Moskau und London dabei, Rubel im Wert von zehn Milliarden Dollar in täglichen Tranchen aus Russland zu transferieren, ohne dass ein Geschäft erkennbar wäre.

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

2011 betreibt die Deutsche Bank längst ein florierendes Geschäft mit "Dark Pools", Handelsplattformen, die Käufern und Verkäufern Geschäfte unter Wahrung ihrer Anonymität erlauben, aber die Bank handelt sich Vorwürfe ein, die Preisgestaltung der Wertpapiere zum Schaden der Kunden zu manipulieren.

Wenn sich Banken verabreden, den Londoner Referenzzinssatz Libor zu manipulieren, dann ist die Deutsche Bank dabei.

Wenn an Gold- und Silberpreisen gedreht wird, gerät auch die Deutsche Bank in Verdacht.

Dies alles, und es ist nur eine Auswahl, geschieht in den Jahren, in denen Josef Ackermann der unumschränkte Herrscher der Deutschen Bank ist. Hat er den Überblick verloren? Oder lässt er laufen? Tritt auch bei ihm, der so viel Kontrollmöglichkeiten hat, ein Kontrollverlust ein?

Es sind die Jahre, in denen Ackermann alles auf Rendite trimmt und Anshu Jain sie mit seinen Truppen liefert. Es ist Jain, der im Handelsgeschäft Strukturen schafft, die noch höhere Gewinne ermöglichen – die aber auch Manipulation begünstigen. Er wird später die Mär von Einzeltätern verbreiten, von schwarzen Schafen, aber die einschlägigen Untersuchungsberichte der ermittelnden Behörden entlarven die Trickserien der Deutschen Bank als Organisationsversagen, als System.

Der für so viele Geschäfte und Sparer so wichtige Libor-Zins etwa konnte auch manipuliert werden, weil die Banker, die an der Errechnung des Zinses beteiligt waren, vom Management um Anshu Jain geradezu ermuntert wurden, mit den Händlern der Bank zu kommunizieren, die ihre Wetten auf ebenjenes Zins abschlossen.

Im unmittelbaren Vorfeld zur Finanzkrise leistet sich die Bank eine besonders bemerkenswerte Schweinerei, die ihren einst so guten Namen endgültig in den Staub tritt: Sie verkauft ihren Kunden nicht nur Wertpapiere, von deren Wertlosigkeit ihre eigenen Händler längst überzeugt sind. Sie erlaubt ihren Leuten an der Wall Street sogar, Wetten auf den Verfall ebenjener Anteilsscheine abzuschließen, um noch einmal abzusahnen, wenn die eigenen Kunden am Ende bluten müssen.

Greg Lippmann heißt der Trader, der 2000 zur Deutschen Bank stieß und am Ende fünf Milliarden Dollar gegen seine eigenen Produkte wettete. Seine Geschichte,

mittlerweile verfilmt, ist im Untersuchungsbericht des US-Senats über die Ursachen der Finanzkrise ausführlich nachzulesen. Dort finden sich auch die Aussagen, dass Lippmann bei drei Gelegenheiten, im Winter 2007, von Anshu Jain die Erlaubnis bekommt, mit seinen zutiefst unmoralischen Wetten weiterzumachen. 1,5 Milliarden Dollar soll Lippmann für die Bank damit verdient haben. Man wüsste gern, ob es dafür im Jahr 2008, als weltweit die Billionen verschwanden, noch einen schönen Bonus für ihn gab.

VII. Wie gewonnen, so zerronnen

*Die Bilanzen der Deutschen Bank und ihre Gesamtbilanz als Investmenthaus.
Ein nüchterner Blick in die Bücher. Ein Befund: schade um das schöne Geld.*

In die Bilanz der Deutschen Bank fließen etliche Millionen Zahlen ein, der bislang letzte Geschäftsbericht für das Jahr 2015 hat fast 500 Seiten. Wer sich in die Berichte vertieft und Jahrgänge vergleicht, stößt auf Zahlen, in denen sich die Metamorphose des Geldinstituts verdichtet.

Die Bank ist seit 1994 größer geworden, aber sie hat an Wert verloren. Ihre Geschäfte wurden wesentlich risikoreicher, aber das hat sich letztlich nicht ausgezahlt. Die Gesamtbilanz der Operation "Neue Deutsche Bank" ist ziemlich ernüchternd.

1994 beschäftigt der Konzern 73 450 Mitarbeiter, drei Viertel davon in Deutschland. 2001 arbeiten 94 782 Mitarbeiter für sie, die Hälfte davon außerhalb Deutschlands. 2007, auf dem Höhepunkt des Booms, sind schon zwei Drittel im Ausland beschäftigt. Auch die Erträge kommen nicht einmal mehr zu einem Drittel aus Deutschland.

Die Bilanzsumme steigt zwischen 1994 und 2007 von 573 Milliarden Mark auf 2,2 Billionen Euro, eine unglaubliche Erweiterung. Aber Größe an sich ist kein Wert. Der Wert des Unternehmens lässt sich an Aktienkurs und Börsenkapitalisierung ablesen. Und da ist die Bilanz ernüchternd. Zwar hatte die Deutsche Bank ihren Börsenwert zwischenzeitlich, unter Breuer und noch einmal unter Ackermann, gegenüber

1994 mehr als verdoppelt – heute aber ist sie weniger wert als vor dem Strategiebruch.

Woran das liegt, zeigen andere Zahlen. Die Bank hat eine völlig veränderte innere Struktur: 1994 kam das Gros der Erträge noch aus dem traditionellen Bankgeschäft. Bis zum Höhepunkt der Börsenparty 2007 steigerten die Investmentbanker ihren Anteil am Ertrag der Bank, gern mit besonders riskanten Handelsgeschäften, mehr als 70 Prozent der Gewinne stammten aus diesem Geschäftsfeld.

Ackermanns Strategie scheint sich zunächst bezahlt zu machen. Auf dem Höhepunkt des Erfolgs 2006 erreicht die Bank eine Eigenkapitalrendite von 31 Prozent vor Steuern, nach Schätzungen lag sie damit doppelt so hoch wie 1994. Die Eigenkapitalrendite drückt aus, wie viel Gewinn eine Bank gemessen an den dafür eingesetzten Eigenmitteln erzielt. Es war Ackermanns lang gehegter Traum, 25 Prozent Rendite zu erreichen. Dafür wurde er damals zu Unrecht als gieriger, rücksichtsloser Geldhai beschimpft. Denn bis zur Finanzkrise, bis 2008, waren Ackermanns 25 Prozent keine ungewöhnlich hohe Zahl.

Ungewöhnlich bis unanständig wirken aber die Tricks und die Brutalität, mit denen Ackermann seine Renditeziele erreicht. Die Eigenkapitalrendite steigt, logisch, wenn der Gewinn steigt – sie steigt aber auch, wenn das Eigenkapital sinkt. Und wenn beides gleichzeitig passiert, bekommt man eine besonders schöne Zahl.

Ackermann fordert seine Leute immer wieder auf, die eigenen Aktien, Deutsche-Bank-Aktien, zurückzukaufen, einzustampfen – das dürfen und machen Aktiengesellschaften regelmäßig – und so die Summe des Eigenkapitals zu senken. Ackermann spart, anders gesagt, an der langfristigen Substanz des Unternehmens, nur um die Bilanz aufzuhübschen.

Zu Beginn der Ära Ackermann liegt die Kernkapitalquote der Bank noch bei zehn Prozent. Bis zum Höhepunkt des Booms und bis zum Ausbruch der Krise drückt Ackermann sie auf unter neun Prozent. Der Kapitalpuffer schrumpft, das Risiko steigt, damit sind die Geschäfte der Bank, in der Sprache der Fachleute, enorm gehebelt. Das Verhältnis von Eigen- zu Fremdmitteln, mit denen hoch riskante Geschäfte betrieben werden, kann bei manchen Geschäften zeitweise bei 1:40 liegen.

Ein weiteres Risiko, das sich die Bank in jener Zeit auflädt, findet sich erst in späteren Geschäftsberichten: Strafen und Schadensersatzforderungen wegen illegitimer oder illegaler Geschäfte. Diese Bombe zündet mit Verzögerung. Ihre Wirkung springt zum ersten Mal im Anhang des Geschäftsberichts 2012, Ziffer 29, ins Auge, dort explodiert die Position "Operationelle Risiken/Rechtsstreitigkeiten" von 822 Millionen auf 2,6 Milliarden Euro. Damals schrecken die Ermittlungen in der Libor-Affäre die Branche auf, es drohen Bußgelder, und diese Risiken steigen in den Folgejahren immer weiter, bis heute.

Ackermann verteidigt sich damit, bis zur Finanzkrise bewusst immer an die Grenzen des regulatorisch erlaubten gegangen zu sein, er bekennt sich dazu. Beim Kapital, beim Hebel, beim Risiko hat er jeden Raum ausgenutzt, der sich bot: Andernfalls, sagt er, wäre die Bank nicht wettbewerbsfähig gewesen. Aber hat sich diese Strategie gelohnt?

Auch darüber geben die Bilanzen Auskunft. Sowohl die hohen Gewinne als auch ein Großteil der Rechtsrisiken der Deutschen Bank fallen im Geschäftsbereich Global Markets an, also in Anshu Jains Handelsabteilung. Sie verschlingt auch besonders viel Kapital und verursacht die höchsten Kosten. In den 15 Jahren von 2001 bis 2015 verdiente Global Markets nach Steuern 25 Milliarden Euro. Dem steht aber ein Großteil der mehr als 12 Milliarden Euro an Kosten für Rechtsstreitigkeiten entgegen, die allein seit 2012 angefallen sind – Bußgelder, Schadensersatz, Strafen. Weitere 5,5 Milliarden Euro hat die Bank vorsorglich auf die Seite gelegt, aber womöglich wird sie, wie Analysten schätzen, bis zu zehn Milliarden brauchen.

Dann aber wären, unter dem Strich, fast alle Gewinne weg. Die große Investmentbank wäre ein Nullsummenspiel gewesen oder, schlimmer: eine Last. Denn um die Händler gut zu füttern, lagen andere Bereiche brach, die gesamte Infrastruktur, Investitionen in die Computersysteme des Hauses unterblieben, erst auf Druck der Aufsichtsbehörden investierte die Bank zuletzt eine Milliarde Euro in bessere Kontroll- und Sicherheitssysteme. Auch das ist Geld, das Ackermann schon damals in die Hand hätte nehmen müssen.

Unkalkulierbar sind schließlich die Kosten des Reputationsschadens, den die Deutsche Bank durch Ackermanns und Jains Geschäfte und Gebaren erlitten hat. Wie

wird das wohl von Ackermann "eingepreist", dass der Ruf der Deutschen Bank ruiniert ist? Dass sie eine austauschbare, in ihrer Gesetzestreue fragwürdige, in ihrem Geschäftsgebaren dubiose Globalbank geworden ist, in deren Namen das Deutsche ein leeres Wort ist?

Bleibt eine letzte Referenzzahl: die Boni. Von 1994 bis 2015 ist die Zahl der Mitarbeiter der Bank um 30 Prozent gestiegen, die Gesamtvergütung aber um 200 Prozent auf 13 Milliarden Euro. Das meiste davon blieb bei Jains Truppen hängen. Und es ist bemerkenswert, dass die Gehaltssumme seit der Krise nicht nennenswert gesunken ist. Noch 2015 verdienten 756 der insgesamt gut 100 000 Mitarbeiter der Deutschen Bank mehr als eine Million Euro im Jahr. Wofür genau?

VIII. Kein schöner Land

Die Deutsche Bank will wieder nach Hause. John Cryan vernichtet die Hälfte des Börsenwerts. Das Ende der Selbsttäuschung. Die Hoffnung stirbt zuletzt.

Die jüngere Geschichte der Deutschen Bank gibt einem viele Sätze ein, die mit "Hätte" und "Wäre" beginnen. Wäre es der Bank anders ergangen, wenn sie damals, im Jahr 2000, mit der Dresdner Bank verschmolzen wäre? Wäre sie besser gefahren, wenn sie das Investmentgeschäft parallel geführt hätte, neben der klassischen Bank, unter dem Dach einer Holding? Hätte man nicht schon 2002 erkennen können, dass die Wall Street letztlich ein Boom-and-Bust-Business ist, ein ewiger Kreislauf von Überschwang und Untergang?

In der Krise vor der Krise wurden damals, 2002, an der Wall Street 50 000 Banker arbeitslos und 25 000 in London, Merrill Lynch und Goldman Sachs schrumpften, und die Deutsche? Sie gab Gas. Sie kürzte weniger als die Konkurrenten, weil sie hoffte, im nächsten Aufschwung Marktanteile zu ergattern. Und das klappte sogar, und Josef Ackermann ließ sich feiern als Genie, das ging so bis 2007, 2008.

Auch aus der Weltfinanzkrise 2008 lernte die Deutsche Bank nicht viel. Ackermann fährt gern Zahlen auf, die beweisen sollen, wie er entschlossen Konsequenzen

aus der Krise zog, aber die entscheidenden blieben aus. Der Einstieg bei der Postbank und deren schrittweise Übernahme mag sein Versuch gewesen sein, die Heimatbasis wieder zu verbreitern, aber es stellte sich nie das Gefühl ein, dass sie in den Frankfurter Türmen viel mit der Neuerwerbung anfangen könnten. Was die Gesamtstrategie anging, korrigierte Ackermann hier und da, scheute aber vor nötigen Zäsuren zurück. Die Deutsche tanzte nicht nur, wie ihre Konkurrenten, solange die Musik spielte. Sie tanzte immer weiter, bis 2012, bis zu Ackermanns Abgang, und erst recht danach, als der größte aller Investmentbanker, Anshu Jain, ihr Chef wurde. Er konnte und wollte nichts anderes als Investmentbanking, und sein Kochef Jürgen Fitschen schaute dabei zu und stoppte ihn nicht.

Es waren Investoren, die Aufsichtsratschef Börsig drängten, Jain auf den Thron zu heben, weil sie noch immer glaubten, der Superstar von einst könne noch einmal Geld regnen lassen. Das war ein Irrtum. Jain baute das Group Executive Committee auf 22 Leute aus, um seine Getreuen zu belohnen, und an die Spitze der Deutschen Bank rückten jene Leute, unter deren Augen sich vorher ein skandalöses Geschäft an das andere gereiht hatte. Wie sollten diese Investmentbanker mit der Vergangenheit brechen und aufräumen, wie es die Zeit geboten hätte?

Sie konnten es nicht. Als in den Jahren 2012 bis 2015 nach und nach ans Licht kam, mit welchen Methoden die Händler der Deutschen Bank zu ihren Milliarden Gewinnen gekommen waren, klärte Jain nicht rigoros auf, sondern beschönigte, verschleppte, und Aufsichtsratschef Achleitner hielt dabei die Hand über ihn, während Jains Kochef Fitschen für die Galerie über Kultur und Werte referierte.

Aber nun rächte sich, dass die Deutsche Bank mit der Bankenaufsicht nie viel zu tun haben wollte und vielen Aufsehern mit Arroganz begegnet war. Britische und amerikanische Behörden stellten der überheblichen Großbank aus Frankfurt anscheinend besonders gern hinterher, und die Höhe der verhängten Strafen gegen die Deutsche wurden auch mit deren mangelnder Kooperation begründet. Jain war jedenfalls überfordert im Umgang mit den Behörden, zumal mit den deutschen.

Und ihm gelang auch nicht mehr, wofür er berühmt war: Geld zu machen. Der neue Chef der Deutschen Bank verkannte die Zeichen der Zeit, glaubte es aber besser zu wissen als alle anderen. Während sich die Konkurrenz aus dem Handel mit Zinsen,

Währungen und Derivaten zurückzog, blieb Jain dabei und gewann auch Marktanteile – aber auf einem Markt von Produkten, die keiner mehr haben wollte.

So tanzte die Deutsche Bank weiter, an der Wall Street, in London. Sie tanzte und tanzte und sah dabei aus, als wäre sie verrückt geworden und hätte den Bezug zur Realität und das Gefühl fürs Geld verloren.

Noch heute sind ihre Geschäfte, nach Berechnungen des "Wall Street Journal", im Verhältnis 1:24 gehebelt, Goldman Sachs hat es auf 1:9 zurückgefahren. Und immer weiter jonglierte die Bank mit Billionen in Derivaten, in die Zukunft gerichteten Papieren. Ihr Derivatebuch stelle kein bedenkliches Risiko dar, beteuert das aktuelle Management, aber nach allem, was war, fehlt vielen Investoren das Vertrauen. Wie damals bei Lehman Brothers. Die Geschichte könnte sich wiederholen, 2008 reloaded, und dann stünde "The Deutsche" im Zentrum.

Wie geht sie weiter, die Geschichte der Deutschen Bank? Geht sie weiter? Mit John Cryan? Er ist ein Anti-Ackermann. Während der Schweizer die Bank stets stärker geredet hatte, als sie war, spricht der Brite in offenen Briefen an seine Mitarbeiter von den Defiziten der Bank und sagt öffentlich, was alles schlecht läuft. Damit erschreckt er Kunden und Aktionäre, niemand trägt sein Geld zu einer Bank, die das Gefühl verströmt, zu den Verlierern ihrer Branche zu gehören. Seit Cryans Geschäftsübernahme als CEO ist der Aktienkurs der Deutschen Bank um 50 Prozent gefallen, zeitweise unter zehn Euro, wo er zuletzt in den Achtzigerjahren stand.

Es gibt wöchentlich Meldungen über hochrangige Manager und Investoren, die der Deutschen Bank mangels Perspektive den Rücken kehren. Im Investmentbanking verliert der Konzern Marktanteile schneller, als es Cryans Schrumpfkurs vorsieht. Seine Teams machen zudem nicht den Eindruck, als könnten sie in Deutschland selbst, im plötzlich wieder so wichtigen Heimatmarkt, punkten, wie auch: Das Firmenkundengeschäft wird von einem Amerikaner von New York aus geleitet. Damit schließt sich der Kreis. Die Deutsche ist eine amerikanische Bank geworden, die von den USA aus nun die eigene Heimat wiedererobern will.

Aber viele Mitarbeiter sind auch froh über das Ende der Selbsttäuschung, darin liegt eine Chance. Cryan und die Bank stehen vor Fragen wie schon 1994, als ein Irr-

weg begann, der in die Sackgasse führte: Mit welchen Geschäften und in welchen Märkten hat die Bank eine Zukunft? Die Antworten darauf fallen noch schwerer als damals.

Die Bank, die großgeschriebene Deutsche, hat auf dem Weg seither ihre Identität verloren, nun soll sie neue Ziele finden in einer Zeit, die für das Geschäft von Banken schlechter nicht sein könnte. Die Zinsen stehen bei nahe null, das wird auch noch eine Weile so bleiben, Europa droht als politische Union zu zerfallen, im Digitalen wachsen neue, schnelle Konkurrenten heran, die das Bankgeschäft revolutionieren. Die Regulatoren, der Gesetzgeber, traumatisiert durch die Vorgänge von 2008, sie nehmen die Banken immer stärker in die Zange, verlangen dickere Kapitalpolster und engen Handlungsspielräume ein. Es wird Investmentbanken, wie sie vor 2008 mit großen Löffeln den Rahm abschöpften, in Europa nicht mehr geben, sie sind nicht mehr gewollt.

Doch was bleibt der Deutschen Bank übrig? Sie muss, daran gibt es keinen Zweifel, schrumpfen, und zwar deutlich. Sie muss überlegen, ob sie in 70 Ländern vertreten sein muss und warum sie heute mehr Mitarbeiter hat als je zuvor, obwohl es mit den Geschäften seit Jahren bergab geht.

Wenn es gut läuft, kann sie die quälenden Strafverfahren aus den Ackermann-Jahren, wenigstens die ganz großen Brocken, in nächster Zeit abräumen, vielleicht noch bis Ende dieses Jahres. Dann erst wäre Raum und Ruhe für das Nachdenken über eine neue Strategie, wenn es nicht selbst dafür zu spät ist. Die Bank ist angewiesen auf Kapitalgeber und schon heute nicht mehr alleiniger Herr ihres Schicksals. Es geht ums nackte Überleben.

Wenn die Strafzahlungen zu hoch ausfallen und die Bank in die Knie geht, dann steht in Deutschland eine Diskussion bevor, an der sich die nächste Bundestagswahl mitentscheidet. In diesen Zeiten, in denen Populisten den Takt vorgeben, wäre ein Bailout für Deutschlands größte Bank, die Rettung eines Geldhauses mit Steuergeldern, eine heikle politische Operation, um das Mindeste zu sagen. Keiner wird sie anführen wollen.

So ist es, im 146. Jahr ihrer Geschichte, sehr einsam geworden um die Deutsche Bank. Einst war sie Deutschland, war die Deutschland AG, die tragende Säule des

Landes, vernetzt bis in die hintersten Winkel der Provinz. Ihre Chefs waren bewunder- te Herren, die die Tugenden lebten, die sie von ihren Angestellten erwarteten.

Vorbei. Die Deutsche Bank, wie wir sie kannten, ist tot. Sie geriet, sagt einer ih- rer früheren Oberen, durch ihre enorme Größe in eine "darwinistische Nische". Dort waren keine Konkurrenten, keine Feinde mehr, und so wurden die Herren an der Spit- ze des Hauses träge und unachtsam.

Es ist wie in einem Gleichnis: Die ratlosen Herren luden sich Leute ein, um den Laden aufzufrischen, aber die Neuen verselbstständigten sich. Erst teilten sie noch, was sie erjagten, aber dann wollten sie alles für sich allein. Am Ende war kein Halten mehr. Es gab Kontrolleure, die nichts mehr kontrollierten; es herrschte, jahrelang, nur noch eine Illusion von Ordnung.

Und das stolze Haus, eine Burg einst, gebaut aus zwei spiegelnden Türmen, wur- de zum Selbstbedienungsladen einiger weniger, die unsagbar reich wurden. Und von den Alten, sofern noch welche übrig waren, hatte keiner mehr die Kraft, das Treiben zu beenden; sie schauten ihm, faul und feige, zu. So scheiterte ein großes Werk, das Generationen in hundert und mehr Jahren getan hatten, und es hieß, daran sei niemand schuld.