Bankmanager Jain

IPON / IMAGO

DEUTSCHE BANK

Kultur des Wegsehens

In dem Skandal um manipulierte Zinsen hat Deutschlands größter Geldkonzern stets auf Einzeltäter verwiesen. Ein Bericht der Finanzaufsicht rügt dagegen das Verhalten der Führungskräfte. Er ist auch eine Abrechnung mit Co-Chef Anshu Jain.

Alles klang ganz harmlos im vergangenen August, kurz nachdem der Brief aus Bonn die Taunusanlage 12 in Frankfurt erreicht hatte. Viele Mitarbeiter der Deutschen Bank kehrten gerade aus dem Urlaub zurück, von den Skandalen rund um Deutschlands größte Bank war schon länger nicht mehr viel die Rede gewesen, für deren Co-Chefs Anshu Jain und Jürgen Fitschen schienen sich die Dinge nach schwerem Start zum Besseren zu entwickeln.

Da sollte dieser Brief aus Bonn vom 12. August 2013 den Frieden nicht stören; auch wenn als Absender die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) firmierte, die bei der Deutschen Bank so beliebt ist wie ein Stein im Schuh. Und obwohl dem Betreff zu entnehmen war, dass es in dem Schreiben um die Sonderprüfung der Aufsicht zur Libor-Affäre ging. Adressat: der Vorstand der Deutschen Bank. In Kopie: Aufsichtsratschef Paul Achleitner und die Bundesbank, Hauptverwaltung in Hessen.

In der Untersuchung ging es immerhin um die Beteiligung der Deutschen Bank an der Manipulation der London Interbank Offered Rate (Libor) und anderer für die Weltwirtschaft bedeutender Zinsen. Ein brisantes Thema, über das schon die Chefs mehrerer involvierter Finanzkonzerne gefallen sind.

Aber bei der Deutschen Bank schien der Bericht aus Bonn keine großen Sorgen auszulösen. Sie verwies auf die von ihr stets und bis heute verbreitete Aussage, dass „nach aktuellem Stand der Untersuchungen kein amtierendes oder früheres Mitglied des Vorstands in irgendeiner unangemessenen Weise in die untersuchten Vorgänge um Referenzzinssätze verwickelt“ war.

Der Kontrast zum tatsächlichen Inhalt des BaFin-Berichts könnte kaum größer sein. Das 39 Seiten starke Dokument nebst Anlagen kommt einer einzigen Abrechnung der Aufsicht mit der Führungskultur der Deutschen Bank gleich.

Der Bericht zeigt, wie die Organisation des Konzerns Manipulation ermöglicht haben soll; er kritisiert eine Kultur des Wegsehens, die Gewinnmaximierung über gesetzlich und ethisch sauberes Verhalten stelle.

Das BaFin-Dokument führt aber auch zu der Frage, ob sich die Deutsche Bank unter der Führung von Anshu Jain und Jürgen Fitschen tatsächlich so grundlegend ändert, wie die beiden es darstellen. Und ob das Duo die richtige Besetzung ist, um die Skandale aufzuarbeiten und den Konzern in eine unbelastete Zukunft zu führen.

Die BaFin hatte durch die Bundesbank, mit der sie bei der Aufsicht zusammenarbeitet, in einer Sonderprüfung untersuchen lassen, wie bei der Deutschen Bank die Prozesse zur Ermittlung der Libor-Zinsen organisiert waren. Eine zweite Sonderprüfung durch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young sollte klären, ob die Deutsche Bank den Libor-Skandal intern angemessen aufgearbeitet hat. Die BaFin hat die beiden Untersuchungen zu einem Zwischenbericht zusammengefasst und bewertet. Die Behörde äußert sich nicht zu dem Bericht, sie verweist wie die Deutsche Bank darauf, dass die Untersuchungen zur Libor-Affäre andauern.

Doch das Zwischenfazit hat es in sich. „Im Ergebnis zeigt der Ernst & Young-Bericht, dass es im Umgang mit den Vorwürfen zum LIBOR keine hinreichende Aufklärung und Untersuchung der Vorgänge innerhalb der Bank gab“, so fasst die BaFin ihre Erkenntnisse zusammen. Auch die Berichte der Deutschen Bundesbank zeigten „schwerwiegende Missstände und gravierende organisatorische Defizite auf“.

Scharf kritisiert die Aufsicht, dass insbesondere der über viele Jahre vom heutigen Co-Chef Jain verantwortete Handelsbereich den Kontrollfunktionen wie der Compliance-Abteilung „sowohl in der Vergangenheit, als auch heute nicht die erforderliche Akzeptanz“ entgegenbringe. Die Bank habe zudem durch organisatorische Mängel den „Nährboden“ für „dolose Handlungen“ geschaffen.

Dem von Jain und Fitschen versprochenen Kulturwandel spricht die BaFin die Ernsthaftigkeit ab. „Als neuer Vorstand haben Sie zwar einen Kulturwandel angekündigt“, heißt es in dem Bericht. „Im vorliegenden Fall entsteht jedoch der Eindruck, dass Sie klare Konsequenzen, insbesondere personeller Art, nicht gezogen haben. Zudem fallen eine Vielzahl von Personen auf, die nach wie vor an neuralgischer Stelle tätig sind und von

außerhalb von BIRG entfernt worden. In einer Präsentation für Herrn Jain zum BIRG-Review vom 30.11.2009 waren Hinweise auf eine problematische Compliance-Kultur enthalten, die in späteren Präsentationen gegenüber dem Gesamtvorstand am 08.12.2009 und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates am 10.12.2009 jedoch aus Gründen fehlten, die bislang nicht plausibel erklärt wurden (E&Y, Tz. 109).

Darüber hinaus vermisse ich in Anbetracht der entscheidenden Bedeutung des Falles für Ihr gesamtes Haus eine intensivere Beschäftigung von Ihnen als Gesamtvorstand mit den personellen bzw. disziplinarischen Konsequenzen (s. dazu auch unten unter 3.b). Dies gilt insbesondere für Mitglieder des GEC, wie Alan Cloete, der erst zum 01.06.2012 zum Mitglied des GEC befördert wurde und nach wie vor Mitglied dieses den Vorstand beratenden und seine Entscheidungen stark prägenden Gremiums ist.

wird. Dies kann ich bislang nicht erkennen. Als neuer Vorstand haben

Sie zwar einen Kulturwandel angekündigt. Im vorliegenden Fall entsteht jedoch der Eindruck, dass Sie klare Konsequenzen, insbesondere personeller Art, nicht gezogen haben. Zudem fallen eine Vielzahl von Personen auf, die nach wie vor an neuralgischer Stelle tätig sind und von Ihnen teilweise erst befördert wurden (insbesondere Alan Cloete, Richard Walker, Andrew Procter). Zu einem echten Wandel gehört ggf. aber immer auch ein „Change Management" bei den handelnden

Auszüge aus dem BaFin-Bericht: *„Konsequenzen nicht gezogen“*

Ihnen teilweise erst befördert wurden (insbesondere Alan Cloete, Richard Walker, Andrew Procter)."

Damit greift die BaFin auch Anshu Jain frontal an. Er hatte Alan Cloete, der damals unter anderem für große Teile des Handelsbereichs verantwortlich war, und den Chefjuristen Richard Walker im Zuge seines Wechsels an die Spitze der Bank im Juni 2012 in den erweiterten Vorstand geholt. Sie sollen nach Darstellung der BaFin die Aufarbeitung der Libor-Affäre verschleppt haben. Die Aufsicht lässt zwischen den Zeilen sogar durchblicken, sie habe den Verdacht, dass das Ausmaß der Affäre vertuscht werden sollte.

Die Bankenaufseher halten überdies dem gesamten Vorstand sowie dem Aufsichtsrat inklusive seines neuen Vorsitzenden Paul Achleitner vor, die Affäre nicht angemessen aufgearbeitet zu haben. Nach wie vor sei daher nicht geklärt, „ob eine Beteiligung oder Kenntnis des Senior Managements bezüglich möglicher Manipulationsversuche bestand".

Deshalb hat die Bonner Behörde eine weitere Sonderprüfung veranlasst. So will sie unter anderem klären, ob und wie Vorstandsmitglieder in die Libor-Affäre verwickelt waren und ob Mitarbeiter gegen das Strafrecht verstoßen haben. Zumindest im Fall des früheren Starhändlers Christian Bittar könne dies nicht ausgeschlossen werden.

Die Deutsche Bank hält den Vorwürfen der BaFin entgegen, sie kooperiere „vollumfänglich mit den Aufsichtsbehörden im Rahmen der verschiedenen aufsichtsrechtlichen Untersuchungen". Zudem führe sie eine eigene laufende und sehr umfangreiche Untersuchung zu den Vorgängen um Referenzzinssätze durch. Diese Untersuchung habe gezeigt, „dass einzelne Mitarbeiter auf eigene Initiative Verhaltensweisen an den Tag gelegt haben, die nicht den Standards der Bank entsprechen". Die Bank habe jedoch gegenüber Mitarbeitern angemessene Maßnahmen ergriffen.

Während sich also die Deutsche Bank bei der Aufarbeitung der Libor-Affäre auf gutem Wege sieht, zeigt der BaFin-Bericht mehr als fünf Jahre nach dem Beginn der Affäre ein anderes Bild. Er könnte auch für die Ermittlungen anderer, internationaler Behörden gegen die Deutsche Bank bedeutsam sein.

2008 hegten Aufsichtsbehörden erstmals den Verdacht, dass bei der Festsetzung der Libor-Zinsen nicht alles mit rechten Dingen zugehe. Diese Eckzinsen werden von einer Gruppe internationaler Banken ermittelt. Sie geben beim britischen Bankenverband täglich Zinssätze ein, zu denen sie sich bei anderen Instituten kurzfristig Geld leihen könnten. Daraus wird der jeweilige Libor-Zins errechnet.

Der Haken an der Sache: Die Banken müssen nicht unbedingt Zinsen angeben, die auf echten Leihgeschäften basieren, vielmehr schätzen sie die Werte. Deshalb konnten Händler die Libor-Zinsen relativ leicht für ihre Zwecke manipulieren – mit weitreichenden Folgen.

Firmen- und Immobilienkredite, Sparzinsen und spekulative Finanzprodukte orientieren sich am Libor, insgesamt hängen Geschäfte im Wert von mehreren hundert Billionen Dollar an den Referenzwerten. Diesen komme „somit im Weltfinanzsystem eine herausgehobene Bedeutung zu", heißt es im BaFin-Bericht. Das ordnungsgemäße Funktionieren dieser Zinssätze hätte „jeder teilnehmenden Bank ein zentrales Anliegen" sein müssen. Doch das war die korrekte Ermittlung der Libor-Zinsen der Deutschen Bank offenbar nicht. Laut BaFin ergab sich bei der Prüfung von 37 ausgewählten Prozessen zur Ermittlung von Referenzzinsen „ein vollständiges Fehlen von Regelungen und Governance-Strukturen".

Auf diesem „Nährboden", wie die Aufsicht es nennt, gedieh offenbar die Manipulation. Bei der Deutschen Bank wie auch bei anderen Häusern waren teilweise Händler, die auf Zinsentwicklungen spekulierten, zugleich für die Ermittlung des Libor-Zinses zuständig. Umso leichter war es, Händlerringe zu bilden, um Einfluss auf die Zinsen zu nehmen.

Als Kopf eines solchen Händlerrings gilt Philippe Moryoussef, 45 Jahre alt, ein Mann mit marokkanischen Wurzeln. Er soll sich mindestens von 2006 an, als Mitarbeiter der britischen Bank Barclays, mit Händlern anderer Banken abgesprochen haben.

Einer von ihnen war Christian Bittar, seit 1999 bei der Deutschen Bank und jahrelang einer ihrer erfolgreichsten Händler. Im Krisenjahr 2008 soll Bittar für die Bank mehr als 500 Millionen Euro verdient haben. Und weil er direkt am Gewinn beteiligt wurde, sagte sein Arbeitgeber ihm dafür einen Bonus von 80 Millionen Euro zu. 2011 setzte die Deutsche Bank Bittar wegen seiner mutmaßlichen Verwicklung in den Libor-Skandal vor die Tür und behielt die Hälfte des ursprünglich zugesagten Bonus ein.

Aus dem Bericht der BaFin geht allerdings hervor, dass Bittars Vorgesetzte Alan Cloete und David Nicholls bereits 2008 Informationen über Schwachstellen bei der Libor-Ermittlung gehabt haben sollen, „die geeignet gewesen wären, die Missstände aufzudecken". Doch als Anshu Jain Anfang 2009 untersuchen ließ, wie die hohen Gewinne Bittars zu erklären waren, förderte die Prüfung keine Unregelmäßigkeiten zutage.

Kurz darauf wurde der Handelsbereich, in dem Bittar arbeitete, erneut untersucht, diesmal von der Business Integrity Review Group (BIRG), einer Einheit, die der frühere Risikovorstand Hugo Bänziger ins Leben gerufen hatte. Diese Prüfung bezog sich zwar nicht auf die internen Libor-Prozesse, sondern sollte erneut klären, ob die Gewinne im Zins- und Geldhandel korrekt erwirtschaftet und ausgewiesen wurden. Dennoch wirft die BIRG-Prüfung aus Sicht der BaFin offenbar heikle Fragen auf.

Die Aufsicht moniert nicht nur, dass die Erstellung des BIRG-Reports acht Monate dauerte, sondern vor allem, dass „es bis zu dessen Finalisierung insgesamt mindestens 89 identifizierte Entwurfsversionen gab". Bearbeitet und kommentiert

Langer Prozess

Der Libor-Skandal und seine Aufarbeitung durch die Deutsche Bank

2005

Ab spätestens 2005 kommt es zu Manipulationsversuchen durch Zinshändler internationaler Banken.

2008

Frühjahr Bankenaufseher in den USA und Großbritannien erhalten Hinweise auf Unregelmäßigkeiten bei der Libor-Ermittlung, gehen diesen jedoch zunächst nicht konsequent nach.

2008 Den Deutsche-Bank-Managern Alan Cloete und David Nicholls liegen laut BaFin Informationen vor, die geeignet gewesen wären, Missstände bei der Libor-Ermittlung aufzudecken.

2008 Der Händler Christian Bittar erzielt mit Handelsgeschäften mehr als 500 Mio. € Gewinn und erhält eine Bonus-Zusage über 80 Mio. €.

2009

2009 Die für die Libor-Sätze zuständige British Bankers' Association (BBA) weist die Banken an, ihre Libor-Prozesse jährlich zu überprüfen.

Frühjahr Anshu Jain lässt die Plausibilität der hohen Gewinne im Handelsbereich von Bittar prüfen; keine negativen Ergebnisse.

30. November Eine Präsentation für Jain zu einer weiteren Prüfung des Handelsbereichs (BIRG-Review) enthält Hinweise auf eine problematische Compliance-Kultur.

Dezember Der BIRG-Review wird dem Vorstand vorgestellt. Er ist mindestens 89-mal überarbeitet worden. Hinweise auf eine problematische Compliance-Kultur fehlen.

2010

Frühjahr Erste Anfragen der US-Aufsichtsbehörden zum Libor, u.a. an die Deutsche Bank. Der Konzern beginnt eine neue interne Untersuchung.

Februar 2010 In der finalen Version des BIRG-Reviews sind die kritischen Passagen wieder enthalten.

BORIS ROESSLER / PICTURE ALLIANCE / DPA

Deutsche-Bank-Manager Achleitner, Jain, Fitschen: *Zweifel an der Führungskultur*

wurden demnach mehrere dieser Entwürfe von Jains Vertrautem Alan Cloete.

Eine der Versionen wurde am 30. November 2009 Jain vorgelegt, damals noch Chef des Investmentbankings und damit verantwortlich für das Handelsgeschäft. In dieser Präsentation wurden „Transparenz“ und die „Kultur“ im Handelsraum als Schlüsselprobleme angesprochen, heißt es im BaFin-Bericht. „Damit waren in der Präsentation Hinweise auf eine problematische Compliance-Kultur im Handelsbereich als einer Essenz des BIRG-Reviews enthalten und somit bekannt.“

Als der BIRG-Bericht jedoch im Dezember dem Vorstand und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats vorgestellt wurde, fehlten die Hinweise auf Compliance-Probleme – „aus Gründen, die bislang nicht plausibel erklärt wurden“, wie die BaFin kritisiert.

In der finalen Version des BIRG-Berichts, die dem Vorstand und dem Aufsichtsratschef am 17. Februar 2010 vorgelegt wurde, waren nach Angaben aus dem Umfeld der Deutschen Bank die kritischen Hinweise auf Transparenz und Verhaltensmängel jedoch wieder enthalten.

Die Bank reagierte allerdings nach Darstellung der BaFin zunächst nicht angemessen auf die im BIRG-Bericht entdeckten Mängel. Zu denen zählte offenbar, dass sich Bankmitarbeiter über Handelsgeschäfte austauschten, die darüber nicht miteinander reden sollten. Wer beispielsweise zur Ermittlung des Libor-Zinses beiträgt, sollte sich darüber nicht mit Händlern unterhalten, die auf die Zinsentwicklung spekulieren.

Bei der Deutschen Bank war dieser Austausch jedoch nicht untersagt, er war gewünscht. Anshu Jain hatte 2002 mehrere Handelsbereiche eng verzahnt. Auch die Ermittlung der Referenzzinssätze war in diese Abteilung integriert. „Teilweise waren bis zu 30 Händler 30 Minuten vor der Referenzzinssatzveröffentlichung über die Kontribution der Beklagten informiert“, heißt es in einem Urteil des Arbeitsgerichts Frankfurt am Main. Dort hatten vergangenen Herbst vier von der Bank suspendierte Libor-Händler erfolgreich auf Wiedereinstellung geklagt.

Kein Wunder also, dass die meisten Mitarbeiter, die schon im Rahmen der BIRG-Untersuchung auffielen, auch „problematisches Kommunikationsverhalten“ im Zusammenhang mit der Libor-Ermittlung zeigten, wie sich laut BaFin später herausstellte – beispielsweise Christian Bittar, sein Vorgesetzter David Nicholls und mehrere andere Händler.

Aber was ist von einer Untersuchung wie dem BIRG-Review zu erwarten, wenn sie – wie von der BaFin dargestellt – von Leuten wie Cloete überarbeitet wird, welche die Strukturen in dem untersuchten Bereich mitgeschaffen haben?

Die BaFin hat den Verdacht, dass bei der Deutschen Bank die Risikokontrolleure und die für die Einhaltung von Regeln und Gesetzen zuständige Compliance-Abteilung in Bereichen versagt haben. Und mehr noch: Der Ablauf der internen Kontrollen und Untersuchungen sei ein „Indikator für eine möglicherweise sachlich unangemessene Einflussnahme von Geschäftsbereichen, hier dem Handel, auf die Innenrevision“, obwohl diese eigentlich unabhängig regel- oder gesetzeswidriges Verhalten aufklären sollte. „Auch wenn eine unbotmäßige Einflussnahme nicht zu beweisen ist, so liegt sie doch nahe.“ Zumindest gab es laut BaFin im Geld- und Zinshandel „eine Praxis des Sich-Verlassens auf die unterstellte Integrität, Professionalität, Erfahrung und die Einschätzungen einer Kerngruppe von Senior Tradern und auf die tägliche Einbeziehung von David Nicholls bzw. die regelmäßige, häufig tägliche Befassung durch Alan Cloete“.

Anshu Jain sagte vor einem Jahr, kein Skandal bereite ihm solche Übelkeit wie die Libor-Affäre, kein Bankchef habe für möglich gehalten, dass jemand die Zinsen manipuliere. Aber warum blieb er so lange passiv bei der Aufklärung der Libor-

2011

April
Erste Anfragen der EU-Kommission bezüglich Libor, u.a. an die Deutsche Bank.

Juni
Erstmals unterrichtet der Chef der Rechtsabteilung, Richard Walker, den Gesamtvorstand über intern erkannte Probleme – zu spät, findet die deutsche Finanzaufsicht BaFin.

Dezember
Christian Bittar wird von der Deutschen Bank freigestellt. 40 Mio. € Bonus, die ihm noch nicht ausgezahlt wurden, hält die Bank zurück.

2012

Juni
Barclays-Vergleich mit der britischen Finanzaufsicht FSA und der US-Behörde CFTC

Juni
Anshu Jain übernimmt mit Jürgen Fitschen die Führung der Deutschen Bank. Alan Cloete und Richard Walker steigen in den erweiterten Vorstand auf.

Bis Juli 2012
Die Deutsche Bank reagiert laut BaFin nur auf behördliche Anfragen und untersucht nicht aktiv.

Juli
Der neue Aufsichtsratsvorsitzende Paul Achleitner ordnet eine Untersuchung des Top-Managements an. Die BaFin rügt, die Prüfung sei weder umfassend noch unabhängig erfolgt.

2013

12. August
Die BaFin legt dem Bankvorstand einen Bericht zur Sonderprüfung der Libor-Affäre vor und startet eine neue Sonderprüfung.

Anfang Dezember
Die EU-Kommission verhängt eine Kartellstrafe gegen acht Finanzinstitute; die Deutsche Bank muss ein Bußgeld von 725 Mio. € entrichten.

DER SPIEGEL

Affäre? Und warum scheinen einige Mitarbeiter die Aufarbeitung offenbar gebremst zu haben?

Schon 2008 wurden Unregelmäßigkeiten bei der Ermittlung der Libor-Zinsen unter Bankenaufsehern und in Fachmedien diskutiert, in Bankenkreisen war die Problematik bekannt. 2009 forderte der britische Bankenverband, der für die Koordination der Libor-Errechnung zuständig war, die Banken auf, ihre internen Prozesse zu überprüfen.

Bei der Deutschen Bank geschah das laut BaFin-Bericht jedoch nicht ausreichend. Vielmehr hätten Mitarbeiter gegenüber dem britischen Bankenverband Anfang 2011 wahrheitswidrig behauptet, die internen Prozesse seien überprüft worden. Tatsächlich war die Überprüfung noch gar nicht abgeschlossen.

2010 stellten amerikanische Aufsichtsbehörden erste Anfragen zum Libor an die Rechtsabteilung der Deutschen Bank. Im April 2011 folgte die EU-Kommission. Doch die interne Untersuchung der Deutschen Bank dauerte bis zum Juli 2011, ehe der Leiter der Rechtsabteilung Richard Walker dem Gesamtvorstand über intern entdeckte Probleme bei der Libor-Ermittlung berichtete – viel zu spät, findet die Finanzaufsicht.

Bis zum Juni 2012 habe die Deutsche Bank in Sachen Libor nur auf Anfragen der Behörden reagiert und keine aktive interne Aufklärung betrieben, analysiert die BaFin.

Im Sommer 2012 änderten zwei Ereignisse den Umgang der Deutschen Bank mit der Libor-Affäre: Erstens musste die britische Großbank Barclays als erstes in die Affäre verwickeltes Geldhaus rund eine halbe Milliarde Dollar Strafe an britische und amerikanische Behörden zahlen. In der Begründung traten zahllose peinliche Details der Affäre zutage, und es ließ sich nicht mehr kaschieren, dass auch andere Banken in die Zinsabsprachen verwickelt waren.

Zweitens hatten Anshu Jain und Jürgen Fitschen Josef Ackermann an der Spitze der Deutschen Bank abgelöst, Paul Achleitner übernahm den Aufsichtsratsvorsitz. Doch was nun folgte, war nicht etwa eine rückhaltlose Aufklärung der Libor-Affäre. Vielmehr hatte Jain schon vor dem Führungswechsel Fakten geschaffen und mit dem Vorstand Wegbegleiter befördert, die – aus Sicht der BaFin – zuvor die Aufklärung unterdrückt und somit in der Libor-Affäre eine zumindest unglückliche Rolle gespielt hatten.

In dem Arbeitsgerichtsprozess in Frankfurt haben Libor-Händler ausgesagt, Alan Cloete habe 2012 erklärt, er wolle das Libor-Thema mit einer Kürzung der Boni involvierter Händler schnell abschließen. „Ich will kein Aufsehen erregen, Anshu wird CEO“, soll er gesagt haben, was die Bank bestreitet.

Im März 2012 kündigte die Deutsche Bank an, Alan Cloete werde wie auch Chefjurist Richard Walker in den erweiterten Vorstand (GEC) rücken, wenn Jain und Fitschen die Bankführung übernehmen.

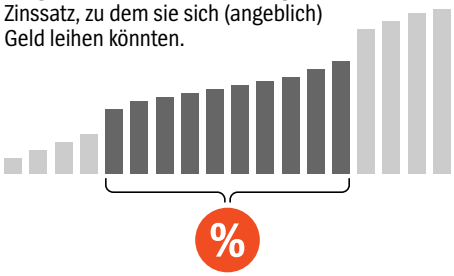
Die BaFin wirft diese Personalpolitik dem gesamten Vorstand vor. Sie vermisse „eine intensivere Beschäftigung von Ihnen als Gesamtvorstand mit den personellen bzw. disziplinarischen Konsequenzen“. Dies gelte „insbesondere für Mitglieder des GEC, wie Alan Cloete, der erst zum 01.06.2012 zum Mitglied des GEC befördert wurde und nach wie vor Mitglied dieses den Vorstand beratenden und seine Entscheidungen stark prägenden Gremiums ist.“

Konzernzentrale in Frankfurt am Main

KAI PFAFFENBACH / REUTERS

Wie der Libor* zustande kommt

18 von der British Bankers' Association (BBA) ausgewählte Banken melden täglich den Zinssatz, zu dem sie sich (angeblich) Geld leihen könnten.



Aus dem Durchschnitt der zehn mittleren Zinssätze ergibt sich der Libor für diesen Tag. Er dient weltweit als Referenzzins für Finanzprodukte.

* Beispiel: US-$-Libor

Für eine neue Führungskultur spricht all das aus Sicht der BaFin nicht. Sie hält auch eine von Aufsichtsratschef Achleitner im Sommer 2012 angestoßene Untersuchung (Senior Management Review), die sich speziell mit der Rolle des Top-Managements in der Libor-Affäre befasste, nicht für geeignet, mit der Vergangenheit aufzuräumen. Die Prüfung sei weder umfassend noch unabhängig erfolgt.

Die Aufsicht fragt sich, „ob Verantwortliche und Adressaten der internen Untersuchung eine echte Aufklärung und Aufarbeitung anstreben oder ob das Ziel der internen Untersuchung nicht eher die Entlastung der Verantwortlichen ist, wie es auch als Ziel zumindest des Senior Management Reviews vorgegeben wurde.“ Deshalb lässt die BaFin die Deutsche Bank und ihre Führung beim Thema Libor nicht vom Haken. Sie hat im vergangenen Spätsommer eine neue Sonderprüfung gestartet.

Die Aufsicht hat der Bank außerdem bereits im Sommer ein Paket unangenehme Hausaufgaben gegeben. Sie müsse unter anderem die Compliance grundlegend neu ausrichten; ihre Bonussysteme überarbeiten, Schadensersatzansprüche gegen Mitarbeiter prüfen und personelle Konsequenzen aus der Affäre ziehen, insbesondere „bei den verantwortlichen Personen in den Bereichen Handel, Legal und Compliance“.

In der Bank jedoch scheint sich die Sicht auf den Libor-Skandal auch nach dem BaFin-Bericht nicht grundsätzlich geändert zu haben. Als die EU-Kommission im Dezember eine Geldbuße von 725 Millionen Euro gegen den Konzern verhängte, weil er sich an Kartellen zur Absprache von Zinsen beteiligt habe, blieben die Deutsch-Banker bei ihrer offiziellen Sprachregelung von den Einzeltätern. Aufsichtsratschef Achleitner bekräftigte, er und der Aufsichtsrat seien überzeugt, dass Jain die glaubwürdige Führungsfigur für eine bessere Zukunft ist. Die Bank kündigte immerhin an, sie werde eine Milliarde Euro in die Verbesserung ihrer Systeme und Kontrollen investieren.

Die Aufsicht dagegen hatte zumindest bis zum Sommer Zweifel, ob die Bank tatsächlich die richtigen Lehren aus der Libor-Affäre gezogen hat. Für die Deutsche Bank verheißt das nichts Gutes. Denn seit dem vergangenen Jahr gehen die BaFin und internationale Behörden auch dem Verdacht nach, dass Großbanken Devisenkurse manipuliert haben. Als größter Devisenhändler der Welt gehört die Deutsche Bank auch hier zum Kreis der Institute, gegen die ermittelt wird. Die Bank erklärte, sie kooperiere mit den Behörden. Bislang, so hat sich die BaFin geäußert, gebe es keinen Anhaltspunkt dafür, dass Händler einer deutschen Bank in Manipulationen von Währungskursen involviert waren. Verantwortet wurde der Devisenhandel bis 2012 von Alan Cloete.

Es bleibt also spannend für die Deutsche Bank und ihre Co-Chefs. Im Januar wird die Staatsanwaltschaft München entscheiden, ob sie Anklage gegen Fitschen und andere Bankmanager erhebt, weil sie im Prozess um die Pleite des Medienunternehmers Leo Kirch gelogen haben sollen, was die Betroffenen und die Bank bestreiten. Auch zahlreiche andere Verfahren gehen weiter.

Der Kampf, den Anshu Jain und Jürgen Fitschen mit den Aufsichtsbehörden, Staatsanwälten und Gerichten kämpfen, ist also noch lange nicht zu Ende. Und es ist noch immer offen, ob sie dieses Ende als Chefs der Deutschen Bank erleben.

Martin Hesse