



Designierte Deutsche-Bank-Chefs Fitschen, Jain

MARTIN LENGMANN / INTRO / FOTOFINDER

FINANZINDUSTRIE

# Bollywood in Frankfurt

Der Führungswechsel bei der Deutschen Bank gerät zur absurden Komödie. Vor der Machtübernahme durch Anshu Jain liefern sich Spitzenmanager einen bizarren Kampf um Macht, Ruhm und die Zukunft des Konzerns.

Die Beichtstunde ist an einem Samstag angesetzt, unter der Woche hat Anshu Jain keine Zeit. Da muss der oberste Investmentbanker der Deutschen Bank kämpfen wie nie zuvor in seinem Leben. Gerade ist der amerikanische Immobilienmarkt kollabiert, auf dessen Boom Jain und seine Händler Dutzende Milliarden Dollar gewettet haben.

Also reisen Josef Ackermann, Chef der Deutschen Bank, und sein oberster Risikomanager Hugo Bänziger an einem Wochenende im November 2008 in die Great Winchester Street in London. Sie wollen hören, welche Horrornachrichten in den folgenden Wochen aus Jains Reich zu erwarten sind. An dem runden Konferenzisch herrscht Weltuntergangsstimmung. Selten hat man die lange als „Regenmacher“ gefeierten Investmentbanker so kleinlaut erlebt. Einige sollen aus Angst vor einem totalen Crash privat schon Zehntausende Pfund abgehoben und nach Hause geschafft haben.

Vor Bänziger und Ackermann geben sie nun mit Grabesstimmen zu Protokoll, welche Verluste sie für die Deutsche Bank erwarten. Die Summe ist gewaltig. Dann lesen Bänziger und Ackermann ihre Giftliste vor, mit den Maßnahmen, die nun als allererste getroffen werden müssen.

Einer der wichtigsten Punkte: Jain muss den Eigenhandel drastisch herunterfahren, in dem seine geschicktesten Finanzakrobaten bislang mit dem Geld der Bank gezockt haben. Es sind mit die dunkelsten Stunden seiner Karriere.

Heute, knapp dreieinhalb Jahre später, ist Jain, 49, wieder ganz oben: Am 1. Juni wird er gemeinsam mit Jürgen Fitschen, 63, die Führung der Deutschen Bank übernehmen. Seine einstigen Aufpasser, Ackermann und Bänziger, werden dann die Bank verlassen. Und selbst die härtesten Zeiten des Investmentbanking-Gurus werden nun in Erfolge umgemünzt: Der frühe Abbau des Eigenhandels, lange bevor entsprechende Gesetze erwogen wurden, zeige doch Verantwortungsfühl und Lernfähigkeit des gebürtigen Inders mit britischem Pass, heißt es aus seinem Umfeld.

Aktionäre feiern den anstehenden Machtwechsel in Deutschlands größtem Kreditinstitut als „Befreiungsschlag“. Regulierer und Politiker allerdings sind alarmiert. „Jetzt haben wir einen an der Spitze, der die Deutsche Bank als globalen Konzern sieht, der zufällig in Deutschland sitzt“, sagt ein CDU-Politiker, der sich wie so viele in diesen Tagen zum Thema Deutsche Bank nicht namentlich zitieren lassen will. Und in der Bank selbst ist seit Jains Ernennung offener Krieg ausgebrochen.

„Die Investmentbanker übernehmen die Macht“, sagen die einen. Sie fürchten, dass die Deutsche Bank ihre Wurzeln verliert, und verweisen auf die dubiosen Ge-



Bankier Ackermann: Allen internen Kandidaten misstraut

schäfte, die Jains Mannen in den wilden Zeiten vor der Finanzkrise gemacht haben (SPIEGEL 5/2012).

„Die Alten können nicht loslassen“, behaupten die anderen. Sie sehen in den jüngsten Grabenkämpfen den verzweifelten Versuch von Ackermann und seinen Getreuen, ihren Nachfolgern Steine in den Weg zu legen.

In Deutschlands größtem Geldhaus kämpfen drei Männer um ihre Reputation. Jain will unter allen Umständen vermeiden, das Image des kalten Zockers übergestülpt zu bekommen. Der künftige Co-Chef Fitschen wehrt sich gegen das Label des Großonkels. Und Ackermann fürchtet um sein Ansehen – als Großbankier, der die Deutsche Bank stabil durch die Finanzkrise lotste und nebenbei als Retter des Finanzsystems mit den Großen der Welt verhandelte.

Teilweise hat die Auseinandersetzung den Unterhaltungswert einer Komödie aus den Filmstudios von Bollywood. Doch unbeantwortet bleibt dabei eine Frage, die Aufseher, Politiker und auch die Steuerzahler stärker bewegt als der Kampf der Finanztitanen: Wohin steuert eigentlich das Kreditinstitut, das Aufsehern zufolge für die Stabilität des Weltfinanzsystems so zentral ist wie kaum ein anderes?

### Jains erste Schlappe

Die Suche nach einer Antwort beginnt an einem Wintermorgen im Frankfurter Hermann-Josef-Abs-Saal. Dort zieht Josef Ackermann ein letztes Mal Bilanz über ein Geschäftsjahr. Jain sitzt ein paar Meter weiter rechts von ihm und lächelt gequält, als Ackermann der internationalen Presse erklärt, Jains Abteilung habe nicht geliefert. Deshalb habe die Bank das Ziel von zehn Milliarden Euro Gewinn verfehlt.

Jain verliert nicht gern. Seine 15 000 Mann starke Armee hat in ihren besten Jahren vier Fünftel des Konzerngewinns verdient. Doch er schluckt den Ärger runter. Ein letztes Mal.

Als am 7. März durch eine Indiskretion bekannt wird, dass die neuen Chefs Jain und Fitschen zwei langgediente Vorstände abservieren wollen, ist Schluss mit der Zurückhaltung. Die Neuen pflanzen keine Revolution, hatten Leute aus ihrem Umfeld lange verbreitet. Doch was jetzt gestreut wird, wirkt wie ein Umsturz: Der strenge Risikochef Bänziger muss gehen und mit ihm drei weitere Manager des engsten Führungszirkels, darunter IT-Vorstand Hermann-Josef Lamberti.

Der erweiterte Vorstand, das sogenannte Group Executive Committee, wird um 6 auf 18 Personen ausgebaut und ist in Zukunft gespickt mit internationalen Managern aus Jains Umfeld. Von „Kehraus“ und einem „Durchmarsch der Investmentbanker“ ist schnell die Rede.

Im Handstreich zertrümmern Jain und Fitschen die von Ackermann aufgebauten und über Jahre zementierten Hierarchien. Die offiziellen Gremien werden vor vollendete Tatsachen gestellt. Aufsichtsräte und Vorstandskollegen waren lange ahnungslos, nur Jain, Fitschen, Ackermann und zuletzt der Präsidialausschuss des Aufsichtsrats kannten die Namen der neuen Führung.

Wer mit den Interna der Deutschen Bank weniger vertraut ist, kann die neuen Namen für die Mitglieder einer britischen Cricket-Mannschaft halten: Grassie, Ritchoffe, Leithner, Chadha, Faissola. Die Traditionalisten in der Bank fühlen sich überrumpelt. Sie fragen: „Wo ist Fitschen?“

Natürlich war Fitschen dabei, als der Masterplan für die neue Bank entstand,

# Machtwechsel

Veränderungen im Top-Management der Deutschen Bank

## Vorstand



**Jürgen Fitschen**  
Co-Vorstandsvorsitzender



**Anshu Jain**  
Co-Vorstandsvorsitzender



**Josef Ackermann**  
Vorstandsvorsitzender

DER SPIEGEL

**SCHEIDEN AUS**

**BLEIBEN**



**Stephan Leithner**  
Europa-Geschäft,  
Personal, Recht



**Stuart Lewis**  
Risiko-  
Management



**Henry Ritchotte**  
IT, Strategie



**Rainer Neske**  
Privat- und  
Geschäftskunden



**Stefan Krause**  
Finanzen



**Hugo Bänziger**  
Risiko-  
Management



**Hermann-Josef Lamberti**  
IT, Personal

**NEU**

oben: DPA / DAPD (2x); unten: DEUTSCHE BANK (2x) / PETE JONES / RAINER UNKEL / FRANK DARCHINGER (2x) / RAINER UNKEL

## Erweitertes Führungsgremium



**Gunit Chadha**  
Asien-Geschäft



**Alan Cloete**  
Asien-Geschäft



**Colin Fan**  
Investmentbanking



**David Folkerts-Landau**  
Ökon. Analyse



**Robert Rankin**  
Investmentbanking



**Werner Steinmüller**  
Zahlungsverkehr



**Kevin Parker**  
Vermögens-  
verwaltung



**Michele Faissola**  
Vermögens-  
verwaltung



**Colin Grassie**  
Großbritannien-  
Geschäft



**Christian Ricken**  
Privat- und Ge-  
schäftskunden



**Richard Walker**  
Recht



**– noch offen –**  
Amerika-Geschäft



**Seth Waugh**  
Amerika-Geschäft



**Pierre de Weck**  
Vermögende  
Privatkunden

die Co-Chefs haben jeden einzelnen der neuen Männer gemeinsam ausgesucht. Von Jain ist aus dieser Zeit der Satz überliefert, er spreche mehr mit Fitschen als mit seiner Frau. Und einige der neuen Manager kann man durchaus Fitschen zuordnen, der für das weltweite Regional-Geschäft zuständig ist, aber oft auf das Deutschland-Geschäft reduziert wird.

Dennoch glauben selbst Leute, die eine Menge von Fitschen halten, er sei von Jain überrumpelt worden. „Es reicht nicht, wenn er hinter Jains Leute auch seinen Haken macht“, sagt ein wirtschaftsnaher CDU-Politiker.

Andere sehen in Fitschen durchaus ein Gegengewicht zu Jain. Immerhin wird er künftig genauso gut verdienen wie sein Co-Chef. Für ihn bedeutet das einen Gehaltssprung, Jain muss auf etwas Geld verzichten, beide sollen etwas weniger verdienen als ihr Vorgänger, der zuletzt mit 9,4 Millionen Euro nach Hause ging. Fitschen wird zudem auch künftig das Deutschland-Geschäft leiten, er wird sich womöglich an die Spitze des deutschen Bankenverbandes wählen lassen, und er ist in Industrie und Politik so gut vernetzt, wie Jain es auf Jahre hinaus nicht sein wird. Fitschen redet gern und schnörkellos, er versteht es, Menschen mitzuneh-

men. Doch in die entscheidenden Sitzungen „geht er oft mit dünner Mappe“, wie ein Wegbegleiter weiß. Fitschen sei ein Bauchmensch.

Jain ist ein Kontroll-Freak. So findet regelmäßig eine Konferenz zur Einschätzung der Lage auf den globalen Märkten statt, zu der Mitarbeiter aus aller Welt per Video zugeschaltet werden. Doch von offener Diskussion kann keine Rede sein. Etwaige Fragen an den Chef müssen im Vorfeld bei seinem Büro eingereicht werden. Selbst nachts beantwortet Jain geschäftliche Mails noch binnen Minuten.

„Jain ist der strategische Kopf“, sagt ein Analyst, der die Bank seit langem beobachtet. Und Jain hat Bataillone von loyalen Mitarbeitern hinter sich, „Anshu's Army“ werden seine Getreuen genannt, künftig werden sie Schlüsselpositionen besetzen. Der Amerikaner Henry Ritchotte wird als Mann für Informationstechnologie die Bank auf Effizienz trimmen. Auch die Strategieabteilung liegt künftig bei ihm. Michele Faissola, ein Italiener, soll aus dem Geschäft mit den Superreichen, dem klassischen Fondsgeschäft und den boomenden börsengehandelten Fonds die Vermögensverwaltung der Zukunft schweißen. Bisher waren diese Geschäfte auf drei unterschiedliche Bereiche verteilt.

Personalien wie diese haben eine gewisse Logik, andere werfen Fragen auf. Warum müssen für Asien zwei Leute im erweiterten Vorstand sitzen? Warum wurde mit Christian Ricken erst ein paar Tage nach den anderen Personalien ein deutscher Privatkundenmanager für das Gremium benannt? Wollten Jain und Fitschen Kritik entkräften, das deutsche Geschäft könnte von den Investmentbankern an den Rand gedrückt werden?

Seinen Höhepunkt erreicht der Streit um die neue Führung am Vorabend der entscheidenden Aufsichtsratssitzung. Da wird bekannt, dass die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) eine Schlüsselfigur in Jains Kabinett ablehnt, den designierten Risikovorstand William Broeksmit. Die Spin-Doktoren der neuen Führung hatten ihn als „Dr. No“ etikettiert, um ihn als knallharten Risikomanager und ebenbürtigen Bänziger-Ersatz zu platzieren. Den BaFin-Leuten hatte er zu wenig Führungserfahrung.

Broeksmit hatte Jain auf vielen Stufen der Karriereleiter eng begleitet. In den vergangenen drei Jahren kontrollierte er Risiken jener Handelsgeschäfte, für die Jain verantwortlich war. Sollte hier ein Risikovorstand installiert werden, der Jain an der langen Leine lässt?

Bänziger hatte zum Missvergnügen mancher Jain-Jünger festgeschrieben, dass die Kundeneinlagen der Postbank nicht als Spielgeld für Zockergeschäfte der Investmentbank dienen dürften.

Es ärgert Jain und Fitschen, dass die Leute glauben, Bänziger habe gehen müssen, weil er unbequem war. Das Dümmsche, was sie tun könnten, wäre doch, genau dieses Vorurteil durch eine laxere Risikopolitik zu nähren, heißt es in ihrem Umfeld. Doch die Panne mit Broeksmid hat das Misstrauen der Aufsicht gegenüber der neuen Führung verstärkt. „Es ist schon sehr ungewöhnlich, dass die Finanzaufsicht die Deutsche Bank so bloßstellt“, sagt ein hochrangiger Frankfurter Banker.

Unmut herrscht auch im Aufsichtsrat, als er am 16. März in den verspiegelten Zwillingstürmen zusammenkommt. Aus den Medien haben die Kontrolleure die neue Führungsriege kennengelernt, über die sie hier und heute abstimmen sollen. Jetzt werden sie Zeugen, wie zerrüttet die Beziehung zwischen den Managern ist, die das Gesicht der Bank zehn Jahre geprägt haben. Auch Ackermann, Jain und Fitschen sind anwesend. Zunächst ergreift Ackermann das Wort. Er ist aufgebracht wie selten, über die Art und Weise, wie der Umbau inszeniert worden ist. So dürfe man verdiente Vorstände wie Bänziger und Lamberti nicht bloßstellen.

Als die beiden Geschassten dazustoßen, kommt es beinahe zum Eklat. Aufsichtsratschef Clemens Börsig macht stoffelige Bemerkungen über den bevorstehenden Abgang der beiden. „Da wäre Bänziger ihm fast an die Gurgel gegangen“, sagt einer, der dabei war. Bänziger läuft rot an und schlägt mit der Hand auf den Tisch. „Und nicht ein Wort des Dankes“, donnert der Risikomanager.

Bänziger war selbst als Ackermann-Erbe im Gespräch, offenbar in einer Doppelspitze mit Jain. „Aber Jain wollte das nicht“, sagt ein Insider. Aus seiner Enttäuschung über die Niederlage habe Bänziger fortan kein Hehl gemacht, erklären die neuen Chefs an jenem Freitag den Aufsichtsräten. Deshalb könne man nicht mehr zusammenarbeiten. Zwei Kontrolleure stimmen trotzdem gegen die Personalpläne, auch das ein ungewöhnlicher Vorgang für die Deutsche Bank.

Doch es ist mehr als ein Manager-Bund, der hier zerfällt. Es ist auch das Ende einer Ära, der Ära Ackermann.

### 100 Prozent Shareholder-Value

Als den Höhepunkt seiner Karriere erlebte Ackermann ausgerechnet die Finanzkrise, die 2007 begann und seitdem nicht richtig aufgehört hat. Spricht er heute über seine Zeit bei der Deutschen Bank, hebt er gern hervor, wie recht er mit seinen Entscheidungen immer wieder behalten habe, auch wenn sie umstritten waren, etwa seine Weigerung, Staatshilfe anzu-



Handelsraum der Deutschen Bank in New York: Zurück zur Zockerbude?

nehmen. Früher als andere habe er erkannt, wie lange die Finanzkrise dauern werde, schneller sei ihm klar gewesen, dass Griechenland seine Schulden nicht zurückzahlen kann. Manches interpretiert Ackermann dabei nachträglich zu seinen Gunsten um.

Doch eine Niederlage kann auch der beredte Vorstandschef nicht wegdiskutieren: Bei der Suche nach einem Nachfolger verrannte er sich genauso wie Aufsichts-

## Die Deutsche Bank steht nicht so glänzend da, wie Ackermann glauben machen will.

ratschef Börsig. Ackermann misstraute allen internen Kandidaten und versteifte sich auf Ex-Bundesbank-Chef Axel Weber, der es aber vorzog, zur Schweizer UBS zu wechseln. Die „Kronjuwelen der deutschen Wirtschaft“ müssten von einem Manager aus diesem Kulturkreis bewacht werden, soll Ackermann einmal gesagt haben. Seine Haltung in der Nachfolgefrage haben die Neuen nicht vergessen. Als Jain und Fitschen vom Aufsichtsrat berufen wurden, soll ihr Vorgänger stumm geblieben sein. „Nach so vielen Jahren gemeinsamer Arbeit hätte man erwarten können, dass er den Neuen mal Glück wünscht“, heißt es im Umfeld der neuen Führung. Stattdessen sei er mit der Wahrung seines eigenen Ruhms beschäftigt gewesen.

Zwar erkennen auch Ackermanns Kritiker an, dass er die Bank sicher durch die Krise gesteuert habe. Doch steht die Deutsche Bank in mancher Hinsicht nicht

so glänzend da, wie Ackermann glauben machen will. Der – gemessen an der Bilanzsumme von 2,16 Billionen Euro – größte Finanzkonzern Europas enttäuscht seine Aktionäre seit Jahren. Seit Ackermann die Führung übernahm, ist der Börsenwert um 29 Prozent gefallen.

Fragt man Investoren nach der Ära Ackermann, kommen sie schnell auf die Defizite zu sprechen. Die Deutsche Bank sei zu hoch verschuldet und habe zu wenig Kapital. Unter den zehn größten europäischen Kreditinstituten arbeitet nur die französische Crédit Agricole mit weniger Eigenkapital und mehr Schulden als die Deutsche Bank. US-Wettbewerber wie Goldman Sachs und Morgan Stanley kommen nach den neuen, strengeren Kapitalregeln auf eine Quote von rund zehn Prozent bezogen auf die Risikoaktiva, also etwa Kredite und alle Arten von Wertpapiergeschäften, die Banken machen. Die Deutsche Bank liegt Ende des Jahres nach Schätzungen von J.P. Morgan nur bei 7,4 Prozent.

Wer mit höheren Schulden hantiert, kann in guten Zeiten auf jeden Euro eingesetztes Eigenkapital höhere Gewinne erzielen. Doch wenn die Märkte verrücktspielen, ist so eine Strategie riskant, es fehlt der Risikopuffer. Nur Banken, die wie die Deutsche zu groß sind, um sie pleitegehen zu lassen, können sich einen solchen Kurs erlauben.

Auch Investoren fordern nun Korrekturen. „Ackermann hat intern zu viel liegenlassen, Loyalität war zuletzt ein wichtiger Maßstab als Leistung“, kritisiert der Manager eines der größten Aktionäre der Bank. Manager wie der Amerikaner Kevin Parker und der Schweizer Pierre de Weck hätten viel früher gehen müssen. Der eine führte die Vermögensverwal-



ROBERT BREMECK / VISUM / FOTOFINDER

## Die Angst der Deutschen

Aber wird das größte deutsche Geldhaus deshalb wieder zur Zockerbude? „Es wird kein Zurück zum wilden Investmentbanking geben“, heißt es aus dem Umfeld Jains und Fitschens beruhigend. Das Privatkundengeschäft solle weiter wachsen, auch in London erkenne man, dass der Kauf der Postbank Gold wert sei, weil die Einlagen Sicherheit geben.

Doch erst einmal werden auch bei der Kleine-Leute-Bank weitere Stellen abgebaut. Im Zuge der Integration sollen noch mehrere hundert Arbeitsplätze wegfallen. Allein im Zahlungsverkehr verschwinden voraussichtlich bis 2016 netto 350 Jobs, bei Kreditabwicklungs- und Kontoführungseinheiten wahrscheinlich weitere 200. Außerdem machen Befürchtungen die Runde, dass in den kommenden Jahren verstärkt Arbeitsplätze ins Ausland verlagert werden.

Auch in der Politik bleibt man skeptisch. Manch einer in Berlin sorgt sich, die Deutsche Bank könnte unter dem indischen Chef die Verwurzelung im Heimatmarkt verlieren. „Inwieweit steht der letzte deutsche Global Player unter den Banken der Politik noch als Ansprechpartner zur Verfügung?“, fragt ein CDU-Politiker.

Deshalb soll künftig ein Österreicher die Rolle des Vermittlers zwischen Bank und Politik übernehmen: Paul Achleitner, 55. Er soll von Ende Mai an als Aufsichtsratschef über die Deutsche Bank wachen. Einst war Achleitner Deutschland-Chef von Goldman Sachs, seit 2000 ist er Finanzvorstand beim Versicherungskonzern Allianz. In seinem Umfeld wird betont, dass er sich aus aktienrechtlichen Gründen noch vollkommen aus dem Geschehen in Frankfurt heraushalte.

Doch Insider versichern, dass er in die Planspiele Jains natürlich eingeweiht gewesen sei. Das Schauspiel der vergangenen Wochen habe ihn allerdings befremdet.

In Berlin hoffen viele, dass Achleitner sich künftig kräftig einmischt – vor allem in drei Jahren, wenn Fitschen in den Ruhestand geht und womöglich Jains Alleinherrschaft beginnt. Denn in der Deutschland AG, mit ihren undurchschaubaren Netzwerken zwischen Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften, wird Jain noch lange ein Fremdkörper bleiben.

Zwar heißt es seit kurzem, der gebürtige Inder, der derzeit noch in London lebt, lerne Deutsch. Zu hören freilich bekam man von den vermeintlichen Kenntnissen bislang nichts. Als Jain neulich persönlich die Frage gestellt bekam, ob denn die Gerüchte über den Unterricht stimmten, lächelte er nur verschämt, nickte – und sagte kein einziges Wort. Es war einer der seltenen Momente, in denen Jain unsicher wirkte.

MARTIN HESSE, ANNE SEITH

**Künftiger Chefkontrolleur Achleitner:** Rolle des Vermittlers zwischen Bank und Politik

tung, der andere das Geschäft mit reichen Privatkunden. Beide Bereiche werden nun zusammengelegt. Und auch an Lamberti habe Ackermann zu lange festgehalten. Dem Vorstand für IT und Personal werfen Kritiker Versagen bei der Modernisierung der Infrastruktur vor, einem der größten Kostenblöcke in jeder Bank.

Die Aktionäre hatten Ackermann lange dafür geliebt, dass er dem Shareholder-Value huldigte und schnittige Ziele wie jene 25-Prozent-Rendite ausgab, die viele Deutsche so empört. Aber sie finden, er habe zuletzt nicht mehr genug dafür getan. Er sei nur noch zu 80 Prozent für die Aktionäre da gewesen.

„Anshu Jain ist 100 Prozent Shareholder-Value“, sagt ein Investor. Sie erwarten, dass er die Eigenkapitalrendite, die zuletzt nach Steuern nur bei 8,2 Prozent lag, deutlich steigert. Jain und Fitschen wollen vor allem das Geschäft in Asien und den USA ausbauen. Sie haben außerdem Zauberformeln wie „Silos aufbrechen“ und „Geschäftsbereiche verzahnen“ nach außen dringen lassen, um anzudeuten, was sie vorhaben. In den Ohren der Aktionäre klingt das gut. Doch dahinter steckt vor allem eins: Die Kosten sollen sinken, vor allem im IT-Bereich.

Arbeitnehmervertreter rechnen in den nächsten Jahren mit einem drastischen Stellenabbau. Denn Großaktionäre machen Druck: In den Bereichen Infrastruktur und regionales Management, die zum größten Teil Lamberti unterstehen, könnten 15 Prozent der 35 000 Jobs wegfallen, finden sie. Mehr als 5000 Stellen stehen also auf der Kippe.

Und noch etwas anderes steckt dahinter, wenn Jain die Investmentbank mit anderen Bereichen stärker verbinden will: Sein Bereich ist eine der größten Baustel-

len im Konzern. Seit der Finanzkrise sind für die einstigen Regenmacher schwerere Zeiten angebrochen. Analysten erwarten für Investmentbanken in den nächsten Jahren deutlich kleinere Gewinne.

In den USA wurden der Branche bestimmte Geschäfte schlicht verboten. Weltweit einigten sich Regulierer auf strengere Regeln für das Kapital, mit dem Banken Risiken absichern müssen. Das trifft die Investmentbanken härter als alle anderen, weil ihre Handelsgeschäfte besonders risikoreich sind.

Der Handel mit Derivaten, die in der Bilanz der Deutschen Bank fast 800 Milliarden Euro ausmachen, soll zudem aus den Hinterzimmern auf öffentliche Börsen geholt und transparenter gemacht werden. Das macht auch diese Geschäfte weniger profitabel.

Außerdem sitzt die Bank auf Altlasten aus der Zeit der Finanzkrise. Analysten erwarten, dass die neuen Chefs anders als Ackermann bereit sind, wertlos gewordene verschachtelte Finanzprodukte zur Not auch mit Verlust zu verkaufen. So könne das Kapital gestärkt werden.

Wegen der Probleme im Investmentbanking müssen sich Jains Truppen wie die ganze Branche neu erfinden. Um Geschäfte an Land zu ziehen, sollen sie künftig unter anderem mehr Produkte an die hauseigene Vermögensverwaltung und die Privatkunden verkaufen: „Wie kann es sein, dass Sal. Oppenheim mehr Geschäft mit Goldman Sachs macht als mit der Deutschen Bank?“, fragt ein Investor. Auch Postbank-Chef Stefan Jütte kündigte kürzlich an, man werde künftig die Fonds der Mutter vorn ins Regal stellen. Bald dürften auch andere Anlageprodukte aus den Finanzfabriken Jains dort landen.