



Verhandlungspartner Breuer, Walter (am 9. März): „Typische Win-win-win-Situation“

Das blau-grüne Desaster

Eine Strategie, die nichts taugt, eine Ankündigung, der nichts folgt: Selten haben sich Bankmanager so blamiert wie Deutsche-Bank-Chef Rolf Breuer und sein Kollege Bernhard Walter von der Dresdner Bank mit der geplatzten Fusion ihrer Geldhäuser.

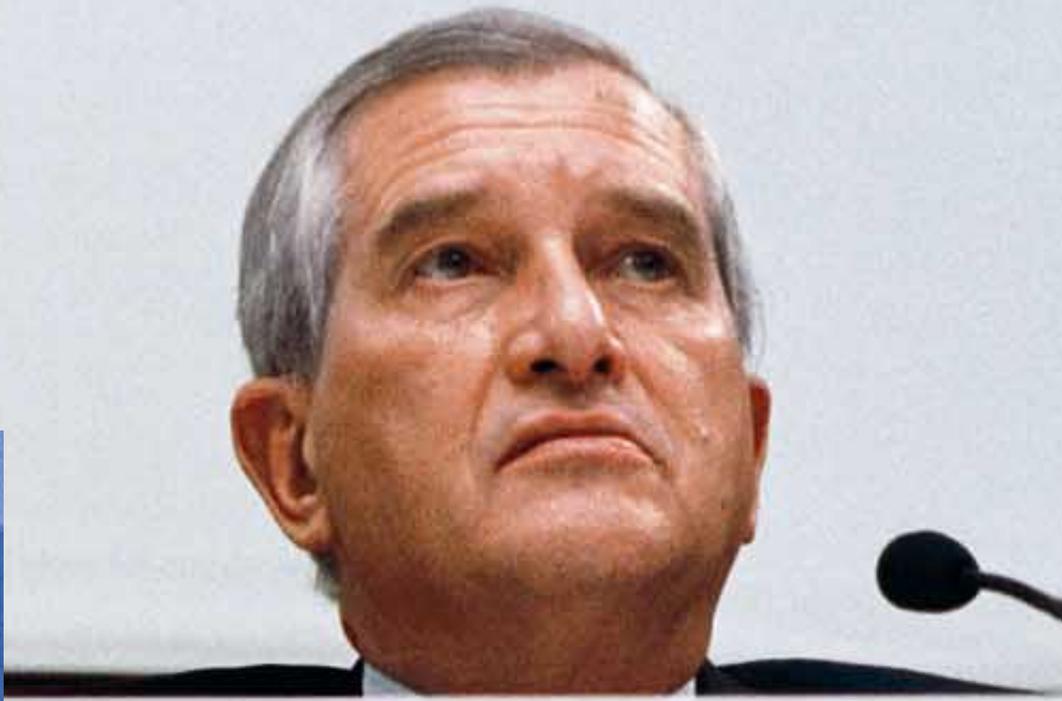
Das größte Kreditinstitut aller Zeiten wollte er bauen, ein Finanzkonzern sollte entstehen, wie ihn die Welt noch nicht gesehen hat. In 130 Ländern der Welt aktiv, 800 Milliarden Dollar privater Vermögen unter Verwaltung, Platz eins der internationalen Rangliste, ein echter Global Player eben, wie Rolf Breuer sein großes Ziel gern umschrieb.

Am vergangenen Donnerstag war der Chef der Deutschen Bank ein einsamer Mann. Sein Traum ist zerplatzt, die Vision gescheitert, nur in der Größe des Scheiterns hat er alle übertroffen. Weltweit sorgte die Fusion mit der Dresdner Bank, die nicht zu Stande kommen wird, für Häme

und Schadenfreude. „Breuer stolpert weiter“, urteilte die „Financial Times“. Blamage global.

„Ich habe keine Fehler gemacht“, beteuerte Breuer, angespannt wie selten. In einem Interview-Marathon kämpft er um seine Reputation als Spitzenbanker. An einen Rücktritt sei nicht zu denken: „Ich sehe dafür keinen Grund.“ So sieht es derzeit auch sein Aufsichtsratschef Hilmar Kopper, der den Deal mit vorbereitet hatte und der die Schuld am Scheitern allein der Dresdner Bank zuweist.

Dort hat die Erosion eingesetzt. Vorstandssprecher Bernhard Walter zog sich bereits am Mittwoch vom Spitzenamt zurück. Bernd Fahrholz wird sein Nach-



B. BOSTELMANN / ARGUM

Schon Hermann Josef Abs, der erste Nachkriegschef und bis heute die legendäre Vaterfigur des Geldkonzerns, legte Wert darauf, dass die Leitung einer Bank eine außerordentlich kunstvolle Angelegenheit sei: „Die Führung von Banken setzt doch vieles voraus, was nicht unbedingt jeder Funktionär mitbringt. Oder glauben Sie, dass etwa die Qualität und die Leistungsfähigkeit des Philharmonischen Orchesters von Berlin gesteigert werden könnte, wenn an Stelle von Herrn Karajan irgendein Ministerialdirigent den Stab führen würde?“, belehrte er 1974 die auf

Deutsche-Bank-Vorstand Ackermann: *Düstere Rechnung*

der Hauptversammlung vertretenen Aktionäre.

folger. In beiden Banken herrscht Entsetzen. Ein solches Desaster hat es im deutschen Geldgewerbe noch nie gegeben.

Auch seine Nachfolger waren fest davon überzeugt, dass sie besonders gute Manager sind. Wer auch immer ihre Macht beschneiden wollte, erregte ihren Zorn. Alfred Herrhausen nannte jeden Versuch, das Thema Bankenmacht zum Thema zu machen, „provinziell, opportunistisch und sachlich völlig unbegründet“.

Die Debatte ist abgeklungen, die Bank wurde immer mächtiger. Breuer wollte nun auch weltweit Maßstäbe setzen. Erst im vergangenen Jahr: Kauf des US-Konkurrenzen Bankers Trust, dann schnelle Umfirmierung der von Vorgänger Kopper gekauften Morgan Grenfell in Deutsche As-

Bisher galt die Deutsche Bank als Chiffre für wirtschaftliche Macht, für Perfektion und Erhabenheit im Geldgeschäft, für viele hatte sie den Nimbus der Unfehlbarkeit. Die Auftritte ihrer Vorstandssprecher, ohnehin auf wenige Einzelereignisse beschränkt, sollten das besonders vermitteln, als eine Allianz von Geist und Geld, so wollte die Bank gesehen werden, so sah sie sich selbst.

Die Debatte ist abgeklungen, die Bank wurde immer mächtiger. Breuer wollte nun auch weltweit Maßstäbe setzen. Erst im vergangenen Jahr: Kauf des US-Konkurrenzen Bankers Trust, dann schnelle Umfirmierung der von Vorgänger Kopper gekauften Morgan Grenfell in Deutsche As-

Zentralen von Deutscher und Dresdner Bank
Lockruf aus München

set Management; und immer wieder massive Investitionen in die neuen Geschäfte.

Das Transaktionsvolumen im Handel mit Firmen und Aktien stieg steil an. Über 50 Prozent der heutigen Bankgewinne stammen aus dem Aktienhandel und der Merger-& Akquisition-Beratung. Breuer will hier weiter expandieren, ihn locken die Provisionen.

Die als kümmerlich empfundenen Renditen im Geschäft mit den Kleinsparern sind ihm ein Ärgernis. Denn das Filialgeschäft, zumindest so wie es von der Deutschen Bank betrieben wird, bringt kaum Gewinn. Vor allem bei den kleinen Vermögen stünden Bearbeitungsaufwand und Erlös in keinem Verhältnis. Die Fusion mit der Konkurrenz schien ihm da ein probates Mittel zur Linderung der Leiden. „Marktberingung“ nennen das die Experten.

Gemeinsam könne man die bestehenden Kapazitäten besser auslasten und überall da, wo Filialen von Dresdner und Deutscher Bank dicht an dicht stehen, zumindest eine davon schließen. 17.000 Bankangestellte wären demnach überflüssig, so die grobe Rechnung der Experten.

Wie nebenbei ließe sich der Börsenwert womöglich enorm steigern. Und das wiederum würde eine feindliche Übernahme durch US-Banken und Japans Geldhäuser erschweren.

Solche Großfusionen sind in allen Branchen inzwischen fast alltäglich geworden,

doch nicht immer sind sie ein Erfolg. Bei vielen Megamergern wie DaimlerChrysler, E.on, dem Zusammenschluss von Veba und Viag, und Aventis muss sich erst noch erweisen, ob die Gier nach Größe sich am Ende auszahlt.

Breuer und Walter, sein Kollege von der Dresdner Bank, wollten der Welt zeigen,

komplizierten Fakten, die einer breiten Öffentlichkeit kaum mehr vermittelbar sind. Und deutlich wird auch: Der Fusionsplan wurde nicht allein in Frankfurt ausgeheckt.

Am Anfang stand ein Lockruf aus München. Die Allianz, Deutschlands mächtigster Geldkonzern, signalisierte Interesse an einem Gespräch über die Zukunft im Geldgewerbe. Die heiße Phase der Fusionsverhandlungen begann.



Protestierende Bankmitarbeiter: Erregte Öffentlichkeit

IM JANUAR

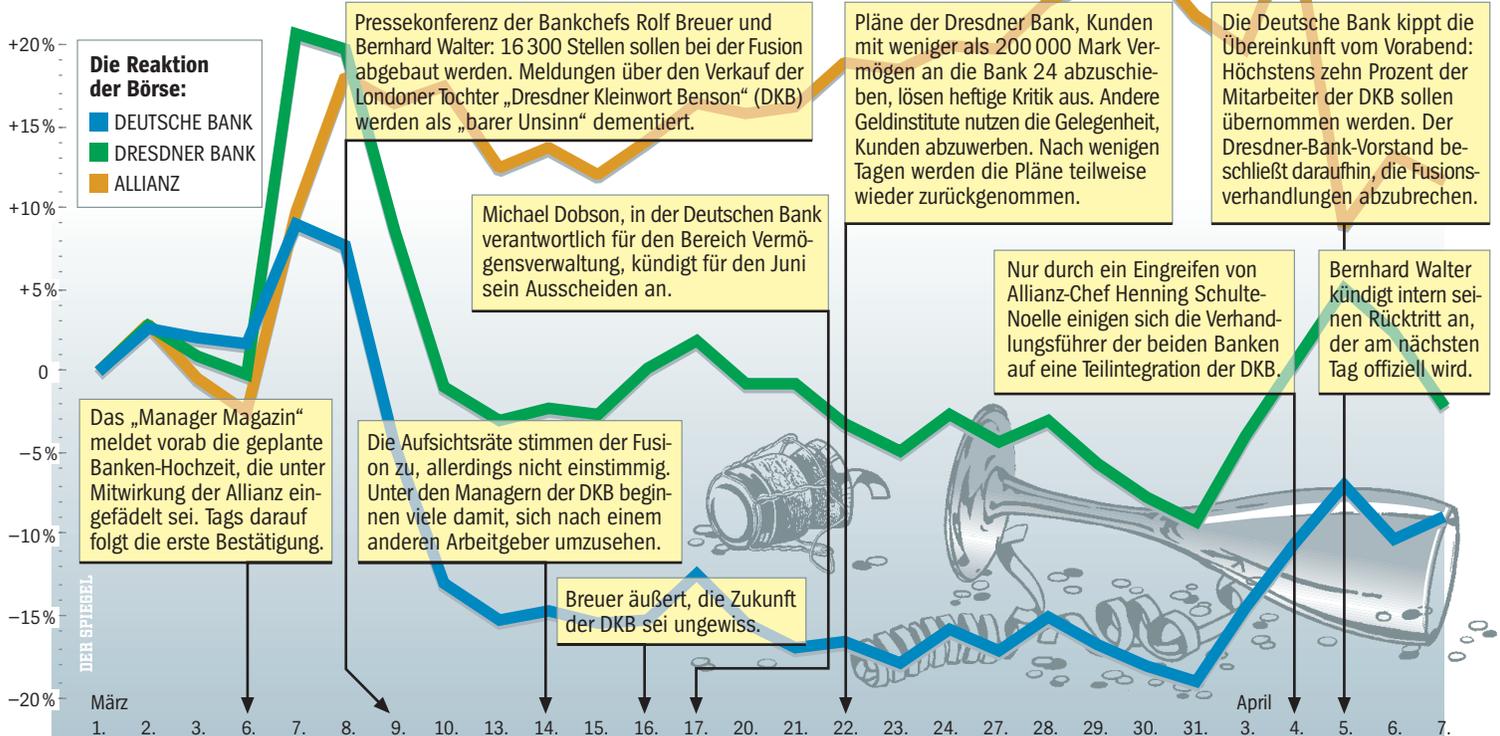
Breuer und Allianz-Chef Henning Schulte-Noelle treffen sich mehrmals vertraulich, um die Umrisse des späteren Deals zu skizzieren. Mit dabei: Paul Achleitner als Deutschland-Chef von Goldman Sachs einer der ganz großen Strippenzieher im europäischen Fusionsgeschäft, seit Januar im Vorstand der Allianz. Er ist der erste Kandidat für die Nachfolge von Schulte-Noelle.

Die Situation für ein solches Gespräch ist günstig: Die Allianz

hat Interesse, woran Breuer das Interesse längst verloren hat – am Retailbanking, dem breit gefächerten Filialnetz. Denn dort lassen sich – wenn man Bankprodukte und Versicherungspolice gemeinsam vertreibt – womöglich doch ganz ordentliche Gewinne machen. Eine Voraussetzung freilich müsste erfüllt sein: Das allzu dichte Netz der beiden Banken in Deutschland müsse dünner werden.

Eine Fusion mit der Dresdner Bank, an der die Allianz 21,7 Prozent hält und die sie damit wesentlich kontrolliert, könnte die

Szenen einer (kurzen) Ehe Wie die Fusion von Deutscher Bank und Dresdner Bank scheiterte





B. BOSTELMANN / ARGUM

Fusionsstrategen Walter, Breuer (am 9. März): „Das wird ein hartes Stück Arbeit“

Marktbereinigung bringen, so die Idee. Weniger Mitarbeiter würden die annähernd gleiche Kundenzahl gewinnbringend betreuen.

Die Allianz würde sich an der sicherlich kostspieligen „Restrukturierung“ beteiligen, lockte Schulte-Noelle. Man könnte einen größeren Anteil an der Bank 24, in die die Filialen mitsamt dem Massengeschäft eingebracht werden sollten, erwerben. Außerdem sind die Versicherungsmanager an der Fondsgesellschaft Deutsche Gesellschaft für Wertpapiersparen (DWS) von der Deutschen Bank interessiert, die rund 175 Milliarden Mark für Privatanleger verwaltet und damit Marktführer in Deutschland ist. Denn auch die Fonds lassen sich am Bankschalter wunderbar verkaufen.

Dann wäre da noch das eigentliche Versicherungsgeschäft. Der Allianz-Chef schlägt vor, die Versicherung der Deutschen Bank, den Deutschen Herold, zu übernehmen. Kein Problem, sagt Breuer, der Herold stammt ohnehin noch aus einer Zeit als die Bank davon träumte, auch in dieser Branche groß einzusteigen.

Fehlte nur noch der Dritte im Bunde: die Dresdner Bank. Der Allianz-Chef übernimmt es, den Vorstandschef Walter zur Aktivität zu ermuntern. Es sieht einfach besser aus, wenn man später den Medien erzählen kann, der nette Herr Walter von der kleineren Dresdner Bank habe die Idee gehabt.

DIESTAG, 8. FEBRUAR

Walter meldet sich bei Breuer, er würde gern mit dem Erzrivalen über eine mögliche Fusion reden. Strengste Vertraulichkeit wird verabredet, auch die jeweiligen Vorstände bleiben ahnungslos.

FREITAG, 11. FEBRUAR

Erstmals treffen sich Breuer und Walter unter vier Augen, um den Deal in seinen Grundzügen zu besprechen. Beide haben ein gutes Gefühl, zumal die Allianz ihren Segen im Prinzip gegeben hat. Breuer anschließend gegenüber Vertrauten: „Das ist eine typische Win-win-win-Situation“, also eine Konstellation, in der alle drei nur gewinnen können. Die Geheimoperation erhält bei der Deutschen Bank den wenig originellen Namen Blau und Grün, entsprechend den Traditionsfarben der beiden Geldhäuser, bei der Dresdner Bank heißt der Codename Beta und Delta.

Der Kreis der Mitwisser bleibt eng begrenzt, um Informationslecks möglichst auszuschließen. An den Treffen der nächsten Tage nehmen nur Breuer, Walter und jeweils zwei Berater teil. Walters Assistent wird zum Koordinator für die diversen Geheimtreffen, die anfangs auch in den Privathäusern stattfinden, mal in Walters Villa in Oberursel, dann bei den Breuers in Frankfurt-Sachsenhausen. Nicht einmal die Aufsichtsräte sind informiert. Auch die Vorstände der beiden Institute ahnen noch nichts.

MITTE FEBRUAR

In separaten Verhandlungen feilschen Breuer, Allianz-Chef Schulte-Noelle und Allianz-Finanzvorstand Achleitner über den Preis, den die Deutsche Bank für die Zustimmung der Allianz zur Fusion zahlen muss. Knackpunkt ist die Forderung aus München, die DWS abzugeben.

Währenddessen machen die Verhandlungen zwischen den beiden Bankchefs schnelle Fortschritte: Mit sanftem Druck und seiner rheinischen Fröhlichkeit überzeugt Breuer seinen Counterpart, dass die neue Bank auch künftig den Namen des führenden deutschen Kreditinstituts tragen sollte. Im Gegenzug wird das Grün des Partners übernommen. Beide Manager wissen nur zu genau, dass sich für die Mitarbeiter schon an solchen scheinbaren Nebensächlichkeiten zeigt, wer das Sagen hat. Und jeder Anschein, hier werde die kleinere Dresdner Bank in feindlicher Absicht übernommen, soll vermieden werden.

Deshalb auch werden die Besitzverhältnisse für die neue Deutsche Bank jetzt schon festgelegt, ohne gründliche Wertanalyse. Statt einer Aufteilung in 70 zu 30, wie es viele Experten für angemessen halten, soll das Fusionsverhältnis 62 zu 38 betragen. Ein Zugeständnis an die Dresdner Bank, das Breuer später im eigenen Aufsichtsrat verteidigen muss. Doch Breuer will einen „merger of equals“, einen Zusammenschluss unter Gleichen, nicht ganz gleich, aber eben ein bisschen.

FREITAG, 25. FEBRUAR

Auch bei den Verhandlungen mit Schulte-Noelle und Achleitner kommt der Durchbruch: Breuer muss die DWS nach München weiterreichen.

SONNTAG, 27. FEBRUAR

Auf einer Klausursitzung in Frankfurt weiht Breuer seine Vorstandskollegen nun vollständig ein. Die Reaktion ist verhalten, doch es regt sich auch kein wirklicher Widerstand. Walter, der seinen Vorstand drei Tage später mit dem Deal überrascht, erreicht bei der anschließenden Abstimmung ebenfalls ein einstimmiges Votum. Ein Vorstandsmitglied gibt auch später noch zu: „Wir dachten alle, na endlich, das wird ein schöner Deal.“

Geschickt hat es der Vorstandschef vermieden, die Frage zu erörtern, wer aus dem Kreis wohl der Führungsriege der neuen Deutschen Bank angehören wird. So kann sich jeder der Hoffnung hingeben, er sei in Zukunft dabei. Niemand traut sich zu fragen.

MONTAG, 6. MÄRZ

Auch aus der Politik ist kein Sperrfeuer zu erwarten. Am Nachmittag telefonieren die drei Fusionsarchitekten Breuer, Walter und Schulte-Noelle mit dem Bundeskanzler, erläutern ihm die Grundzüge des Deals. Gerhard Schröder verspricht seine Unterstützung. Nur um eines bittet der Kanzler: den sensiblen Umgang mit dem Thema Entlassungen.

Keinesfalls will Schröder eine Diskussion durchstehen müssen, warum er, der eben noch bei Holzmann für den Erhalt von Arbeitsplätzen in die Bresche gesprungen ist, nun tatenlos Massentlassungen zusieht.

DIENSTAG, 7. MÄRZ

Kaum sind die Schreiben verschickt, sickern erste Gerüchte über die bevorstehende Megafusion durch. Erst „Manager Magazin online“, dann „Bild“ berichten über eine bevorstehende Megafusion.

Nun kommt Druck in die Partie, deutlich zu früh, sagen heute alle Beteiligten. Ein Vorvertrag wird erarbeitet, der am Donnerstag vor der Weltpresse erläutert werden soll. Doch über wichtige Punkte ist bis dahin noch gar nicht geredet worden: Wie soll das Filialsterben organisiert werden? Was wird aus den beiden Verwaltungsapparaten? Und können wirklich beide Investmentbanken – die der Deutschen Bank und die der Dresdner – die Fusion überleben?

DONNERSTAG, 9. MÄRZ

Pressekonferenz im Atrium der Dresdner Bank in Frankfurt. Auf dem Weg zum Podium nimmt Walter seinen künftigen Vorstandskollegen beiseite, er ist besorgt über einen Artikel in der „Financial Times“. Die Deutsche Bank wolle die Investmenttoch-



Handelsraum der Dresdner Kleinwort Benson: „Die Firma ist ein Juwel“

ter Kleinwort Benson schließen, ist dort zu lesen, also das Prunkstück der Dresdner, auf dessen Aufbau Walter besonders stolz ist und das knapp die Hälfte des Ergebnisses der gesamten Dresdner Bank erwirtschaftet.

Um sicherzustellen, dass man keiner Zeitungsentee aufgefressen ist, hatte Walters Beraterstab bei den Autoren des Artikels nachfragen lassen. Sie bekamen die beruhigende Auskunft: Die Informationen seien absolut stichhaltig – sie stammen aus London. Dort sitzt das Investmentbanking der Deutschen Bank, vorneweg der kämpferische Edson Mitchell, Chef der Abteilung Global Markets.

„Wir waren fassungslos“, beschreibt ein Walter-Mitarbeiter die Stimmung kurz vor der Pressekonferenz. Doch Breuer versichert dem Partner von gegenüber, dass es selbstverständlich bei der verabredeten Integration bleibe. Auch er hatte die Quelle des Artikels recherchieren lassen. Da sei

nichts dran, das stammt nicht von unseren Leuten, wurde ihm versichert.

Der Vorstandssprecher entschließt sich zu einem öffentlichen Dementi, Meldungen über einen Verkauf von Kleinwort Benson seien „barer Unsinn“. Die Firma sei ein „Juwel“. Und dann jener Satz, den Breuer besser nie gesagt hätte:

„Wir sind froh, dass wir durch unsere Transaktion ein solches Juwel zu dem vorhandenen Investmentbanking hinzuaddieren können. Es wird weder geschlossen noch verkauft. Und alles, was dazu heute Morgen geschrieben oder gesagt wurde, ist blanker Unsinn.“

Der Vorstandssprecher der Deutschen Bank ist bemüht, beim ersten gemeinsamen Großauftritt jeden Anschein von Dominanz zu vermeiden. Doch Walter formuliert hölzern, Breuer liefert die Stichworte, die am nächsten Tag zu Schlagzeilen taugen. Es entstehe ein „globales Powerhaus“, sagt er. Endlich habe man genug

„Pulver“ für die nächsten Übernahmen im Geldgewerbe.

Neben dem Siegertyp Breuer wirkt Walter wie gehemmt. Die zwei Bankvorstände sind schon vom Naturell sehr ungleiche Partner: Der Betriebswirt Walter ist ein tüchtiger, geradliniger, aber eben immer auch etwas steif wirkender Mann, der öffentliche Auftritte am liebsten meidet. Einer, der HB und nicht Havanna raucht.

Der Rheinländer Breuer hingegen, Musikfreund und Golfspieler, liebt die deutsche Geselligkeit und den globalen Kapitalismus gleichermaßen. Seine Heimat ist der „Global Market“, wie er sich ausdrückt, jene „Community“, wo fein unterschieden wird zwischen „Deal“ und „Big Deal“.

FREITAG, 10. MÄRZ

Die Kommentare und Berichte, die den Vorständen in die Pressemappen vorgelegt werden, sind weit verhaltener als erwartet. Die beiden Banken werden als Zwillinge wahrgenommen, die sich ähneln, aber nicht sinnvoll ergänzen. „Wo ist der Sinn dieser Fusion?“, fragen mehrere Wirtschaftsblätter.

Die Börse reagiert entsprechend missmutig. Nachdem die beiden Banken schon am Vortag jeweils rund zehn Prozent an Wert eingebüßt haben, verlieren beide zum Abend noch einmal knapp neun Prozent. Nur der Allianz-Kurs entwickelt sich erfreulich und klettert auf ein Allzeithoch.

Die Investmentbanker auf beiden Seiten sind entsetzt. Sie wissen, dass die weltweiten Finanzinvestoren entschieden haben – und zwar gegen die geplante Fusion. „Als die Kurse anfangen zu sinken“, so erinnert sich einer der Vorstandsmitglieder, „begann der Deal zu sterben. Man kann kein Geschäft durchziehen, wenn der Shareholder den Sinn nicht sieht.“

Hinzu kommt: Die rund 20 000 Investmentbanker beider Institute hängen in ihrer Bezahlung extrem vom Kursverlauf ab. Fällt die Notierung, verlieren sie bares Geld. Die Stimmung in den Hochburgen der Finanzindustrie ist entsprechend gereizt.

Auch in den Filialen braut sich was zusammen. Rund 16 000 Arbeitsplätze werden gestrichen, und das ist nur die vom Vorstand bestätigte Zahl. Die Pressearbeit läuft jetzt auf Hochtouren, eine erregte Öffentlichkeit soll beruhigt werden. Tagelange Demonstrationen im Bankenviertel, das wissen die Vorstände, würden die Fusion platzen lassen.

Sorgsam vermeiden Breuer und Walter, die nun im Doppelpack einen Interviewtermin nach dem anderen absolvieren, hässliche Worte wie Entlassung oder Kündigung. Alles werde möglichst sozial verträglich und „fürsorglich“ geregelt.

Auch die Kunden sind verunsichert. Erstmals zeigt sich, dass die Fusionsstrategen bei der Vorbereitung des großen Deals einen kritischen Punkt übersehen haben, nämlich die Frage, wie man dem Kleinkunden eigentlich nahe bringen will, dass er seine Heimat bei den ihm vertrauten Instituten verliert. Wird jeder zwangsweise einer Filiale zugeordnet?, fragen sich Millionen von Kunden. Oder steigen die beiden Geldriesen gar aus dem Filialnetz aus, überlassen es der Allianz?

Die beiden Vorstandssprecher kommen erkennbar ins Schlingern, wenn sie dazu Auskunft geben sollen. Plötzlich ist von einem „großen Missverständnis“ die Rede. „Wir werden die stärkste, die größte Mittelstandsbank in der Bundesrepublik“, verkündet Breuer am Abend in der ARD-Sendung „Farbe bekennen“ und betont die „Heimatstärke“ seines Kreditinstituts.

Nun sind wiederum die Analysten irritiert: Also doch keine gezielte Ausrichtung auf das globale Investmentbanking wie zuvor noch als Zukunftsstrategie ausgegeben?

MONTAG, 13. MÄRZ

Der Börsenkurs sackt im frühen Handel weiter ab. Noch gibt sich die Führungsspitze gelassen. Die „wahre Dimension des Deals“ werde sich später erweisen, erklärt der Aufsichtsratschef der Deutschen Bank. Und immer wieder weist der Vorstandssprecher darauf hin, dass der geplante Börsengang der Bank 24 auch dem neuen Finanzriesen zugute kommen werde. In der Bank 24 ist das Massengeschäft mit Mittelständlern und Kleinsparern zusammengefasst.

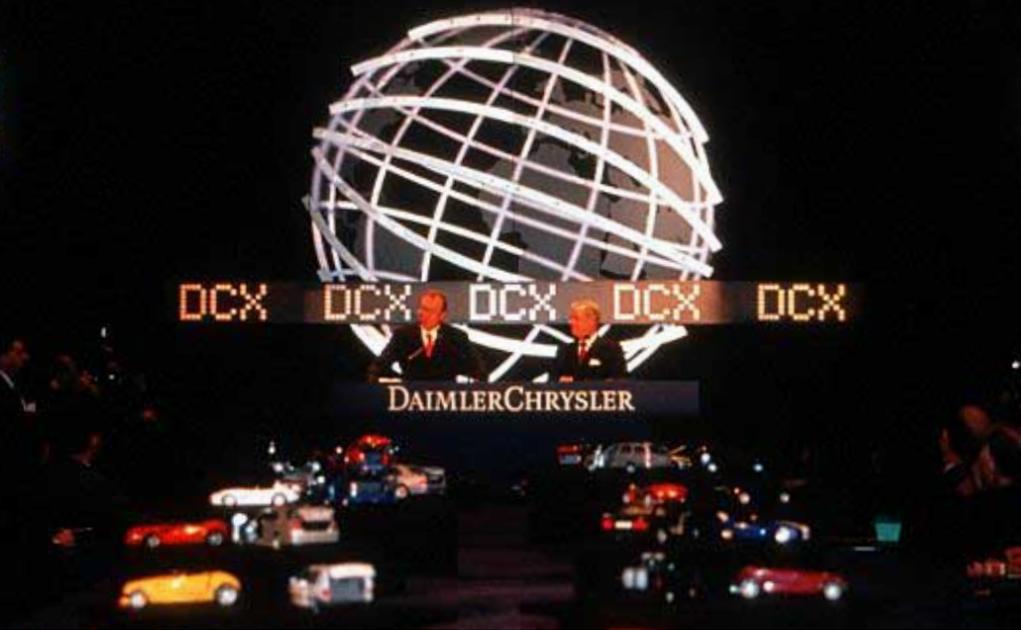
Doch der Vorstandssprecher weiß nur zu gut, dass der sinkende Kurs auch in den eigenen Reihen die Frage provoziert, ob man schlecht verhandelt habe. Jeden Tag bekommen seine Manager die Analysten-Berichte auf den Tisch, in denen minutiös

Börsenhändler (in London)

Der Deal begann zu sterben



DAIMLERCHRYSLER



Konzern DaimlerChrysler: Großfusionen sind alltäglich, aber selten erfolgreich



Partner Hartmann, Simson (E.on), Fourtou, Dormann (Aventis): Gier nach Größe

nachgerechnet wird, warum die Allianz bei dem Deal das bessere Geschäft macht. „Der Kapitalmarkt“, sagt später ein Vorstandsmitglied der Dresdner Bank, „hat genau registriert, dass da ein Vermögens-transfer zu Lasten der Banken stattfinden sollte.“

Zu allem Überflus hält sich hartnäckig das Gerücht, die Deutsche Bank wolle die Investmenttochter Dresdner Kleinwort Benson ausschachten oder gleich ganz verkaufen. Vor allem die Quelle der Gerüchte gibt Anlass zur Sorge: Offenbar streuen Mitarbeiter der Deutschen Bank in London die Trennungsabsichten. Bereichsvorstand Edson Mitchell, ein mit rund 10 Millionen Mark Jahresgehalt dotierter Star in der Investmentszene, fürchtet zu Recht um seine Eigenständigkeit und seinen Einfluss. Auch die Investmentbanker der Dresdner Bank müssen mit Posten versorgt werden.

Breuer versucht die Gemüter zu beruhigen, will wenigstens die beiden Vorstände in Frankfurt auf das gemeinsame Fusionsziel einschwören. Zu Fuß spazieren er und seine Kollegen zur Dresdner-Bank-

Zentrale, ein gemeinsames Mittagessen mit Walter und dessen Team ist angesetzt. Einer der Geladenen nennt es scherzhaft „meals of equals“, ein Essen der Gleichen.

Jede Seite hält eine Tischrede, in der viel von „Gemeinsamkeiten“ und von „großer Zukunft“ die Rede ist. Breuer will, dass sich die Kollegen beschnüffeln. Alle Personalfragen hält er in der Schwebe. Erst einmal sollen die Vorstände neue Geschäftspläne aufstellen, Personalfragen später.

Nach den Statements der Bosse darf geplaudert werden. Bei Schupfnudeln und Pilzen, einer Spezialität aus Walters schwäbischer Heimat, kommt alles zur Sprache – nur nicht der Fusionsplan. „Es war sehr nett“, erinnert sich einer. Ein anderer bestätigt: „Wir haben schön artig Small Talk gemacht.“

DIENSTAG, 14. MÄRZ

Die Aufsichtsräte stimmen der Fusion mehrheitlich zu. Die Arbeitnehmervertreter stimmen dagegen, der Abbau von 16 300 Jobs ist zu massiv. Dass ein monatelanger Ausleseprozess beginnen soll, lässt sie schauern.

Auch die Kapitalseite hat Bedenken, aber andere. Breuer muss sich mächtig ins Zeug legen: „Das ist ein schwieriger, ein sehr komplexer Deal“, sagt er. Ausführlich beantwortet er Fragen nach der Werthaltigkeit des Konzepts, verweist auf den „Earn-Out-Effekt“, also auf jene Milliarden, die erst später in die Kasse sprudeln wie etwa durch den geplanten Börsengang der Bank 24.

Immer wieder kommen auch Einwände. Etwa der, ob nicht die Allianz der eigentliche Gewinner der Transaktion sei? Nein, erwidert Breuer, alle profitieren gleichermaßen. Man dürfe ja nicht vergessen, dass der Versicherungsriese sich an der Restrukturierung des Filialnetzes beteiligen wolle: „Wir haben jetzt einen dritten Zahler im Bunde.“

Am Abend treffen Walter, Breuer und Kopper beim Internationalen Bankenabend im Frankfurter Römer zum Abendessen zusammen. Die Sitzordnung ist fein austariert. Am zentralen Tisch des Kaisersaals ist Walter neben Kopper platziert, ein paar Stühle weiter plaudert Breuer mit Europas Zentralbankpräsident Wim Duisenberg.

Während die Herren nett miteinander sind, wird an einem Nachbartisch Klartext geredet. „Ich kann keinen von der Dresdner gebrauchen“, verkündet ein hochrangiger Investmentmanager der Deutschen Bank im Wohlgefühl des Siegers. In der Praxis mache eine Quotenregelung, wie sie nun für den Vorstand im Verhältnis acht zu sechs erwogen werde, keinen Sinn. „So eine Fusion geht nur hart und brutal“, gibt der Mann die Stimmung in seinem Finanzhaus wieder.

Auch der Dresdner-Bank-Chef spürt, dass der Widerstand gegen den Zusammenschluss in beiden Häusern zunimmt. „Das wird ein hartes Stück Arbeit“, sagt er im Hinausgehen.

MITTWOCH, 15. MÄRZ

Auf rund sechs Milliarden Mark schätzen die Berater die internen Kosten der Fusion, und dabei sind all die Arbeitsstunden, die nun der Absicherung der eigenen Stelle dienen, nur ganz grob erfasst. Es sind ja nicht nur die einfachen Schalterangestellten, die um ihren Job bangen. Auch in der Zentrale rätseln die Beschäftigten, was es denn bedeuten mag, das nur die Besten beider Seiten bleiben sollen.

Wer nicht gerade dringende Amtsgeschäfte zu erledigen hat, sitzt hinter geschlossener Tür und versucht übers Telefon Näheres zu erfahren: Wer soll befördert werden, wie sieht der Stellenplan aus, wer wird mein Vorgesetzter, wo ist mein künftiger Einsatzort? Wie ist die Stimmung in London?

Die Vorstände fühlen sich von ihren Bossen nicht ausreichend informiert: „Immer diese Old Boys Meetings“, stöhnt einer.

Die Chefs spüren die aufkommende Unruhe. „Die bekommen wir nur durch Ge-



Vorstandssitzung der Deutschen Bank (1993): *Chiffre für wirtschaftliche Macht, für Perfektion und Erhabenheit im Geldgewerbe*

schwindigkeit weg“, sagt Walter. „Speed, Speed, Speed“ mahnt auch Breuer an. Bis spätestens Ostern soll nun das Personaltableau für die zweite Führungsebene feststehen. Immerhin: Der so genannte Integrationsausschuss, dem Walter und Breuer gemeinsam vorstehen und der den Organisationsplan am Ende billigen soll, kann endlich seine Arbeit aufnehmen. Auch die Besetzung der 25 Integrationsteams, die für jedes Ressort entscheiden, wer gehen muss und wer nicht, ist nach langer und zäher Diskussion geklärt.

Immer deutlicher wird hingegen, dass Breuers Zusicherung, Kleinwort Benson als Ganzes zu übernehmen, so nicht zu halten ist. Das zuständige Vorstandsmitglied Ackermann macht dem Vorstandssprecher eine düstere Rechnung auf.

Von den 7500 Mitarbeitern der Dresdner Kleinwort Benson könne man eigentlich nur einige hundert gebrauchen. Die hochkarätig bezahlten Teams, die mit dem Kunden weltweite Deals planen und durchziehen, seien das Juwel. Das so genannte Mid-Office, wo etwa das Controlling und der Research angesiedelt sind, und erst recht das Back-Office, wo die Deals nur formal abgewickelt werden, seien dagegen wertlos für die Deutsche Bank. Denn all diese Funktionen gebe es dann doppelt. „Ich kam zu der traurigen Erkenntnis“, sagt Breuer rückblickend, „dass nur ein kleiner Teil von Kleinwort Benson integrierbar war.“

Allmählich wird auch dem kleineren Partner klar, dass die Zukunft seiner Investmentsparte auf dem Spiel steht. Die Geldexperten in London, New York und

anderswo reagierten hektisch. Erste Teams kündigten ihren Abgang an. Um sich Zeit zu verschaffen, entscheidet der Vorstand der Dresdner Bank, den Investmentbankern eine üppige Treueprämie zu zahlen, wenn sie nur ja bis Ende Juli an Bord bleiben. Einer der Beteiligten: „Die Verhandlungen begannen unser Business zu destabilisieren. Die Assets rannen uns zwischen den Händen weg. Die Angst war riesig, dass am Ende nur eine Hülle bleibt.“

DONNERSTAG, 16. MÄRZ

Breuer reist nach London, will sich erstmals seit Beginn der Fusionsgespräche mit den Investmentbankern vor Ort treffen. Edson Mitchell und seine vier gleichberechtigten Kollegen warten schon voller Ungeduld.

Sie erklären Breuer, dass eine Übernahme von Kleinwort Benson so recht keinen Sinn macht. Die Top-Teams wären nützlich, der große Rest aber dürfe auf keinen Fall integriert werden. Man habe doch gerade erst alle Abteilungen neu strukturiert, nach der Übernahme von Bankers Trust sei ein weiteres Jahr der Unruhe, der Umbesetzung und der Entlassungen nicht gut fürs Geschäft.

Breuer nickt, verspricht sich um „andere Optionen“ zu kümmern. Ihm ist klar, dass es jetzt heikel wird in den Fusionsgesprächen. Aber, sagt er rückblickend: „In mir hatte sich die Überzeugung gefestigt, dass es keinen Sinn macht, sich intellektuell auf nur eine Lösung zu versteifen.“

Anschließend fährt er zur Londoner Chamber of Commerce, der Deutsch-Britischen Handelskammer, um einen Vortrag

über die Globalisierung zu halten. Im Anschluss werden Fragen gestellt, auch die nach der Zukunft von Kleinwort Benson.

Erstmals geht Breuer nun auch öffentlich auf Distanz zu seiner kategorischen Aussage, der Juwel werde nicht verkauft und nicht zerschlagen. Nun will er „alle Optionen prüfen“. Spätestens in 14 Tagen werde die Entscheidung über die Zukunft der Investmentfirma fallen.

Bei Kleinwort Benson, dem Glanzstück der modernisierten Dresdner Bank, überschlagen sich die Spekulationen. Breuer habe von Anfang an Kasse machen wollen und deshalb auch schon längst einen Käufer an der Hand, verbreiten die einen mit Hinweis auf eine „zuverlässige Quelle“ in Frankfurt. Andere glauben gehört zu haben, nur Teilbereiche würden ausgegliedert und dann meistbietend angeboten. Auch diese besonders perfide Variante ist in Umlauf: Die großzügig bemessene Treueprämie diene nur dem Ziel, die Mannschaft bis zum Verkauf zusammenzuhalten, weil eine komplette Adresse nun einmal viel mehr wert sei als eine Ruine, die von den Fähigsten bereits verlassen wurde.

Dresdner-Bank-Chef Walter ist im höchsten Maße irritiert und bittet Breuer um Aufklärung.

FREITAG, 17. MÄRZ

Zurück in Deutschland, treffen sich die Bankbosse zum Vier-Augen-Gespräch. Walter drängt auf Einhaltung der gemachten Zusagen. Er weiß, dass er einen Verkauf von Kleinwort Benson im eigenen Vorstand, wo die Investmentbanker die stärkste Truppe stellen, niemals durchbe-



P. SAVER

Deutsche-Bank-Aufseher Kopper (1997)

„Wir wollten keine Proporzbank“

kommt. Breuer bittet den Kollegen, doch endlich die Fakten zur Kenntnis zu nehmen. Ein Verkauf von Kleinwort Benson würde deutlich mehr Wertsteigerung bringen. „Wir haben zwar eine Grundsatzvereinbarung“, sagt er, „aber wir müssen doch jeden Tag überprüfen, ob wir auch auf dem richtigen Weg sind.“

Walter grummelt. Ihm passt das als ruppig empfundene Vorgehen der Deutschen Bank überhaupt nicht. Bei der Dresdner Bank wächst die Sorge, auch beim Filialenschließen in Deutschland werde es vor allem die eigenen Leute treffen.

Wie wenig die Deutsche Bank bereit war, Rücksicht zu nehmen, wird immer deutlicher: Michael Dobson, Deutsche-Bank-Vorstand für die Vermögensverwaltung, erklärt seinen Rückzug, nachdem

feststeht, dass sein Konkurrent Leonhard Fischer von der Dresdner ihm zur Seite gestellt wird.

Auf einmal gerät die ganze Statik des Personalplans in Gefahr, auf den sich Breuer und Walter mittlerweile in den Grundzügen verständigt haben. Walter muss Fischer um jeden Preis halten, andernfalls droht ihm der Aufstand im eigenen Kollegenkreis. Denn Fischer

ist Investmentbanker, und die haben auch im Vorstand der Dresdner Bank das Sagen.

Alles spitzt sich jetzt auf die Frage zu: Was wird aus Kleinwort Benson? Gibt es noch einen Kompromiss? Wenn ja, wie soll der aussehen?

Aufsichtsratschef Kopper wird eingeschaltet. Auch er ist gegen Zugeständnisse, die ökonomisch nichts bringen. „Wir wollen doch keine Proporzbank, sondern ein neues Institut kreieren.“

So sieht es auch der Investmentvorstand der Deutschen Bank Josef Ackermann, der nach Breuer als der zweite starke Mann bei den Deutschbankern gilt. Allein im vergangenen Jahr hat sein Ressort das Ergebnis verdoppelt, mit Abstand der größte Zuwachs in einem Geschäftsbereich.

Ackermann hat sich das Argument der Londoner zu Eigen gemacht, dass große Teile von Kleinwort Benson nicht in die neue Bank passen, weil die eigenen Truppen die gestellten Aufgaben besser und effizienter lösen können. Zudem sei nach der Übernahme von Bankers Trust und einer langen und mühsamen Aufbauphase in London endlich ein homogenes Team beisammen, das man nicht beliebig durch neue Spieler erweitern könne. „Das ist doch so“, sagt einer der Investmentbanker, „als würde man den SC Freiburg mit Bayern München fusionieren.“

Die Banker von gegenüber sind verärgert, glauben eine tief sitzende Arroganz zu spüren. „Die sind doch nur zu fett und zu müde, um noch mal eine Integrationsleistung bringen zu wollen“, sagt einer der Berater von Vorstandschef Walter.

Breuer ist hin- und hergerissen. Natürlich sieht er deutlich, dass ein energisch betriebener Verkauf das ganze Projekt gefährdet, da Walter auf anders lautende Absprachen verweisen kann. Zwar ist in dem Fusionsvorvertrag vom 8. März die Investfirma nicht ausdrücklich erwähnt, doch findet sich der Passus, dass „alle Details einvernehmlich“ zu regeln seien.

Andererseits fürchtet Breuer die offene Konfrontation mit den Scharfmachern um Mitchell. Nur zu genau weiß er, was für Di-

ven die Investmentbanker sind, „special animals“, die man hätscheln und pflegen muss, will man sie nicht verlieren. Kopper nennt diese Superstars „Mimosen“.

Und Ackermann ist im Vorstand der Deutschen Bank nicht der Einzige, der seine Vorbehalte gegen den offiziellen Integrationskurs deutlich macht. Am Nachmittag diktiert Personalchef Tessen von Heydebreck einem „FAZ“-Korrespondenten in den Block, dass es ja vielleicht nicht unbedingt sinnvoll sei, Teams nur deshalb auseinanderzureißen, um Quote und Proporz zu wahren. Mit anderen Worten: Integration gut und schön,

MITTWOCH, 22. MÄRZ

Ein neuer Konflikt beginnt: Vorstandsmitglied Joachim von Harbou von der Dresdner hat sich verplappert. Wer weniger als 200 000 Mark im Depot habe, so bekennt der fürs Privatkundengeschäft zuständige Vorstandsmitglied, könne künftig mit keiner Individualberatung mehr rechnen. Damit ist die Peanuts-Grenze markiert, die Bank 24 als Billigbank stigmatisiert und der gesamte Vorstand als Bande von Tricksern bloßgestellt. Plötzlich wirken alle Beteuerungen, die Kundennähe werde durch die Fusion nicht ab-, sondern zunehmen, wie dreiste Lügen. „Immer auf die Kleinen!“,

Für die Deutsche Bank ist der Schaden auch deshalb so groß, weil sich nun selbst jene Kunden der Bank 24, die man Monate zuvor erfolgreich übergeleitet hatte, betrogen fühlen. Die meisten hatten den neuen Namen für einen Marketinggag gehalten, jetzt erst wird ihnen klar, dass die Überleitung in Wahrheit eine Abschiebung war.

MONTAG, 27. MÄRZ

Die Dresdner, von der anhaltenden Negativberichterstattung über das Zwei-Klassen-Banking zermürbt, dreht bei. Die 200 000-Mark-Grenze, bei der sich die Kleinkunden von den Vermögenden trennen, ist jetzt nur noch ein „Richtwert“. Niemand, so versichert die Bank, soll zum Wechsel gezwungen werden. „Wir werden dem Kunden die Entscheidung überlassen, ob er mit der Bank 24 oder mit der neuen Deutschen Bank arbeiten will“, erklärt auch Vorstand von Harbou reumütig.

Irritiert lässt die Allianz nachfragen, wie viele Kunden sie denn nun eigentlich übernehme, schließlich ist diese Kennziffer entscheidend für den Wert der vereinbarten Übernahme. Um das intern ausgegebene Renditeziel zu erreichen, muss jede Geschäftsstelle der Bank 24 künftig die Zahl der betreuten Kunden auf 5000 bis 6000 nahezu verdoppeln.

MITTWOCH, 29. MÄRZ

Die Truppe um Mitchell setzt derweil auf eine Politik der Nadelstiche. Kurzerhand wirbt der Investmentbanker ein komplettes Analytenteam von Kleinwort Benson ab.

Die Nachrichtenlage ist entsprechend düster. Ausführlich berichten die Wirtschaftsblätter über das Personalgerangel zwischen den Fusionspartnern. Einige Blätter zitieren bereits Finanzexperten, die als eigentliches Ziel der Fusion eine Zerschlagung eines lästigen Wettbewerbers sehen.

Inzwischen verkehrt man schriftlich miteinander. Der Vorstand der Dresdner Bank erarbeitet einen Brief, der die grundsätzliche Position des Hauses zur Causa Kleinwort Benson fixiert. Ein Verkauf komme auf keinen Fall in Frage, heißt es in der endgültigen Fassung, bei der jedes Wort sorgsam abgewogen wurde.

Ein renommierter Banker von der Wall Street, so der Vorschlag zur Güte, solle als externer Berater hinzugezogen werden, um eine glaubwürdige Verschmelzung der beiden Investmentbanken hinzubekommen. Es wäre schade, heißt es weiter, „wenn die Möglichkeit einer partnerschaftlichen Lösung scheitern würde“. Und damit die Kollegen vom Nachbarhochhaus auch begreifen, dass es ernst ist, setzt der Vorstand eine Frist: Bis zum 5. April erwartet man eine Antwort.

FREITAG, 31. MÄRZ

Breuer missbilligt die diplomatische Note und teilt das seinem Partner Walter auch mit. Stillos sei das, heißt es im Umfeld der



Filiale der Bank 24 (in Hamburg): Die Konkurrenz nutzt die missliche Lage aus

aber doch nicht da, wo es unsere Interessen stört.

Das „Integrationsbüro“ der Dresdner Bank mahnt seine Mitarbeiter in einem Rundschreiben, den künftigen Kollegen von der Deutschen ohne „blinde Vorurteile“ zu begegnen: „Wir sind nicht nur sympathisch, und die Deutsche Bank ist nicht nur arrogant.“

MONTAG, 20. MÄRZ

Der Branchendienst „Platow-Brief“ meldet, dass Breuer im Herbst 2002 an die Spitze des Aufsichtsrats wechseln wolle und Fusionsскеptiker Ackermann an dessen Stelle trete. Eine gezielte Indiskretion, die bei der Dresdner Bank als Provokation verstanden wird, zumal an gleicher Stelle auch noch zu lesen steht, dass Walter vorzeitig in Pension gehe und für die Restlaufzeit seines auf fünf Jahre laufenden Vertrages eine Abfindung erhalte.

Offen wird bei der Dresdner von einer „feindlichen Übernahme“ gesprochen. „Wir können eine Zerschlagung unserer Bank nicht zulassen“, so Fischer im Kreise seiner Vorstandskollegen.

titelt Bild und bezichtigt die Banker, die Spaltung der Gesellschaft in „A- und B-Menschen“ voranzutreiben.

Breuer wird im Nachhinein von einem „Desaster“ sprechen, einer „unnötigen Verunsicherung der Kunden“.

FREITAG, 24. MÄRZ

Langsam dämmert den Vorständen in Frankfurt, wie groß der Imageschaden ist, den sie sich selbst zugefügt haben. Die Telefonvermittlungen in beiden Zentralen sind stundenweise nicht mehr erreichbar, weil wütende Kunden die Leitungen blockieren. Die Dresdner Bank verschickt an alle Mitarbeiter einen internen Leitfaden, wie sie mit erbosten Kontoinhabern umgehen sollen. „Wer nur Kredit von uns will, der unterfordert uns“, soll danach die Antwort bei hartnäckiger Mäkelei lauten.

Die Konkurrenz nutzt die missliche Lage dankend aus. „Größe zu suchen ist gut, Nähe zu bieten besser“, werben die Sparkassen weiß auf rot in ganzseitigen Zeitungsanzeigen. „Ja, ich habe mich grün und blau geärgert“, lautet der Werbeslogan einer Frankfurter Sparkasse.

Vorstandschefs. In einem kurzen Telefonat vereinbaren beide, einen erneuten Vorstoß zur Lösung der festgefahrenen Verhandlungen.

Damit auch die andere Seite zur Kenntnis erhält, dass nun nach einer anderen Melodie gespielt wird, lässt die Ackermann-Truppe wieder einmal ein paar pulstreibende Boshaftigkeiten in den „Platow-Brief“ tropfen. Dort können die Dresdner nun zwei Tage später lesen, dass sich Breuer und Ackermann angeblich einig seien, selbst über Farbe und Logo noch einmal nachzudenken. Das Emblem der Dresdner sei schließlich keine wirklich „attraktive Alternative“ zur Deutschen-Bank-Marke, „auch das zeitlos moderne Blau ist nur schwer zu übertrumpfen“.

SAMSTAG, 1. APRIL

Die ersten Integrationsteams melden Erfolg. Am schnellsten hat sich die Arbeitsgruppe Gebäudemanagement geeinigt. Der Platz in den neuen Hochhäusern, die beide Banken in den nächsten Jahren errichten wollen, wird verteilt. Und die Angestellten in den EDV-Abteilungen der Dresdner wissen nun definitiv, dass die meisten



Investmentbanker Fischer, Dobson: Stars muss man hätscheln

von ihnen künftig überflüssig sind. Dem Integrationsplan zufolge wird das angeblich leistungsstärkere Computersystem der Deutschen übernommen.

Gegen Mittag ist ein Tag der offenen Tür angesetzt. Es gilt, das lädierte Image der beiden Banken zu verbessern, die PR-Abteilung hat eine große Ladung Frankfurter Würstchen geordert, für Vegetarier gibt es Kartoffeln und grüne Soße. Von 10 bis 12 Uhr sollen Walter und Breuer vor interessiertem Publikum über Strategie und Perspektiven der neuen Bank referieren.



Banker Mitchell



B. BOSTELMANN / ARGOUN

MONTAG, 3. APRIL

Die Vorstände tagen in Permanenz, um eine Lösung des Konflikts zu finden. Doch wie soll die aussehen? Die Dresdner-Bank-Vorstände Leonhard Fischer und Bernd Fahrholz lehnen einen Verkauf nach wie vor kategorisch ab. Josef Ackermann und Ronaldo Schmitz von der Gegenseite verweisen auf ihre Zahlen: Ein Verkauf schaffe für die neue Bank nun einmal den größten Mehrwert. Auch eine Sitzung des Integrationsausschusses, an der Breuer und Walter teilnehmen, führt zu keinem Ergebnis.

Und erstaunlich: Die Kurse der beiden Banken, die mittlerweile beide um rund 25 Prozent gefallen sind, ziehen plötzlich unerwartet an. Aus Sicht von Breuer und Walter ein bedrohliches Zeichen, lässt es doch die Erklärung zu, dass die Analysten auf ein Scheitern der Fusion setzen.

DIENSTAG, 4. APRIL

8 UHR. Erneute Krisensitzung im Vorstand der Dresdner Bank. Die Situation bei ihrer Investmentbank spitzt sich zu. T. J. Lim, der renommierte Leiter des Anleihengeschäfts, wechselt zu Merrill Lynch. Sieben



GOROVENKO / IP-PHOTO.COM

Designierter Dresdner-Bank-Chef Fahrholz, Vorgänger Walter: *Die Erosion hat bereits eingesetzt*

Aktienexperten gehen zu Salomon Smith Barney, und gleich neun Trader haben bei Lehman Brothers in Zürich unterschrieben. „Unsere Werte zerflossen förmlich“, so ein Dresdner-Bank-Vorstand im Rückblick: „Wir mussten schnell handeln.“

8 UHR. Krisentreffen auch im Haus der Deutschen Bank. Interne Beratung, viele Zahlen, keine neuen Erkenntnisse.

13 UHR. Allianzchef Schulte-Noelle, der eigentliche Architekt der Fusion, bittet Breuer und Walter zu einem Schlichtungsgespräch. Der Versicherungsmanager will retten, was schon längst nicht mehr zu retten ist. Da nützt es auch nichts mehr, dass Breuer erneut Kompromissbereitschaft signalisiert, eine Teilintegration von Kleinwort Benson nun doch für möglich hält. Walter hört nur „Teil“, an „Integration“ glaubt er nicht mehr.

14.30 UHR. Zurück in seinem Büro, berichtet er seinen Vorständen, dass die Deutsche Bank nach seiner festen Überzeugung nur noch auf „Cherry Picking“ aus sei, auf Rosinenpickerei. Einhellige Meinung: Wir beenden die Gespräche.

MITTWOCH, 5. APRIL

8 UHR. Noch einmal tagen die Vorstände gemeinsam im 30. Stock des Deutsche-Bank-Hochhauses, doch es ist nicht mehr als ein letzter Pflichttermin. Ackermann, und nun auch Breuer, lehnen es kategorisch ab, über eine wirkliche Übernahme der umstrittenen Investmentsparte zu reden. „Die Atmosphäre war sachlich, trocken, unterkühlt“, erinnert sich ein Teil-

nehmer der Runde. Sehr viel zu sagen haben sich die Herren nicht mehr.

12.30 UHR. In dürren Worten verkündet Walter seinen Kollegen das Scheitern der großen Fusionsidee. Niemand könne von ihm verlangen, die Hälfte seiner Bank zu liquidieren, ohne zuvor die Aktionäre gefragt zu haben. Dennoch werde er die „politische Verantwortung“ übernehmen und zurücktreten. „Ich habe mich auf meine Gesprächspartner verlassen“, sagt ein resignierter Walter, ein Fehler, wie sich nun herausstelle. Der Vorstand wählt Bernd Fahrholz zum Nachfolger.

13.30 UHR. Der Aufsichtsrat der Deutschen Bank ist gerade beim gemeinsamen Lunch, als Breuer hinzukommt und die Hiobsbotschaft verkündet. Die Runde blickt mit versteinerten Gesichtern auf ihr Dessert.

15.10 UHR. Der Handel mit Aktien der Deutschen und Dresdner Bank wird ausgesetzt.

15.18 UHR. In einer Ad-hoc-Mitteilung teilt die Dresdner Bank mit, dass die beiden größten deutschen Kreditinstitute alle Verhandlungen mit sofortiger Wirkung abgebrochen haben.

16.00 UHR. Die Kurse beider Banken ziehen sofort nach Wiederöffnung des Handels kräftig an. Bei Börsenschluss hat der Kurs der Deutschen um 4,1 Prozent zugelegt, der des Konkurrenten um 4,5 Prozent.

Bei beiden Banken wird die Aufarbeitung dessen, was da wie ein Taifun über die Beschäftigten hereinbrach, Wochen,

womöglich Monate dauern. Mühsam versuchte wenigstens das Management am vergangenen Freitag die Fassung zurückzugewinnen. Die schwer angeschlagene Dresdner Bank will sich wieder auf ihre eigenen Stärken besinnen und aus eigener Kraft, also ohne Fusionspartner, ihre Effizienz steigern. Ob dies ausreichen wird, um dauerhaft unabhängig zu bleiben, ist mehr als zweifelhaft. Ihr Kampf ums Überleben geht weiter.

Nur ihr sichtlich erleichterter Chef Walter entschwand am vergangenen Freitag erstmals frühzeitig ins Wochenende. Er wird sich in Zukunft vor allem der Verbesserung seines Golfhandicaps widmen.

Auch bei der Deutschen Bank dominieren leise Töne. „Wir sind dem Machbarkeitswahn erlegen“, sagt ein Vorstandsmitglied der Deutschen Bank ungewohnt kleinlaut. Einer „Fusion unter Gleichen“ werde er als Vorstand der Deutschen Bank nach den Erfahrungen der vergangenen Wochen auf keinen Fall mehr zustimmen.

Breuer will seinem Haus allerdings keine monatelangen Verschnaufpausen gönnen. Schon in Kürze soll es neue Gespräche mit der Allianz geben, beispielsweise über eine gemeinsame Strategie für das Filialgeschäft. Schulte-Noelle (siehe Interview) ist durchaus interessiert. „Wenn sich der Pulverdampf verzogen hat“, sagt Breuer, „nehmen wir den Faden wieder auf.“

JAN FLEISCHHAUER, FRANK HORNIG, CHRISTOPH PAULY, GABOR STEINGART