



Konzernzentrale der Deutschen Bank in Frankfurt am Main

Boni, Macht und Eitelkeiten

Finanzmärkte Um endlich aus der Krise zu kommen, prüft die Deutsche Bank ihre eigene Zerschlagung. Was als Befreiungsschlag gedacht ist, könnte dazu führen, dass das deutsche Geldgewerbe noch tiefer in der Bedeutungslosigkeit versinkt.

Paul Achleitner nutzt die coole Pose als Abwehrwaffe, wenn die Aufregung rund um die Deutsche Bank wieder einmal besonders groß und er selbst unter Druck ist. Der Aufsichtsratsvorsitzende des Geldkonzerns lässt dann die Augenbrauen kurz nach oben zucken und schießt mit österreichischem Zungenschlag Sätze raus wie diesen: „Einen Prozess dürfen Sie sich nicht zerlegen lassen, nur weil da draußen alle möglichen Leute hyperventilieren.“

Ein Achleitner hyperventiliert nicht. Auch nicht, wenn es um eine der wichtigsten Weichenstellungen der vergangenen 20 Jahre geht; mindestens für die Deutsche Bank, wenn nicht für den Bankenstandort Deutschland: Die Deutsche Bank will sich womöglich selbst zerlegen, in eine globale Investmentbank mit angehängter Vermögensverwaltung und eine vorwiegend deutsche Privatkundenbank. 30 Millionen

Bankkunden wären von dem Umbau betroffen und rund 100 000 Mitarbeiter.

Es wäre die vielleicht spektakulärste Wende in der an Strategiewechseln nicht armen Vergangenheit der Deutschen Bank.

Der Druck zu handeln ist groß. Die Ko-Chefs Anshu Jain und Jürgen Fitschen, die 2012 die Nachfolge von Josef Ackermann angetreten haben, haben ihre damals gesteckten Ziele verfehlt, es geht jetzt auch um ihr Überleben an der Konzernspitze.

„Die Deutsche Bank hat es in den vergangenen Jahren nicht aus eigener Kraft geschafft, ihr Potenzial zu nutzen und sich ausreichend zu entwickeln. Deshalb werden die Aktionäre jetzt Veränderungen erzwingen“, sagt der auf Banken spezialisierte Personalberater Andreas Halin.

Die Ko-Chefs haben die Wucht unterschätzt, mit der Regulierung, Digitalisierung und Niedrigzinsen das Bankgeschäft verändern. Außerdem leidet die Bank

noch immer unter den Folgen ihrer Verstrickung in zahllose Finanzskandale. Jahr für Jahr fressen hohe Rechtskosten große Teile der Gewinne auf, der Kampf um knappe Ressourcen hat die alten Gräben zwischen Investmentbankern und Privatkundenmanagern wieder aufgerissen.

Im Konzern wächst daher die Sehnsucht nach einem Befreiungsschlag.

Noch ist die Aufspaltung nur eines von drei Modellen, die Finanz- und Strategievorstand Stefan Krause dem Aufsichtsrat für die künftige Strategie vorgestellt hat. Das zweite sieht im Wesentlichen den Verkauf der Postbank vor, das dritte ein Weiter-So, allerdings mit einer Vollintegration der rechtlich selbstständigen Postbank.

In jedem der Szenarien würde die Deutsche Bank Filialen und Personal im Privatkundengeschäft abbauen, aber in unterschiedlichem Umfang und Tempo. Ebenso ist in allen Modellen geplant, die Invest-

mentbank von derzeit 1,2 Billionen Euro Bilanzsumme um bis zu rund 150 Milliarden Euro zu schrumpfen und vor allem im Zins- und Währungsgeschäft Einschnitte vorzunehmen. Allerdings würde der Abbau in der Investmentbank im Aufspaltungsmodell deutlich geringer ausfallen.

Dagegen will die Deutsche Bank die Vermögensverwaltung sowie den Zahlungsverkehr und die Handelsfinanzierung weiter ausbauen. In der gesamten Bank sollen die Kosten in jedem Fall deutlich sinken.

Krause muss nun weitere Details ausarbeiten, nach Ostern sich der Vorstand auf ein Modell festlegen. Voraussichtlich in der Woche vom 20. April an soll der Aufsichtsrat in einer außerordentlichen Sitzung entscheiden, ob er die neue Strategie unterstützt.

Eine Abspaltung des gesamten Privatkundengeschäfts findet im Aufsichtsrat derzeit die breiteste Zustimmung. Doch Insider spekulieren, Jain werde womöglich eine Aufspaltung mit dem Ziel eines Börsengangs als Perspektive für 2017 vorstellen, sich aber weiterhin alle Optionen offenhalten. Bis dahin könne er die Postbank mit dem übrigen Privatkundengeschäft zusammenführen und andere Sparpläne umsetzen. Ein Rückzieher von der Abspaltung wäre allerdings nur möglich, wenn die Investmentbank um mindestens 300 Milliarden Euro schrumpft, sonst erreicht die Bank die von den Aufsichtsbehörden verlangten Kapitalquoten nicht.

Für eine Aufspaltung gibt es gute Argumente, schließlich haben Regierungen in Europa und den USA seit der Finanzkrise darauf gedrängt, das oft riskante Investmentbanking stärker vom Privatkundengeschäft zu trennen, um die Einlagen der Bürger nicht zu gefährden und die Politik weniger erpressbar zu machen.

Es wäre eine schöne Pointe, wenn Jain und Fitschen, die alle Pläne für ein solches Trennbankensystem erbittert bekämpft haben, nun womöglich freiwillig sogar noch einen Schritt weitergingen.

Doch das Ziel der Banker ist wohl nicht, die Regulierer glücklich zu machen. „Es geht um Boni, Macht und Eitelkeiten“, sagt ein hochrangiger Deutsche-Bank-Manager, der die Aufspaltung gleichwohl unterstützt. „Anshu Jain möchte Chef einer europäischen Goldman Sachs sein.“ Hat er recht, besteht die Gefahr, dass die letzte deutsche Bank von Weltrang für Partikularinteressen geopfert wird.

Den Investmentbankern um Jain würde die Aufspaltung ermöglichen, weiter ein großes Rad an den Kapitalmärkten zu drehen. Privatkundenbanker und Arbeitnehmervertreter lassen sich auf den Plan womöglich ein, weil sie glauben, ohne die Investmentbanker besser dran zu sein.

Doch am Ende könnte die neue Privatkundenbank ihre Eigenständigkeit verlieren, weil ausländische Wettbewerber wie

Santander oder BNP Paribas sie schlucken. Die Investmentbank könnte aus Deutschland wegdriften und faktisch aus London heraus geführt werden, auch wenn heute alle beteuern, dass das niemand will. Außerdem ist nicht gesichert, dass die Investmentbank ohne das Privatkundengeschäft eigenständig überleben kann.

Wie konnte es so weit kommen?

Die Deutsche Bank ist schon lange auf der Suche nach ihrer Identität.

Hermann Josef Abs, der erste Vorstandssprecher der Deutschen Bank nach dem Krieg, schätzte zwar das Geschäft mit internationalen Unternehmen mehr als das Massengeschäft. Doch er umwarb auch den Durchschnittsbürger, weil er sah, dass dessen kleine Einlagen nützten, um allerlei große Geschäfte zu finanzieren.

Lange Zeit wurde der Privatkundenbereich eher lieblos geführt. 1999 gliederte der damalige Bankchef Rolf Breuer das Massengeschäft in die Deutsche Bank 24 aus, nur die vermögendere Privatkunden blieben bei der Mutter. Die Idee sei gewesen, dass andere, auf Privatkunden spezialisierte Banken „andocken und daraus eine größere, profitablere Einheit wird“, erinnert sich einer, der damals dabei war.

Doch viele Kunden waren über die Umsortierung verstört, hatten es plötzlich mit

stehen. Sie waren nur möglich, weil Jain und seine Leute viel riskierten und die Geschäfte mit lächerlich wenig Kapital absicherten. Bis heute hat die Deutsche Bank diesen Kapitalmangel nicht vollends aufgeholt, was einer der Gründe für die aktuelle Bredouille ist. Auch der interne Kulturkampf zwischen den angelsächsischen Investmentbankern und den traditionellen Deutsch-Bankern, der den Konzern noch immer spaltet, wurzelt in der Zeit, als Jain und Co. in London und New York obszöne Boni einheimsten.

Bevor 2007 die Finanzkrise aufzog, wuchs bei Ackermann die Erkenntnis, dass es klug wäre, dem riskanten Investmentbanking ein größeres Privatkundengeschäft entgegenzusetzen. Drei Tage vor dem Kollaps von Lehman Brothers kündigte er im September 2008 den Kauf der Postbank an, für sechs Milliarden Euro.

Doch heute steht das Modell der Universalbanken infrage. Sie gelten als komplex und schwer zu steuern, Aufsichtsbehörden drängen auf eine klarere Trennung der Geschäftsbereiche. Jain und Fitschen gaben trotzdem zunächst die Devisen aus, alle Geschäfte stärker zu verzahnen.

Sie verschätzten sich auch bei anderen wichtigen Entwicklungen: Die Aufsichtsbehörden schrauben die Kapitalanforderungen immer weiter nach oben. Obwohl die Deutsche Bank ihre Aktionäre seit 2012 zweimal um frisches Kapital bat, gilt ihr Polster mit 3,5 Prozent der Bilanzsumme noch als zu niedrig.

Die Deutsche Bank kalkuliert, dass Regulierer künftig für Konzerne ihrer Größe eine Quote von 5 bis 6 Prozent verlangen werden. Dazu müsste die Bank ihre Bilanz um mindestens 300 Milliarden Euro schrumpfen oder große Mengen neues Kapital aufnehmen.

Anders als Wettbewerber wie Barclays, UBS und Royal Bank of Scotland klammern sich die Ko-Chefs der Deutschen Bank bis heute an ihr riesiges Zins- und Währungsgeschäft. Ihr Motto: Wenn andere sich zurückziehen, gewinnen wir Marktanteile. „Sie gewinnen hinzu, aber in einem schrumpfenden Markt und in Teilen des Geschäfts, die kaum profitabel sind“, kritisiert ein maßgeblicher Aktionär.

Nach den Jahren der Exzesse bauen Firmen, Staaten und Banken Schulden ab, außerdem liegen die Zinsen nahe null, beides ist schädlich für den Handel mit Zinsprodukten. Die Bankführung hielt das lange für eine vorübergehende Veränderung. Jetzt muss Jain unter dem Druck der Investoren den Kurs ändern.

Und schließlich hat die Deutsche Bank auf die digitale Revolution nur halbherzig reagiert. Seit einigen Jahren greifen Start-ups aus dem Finanzbereich und zunehmend auch große Technologiekonzerne wie Apple und Google die Banken an. Die



Ko-Vorstandschef Jain

Die alten Gräben reißen wieder auf

einer neuen Bankleitzahl und fremden Finanzberatern zu tun. Auch aus den Fusionen wurde nichts.

Bereits 2002 holte Josef Ackermann als neuer Chef die Deutsche Bank 24 zurück zur Mutter. Zur gleichen Zeit baute er mit Jain das Investmentbanking aus, binnen wenigen Jahren stieg der Konzern in die Bel étage der globalen Investmentbanken auf.

Doch die märchenhaften Renditen von 25 Prozent und mehr, die Ackermann verlangte, kamen die Bank später teuer zu

Herausforderer bieten unter anderem neue Bezahlösungen und Kreditplattformen.

Die Deutsche Bank hinkt im Vergleich zu Wettbewerbern hinterher. Außerdem kostet eine solche Modernisierung erst einmal Geld – und daran scheitert derzeit vieles bei der Deutschen Bank.

Analysten kritisieren unisono, dass das Management die Kosten nicht in den Griff bekommt. Die Deutsche Bank macht in 71 Ländern Geschäfte, vielfach ohne dass sich der strategische Sinn erschließt. Das Group Executive Committee – eine Art erweiterter Vorstand – ist in der Ära Jain/Fitschen von 12 auf 22 Köpfe gewachsen, und die Manager dort verdienen teils deutlich mehr als der Vorstand. In der Investmentbank soll es noch immer Händler geben, die mehr als 20 Millionen Euro bekommen.

Sparpotenzial gibt es also genug. Gleichzeitig drückt eine interne Bad Bank, eine Art Müllhalde für verlustreiche Altgeschäfte, Jahr für Jahr das Ergebnis.

All diese Probleme wollten Jain und Fitschen mit ihrem neuen Strategieentwurf aus dem Weg räumen. Doch intern haben viele den Glauben an ihr Management verloren. „Die Stimmung ist schlecht“, sagt ein Betriebsrat. Das Aufspaltungsszenario begreifen viele nun als Ausweg aus der Dauermisere. Wie in einer gescheiterten Ehe scheinen Investment- und Privatkundenbanker nur noch eines zu wollen: raus.

Doch wie es bei Scheidungen üblich ist, will keine Seite übervorteilt werden, wenn es um die Aufteilung der Güter geht – der Kunden, des Kapitals, der Produkte.

Sogar den Kunstschatz sieht manch einer in Gefahr. Die Deutsche Bank besitzt eine der wertvollsten Gemäldesammlungen des Landes; Werke von Neo Rauch, Joseph Beuys oder Gerhard Richter hängen in ihren Gebäuden. „Soll das alles selbstverständlich in der Investmentbank bleiben?“, fragt ein Deutsch-Banker. Die Bilder mögen eher symbolischen Charak-



Privatkundenvorstand Neske
Wer behält den Namen?

ter haben, doch schon bei der Frage, ob und wo eine ausgegliederte Privatbank außerhalb der Zwillingstürme eine neue Heimat finden muss, wird deutlich, wie schwierig eine Trennung werden könnte. Und welcher der beiden Konzerne soll künftig den Namen Deutsche Bank tragen dürfen?

Krach ist zudem programmiert, wenn es um die Aufteilung der Geschäfte und der Kunden geht. Die Privatkundensparte unter Rainer Neske betreut auch viele kleinere Firmen. Jetzt gibt es intern Spekulationen, die Kernbank solle einen Teil der Unternehmen zugeschlagen bekommen. Schon die Idee löst in der Privatkundensparte Widerstand aus. Anderswo in der Bank wird beteuert, es werde definitiv keine Umgruppierung geben. Tatsächlich müsste Jain die Privatkundenbank herausputzen und nicht plündern, wenn die Börsen- oder Verkaufspläne Erfolg haben sollen. „Eine Abspaltung des Retail-Geschäftes könnte eine Chance sein, den Bereich besser zu entwickeln und zu modernisieren“, sagt Personalberater Halin.

In jedem Fall wird die Deutsche Bank eine Digitalisierungsstrategie vorlegen. Sie will damit aber vor allem Kosten sparen, ein Kernelement dürfte der Abbau von Deutsche-Bank-Filialen sein. Würde nur die Postbank verkauft, dürften mittelfristig 250 der 740 Deutsche-Bank-Filialen wegfallen, weil sich die Sparte dann stärker auf vermögendere Kunden und eine schnellere Digitalisierung konzentrieren soll. Bei der Postbank sind Einschnitte in das Netz der 1076 Filialen bis 2020 schwer möglich. So lange läuft ein Kooperationsvertrag mit der Post.

Der mögliche Abbau frustriert die Filialbanker, weil sie das Gefühl haben, damit die hohen Rechtskosten zu finanzieren, die von der Investmentbank verursacht würden. Die Citibank schätzt, dass sich diese in den kommenden Jahren auf sieben Milliarden Euro summieren könnten.

Auch wenn viele Analysten eine Aufspaltung oder einen Verkauf der Postbank befürworten, so bezweifeln doch fast alle, dass damit die gravierendsten Probleme der Deutschen Bank behoben würden. Die lägen im Investmentbanking.

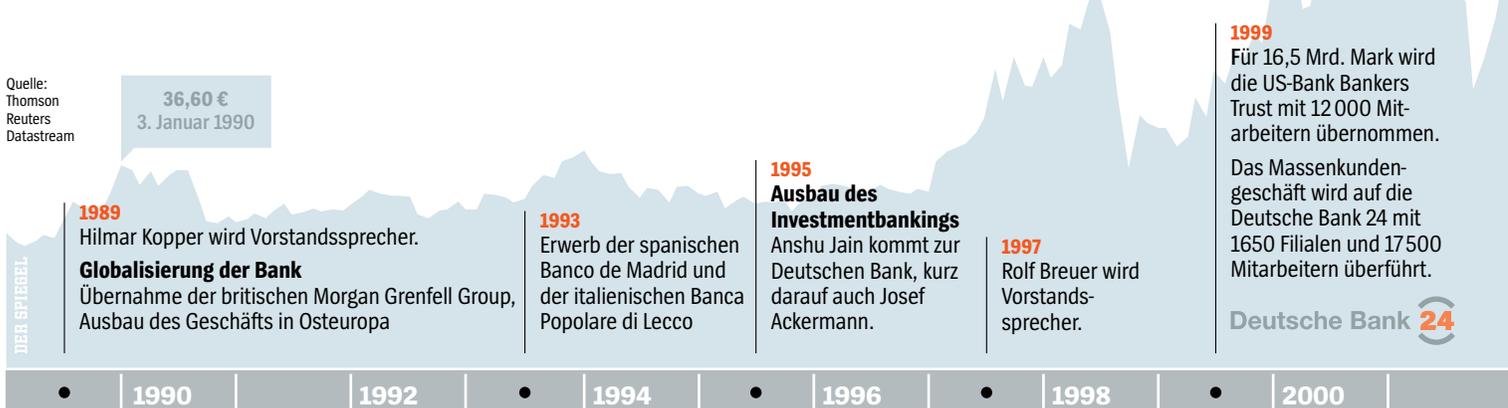
Selbst bereinigt um Milliardenverluste aus Altgeschäften, die in der Abbaubank anfallen, schaffte die Sparte nur neun Prozent Rendite. Das heißt: Die Goldjungs von einst verdienen noch nicht einmal die Kosten des eingesetzten Kapitals.

Und die Aufspaltung macht das Geschäft für die Investmentbank nicht unbedingt leichter, Ratingagenturen sehen die Pläne kritisch. „Aus Sicht von Gläubigern der Deutschen Bank ist es vorteilhaft, Geschäftsbereiche wie das Privatkundengeschäft zu haben, die als Stoßdämpfer in volatilen Zeiten wirken können“, sagt Pe-

FOTO: ANDREAS TEICHMANN FOR DEUTSCHE BANK / GETTY IMAGES

Lost in Transformation

Aktienkurs und wichtige Entwicklungen der Deutschen Bank seit 1989



ter Nerby von der Ratingagentur Moody's. „Fällt ein solcher Stoßdämpfer weg, könne ein Ausgleich geschaffen werden, etwa durch eine Kapitalerhöhung.“ Mehr Kapital aber bedeutet weniger Rendite.

Auch die Aufspaltung verspricht also nur nachhaltig Erfolg, wenn zugleich die Investmentbank gestützt wird. Vieles aber spricht dafür, dass die Bank eher ein Management- als ein Strategieproblem hat.

Dennoch könnte es zu der radikalen Lösung kommen: weil die Bank damit den Fliehkräften nachgäbe, die ohnehin in ihr wirken; und weil die Teilung den persönlichen Zielen einiger Manager zupasskäme. Jain könnte die Investmentbank spätestens nach dem Ausscheiden Jürgen Fitschens 2017 allein führen. Privatkundenvorstand Neske winkt der Chef-posten bei der abgetrennten Retailbank. Auch Krause werden Ambitionen auf einen der Spitzenposten nachgesagt.

Verlierer wird es vor allem in der zweiten Führungsebene geben. Geht die Postbank im Privatkundengeschäft der Deutschen Bank auf, fiele der Job von Postbankchef Frank Strauß weg, zwei Vorstandsposten samt Stäben würden zusammengelegt. Als wahrscheinlich gilt auch, dass bei einer Aufspaltung das Group Executive Committee verkleinert oder aufgelöst würde.

Doch so weit ist es noch nicht. Derzeit sondiert die Bankführung bei Regierung und Aufsicht, wie diese zu den Plänen stehen. Aus Regierungskreisen ist zu hören, dass man die Geschehnisse aufmerksam verfolge, aber im Moment bei keinem der Modelle Grund zur Beunruhigung sehe.

Er habe den Eindruck, dass auch Anshu Jain mit Blick auf das stabile Rechtssystem einen Vorteil darin sehe, den Sitz der Bank



Aufsichtsratschef Achleitner
Enttäuschende erste Jahre

in Deutschland zu belassen, sagt Lothar Binding, finanzpolitischer Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion. Sollte allerdings eine abgespaltene Privatkundenbank von einem ausländischen Institut übernommen werden, sähe Binding das skeptisch. „Ich hätte ein Interesse daran, dass auch die Deutsche Retailbank in Deutschland und eigenständig bleibt“, sagt Binding.

Der finanzpolitische Sprecher der Grünen, Gerhard Schick, hält einen Verkauf des Privatkundengeschäfts an einen europäischen Konkurrenten dagegen nicht für problematisch. „Wir müssen europäisch denken, auch im Finanzbereich. Schließlich gibt es eine Bankenunion, da ist die nationale Perspektive verfehlt.“

Maßgebliche Aktionäre haben sich noch nicht entschieden, welches der Modelle sie unterstützen würden. Im Aufsichtsrat gibt es ebenfalls bislang keine einheitliche Sicht

auf die Strategie. Aus der Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di ist zu hören, dass man sich mit dem Aufspaltungsmodell anfreunden könnte. Allerdings wolle man zu nächst klare Ansagen, wie die neue Privatkundenbank mit Kapital, Kunden und Produkten ausgestattet werde – und wer die künftigen Eigentümer sind. Ver.di habe ein hohes Interesse daran, dass die Bank deutsch bleibe.

Käme die Abspaltung, würde die Gewerkschaft, die in der Postbank eine starke Rolle spielt, ihren Einfluss auf das Privatkundengeschäft der Deutschen Bank ausdehnen. Dort dominiert die Bankangestellte Gewerkschaft DBV. Sie soll dennoch offen für eine Aufspaltung sein.

Die Aktionärsvertreter im Aufsichtsrat schließen sich in der Regel den Vorschlägen des Vorstands an – beziehungsweise der Haltung ihres Aufsichtsratschefs.

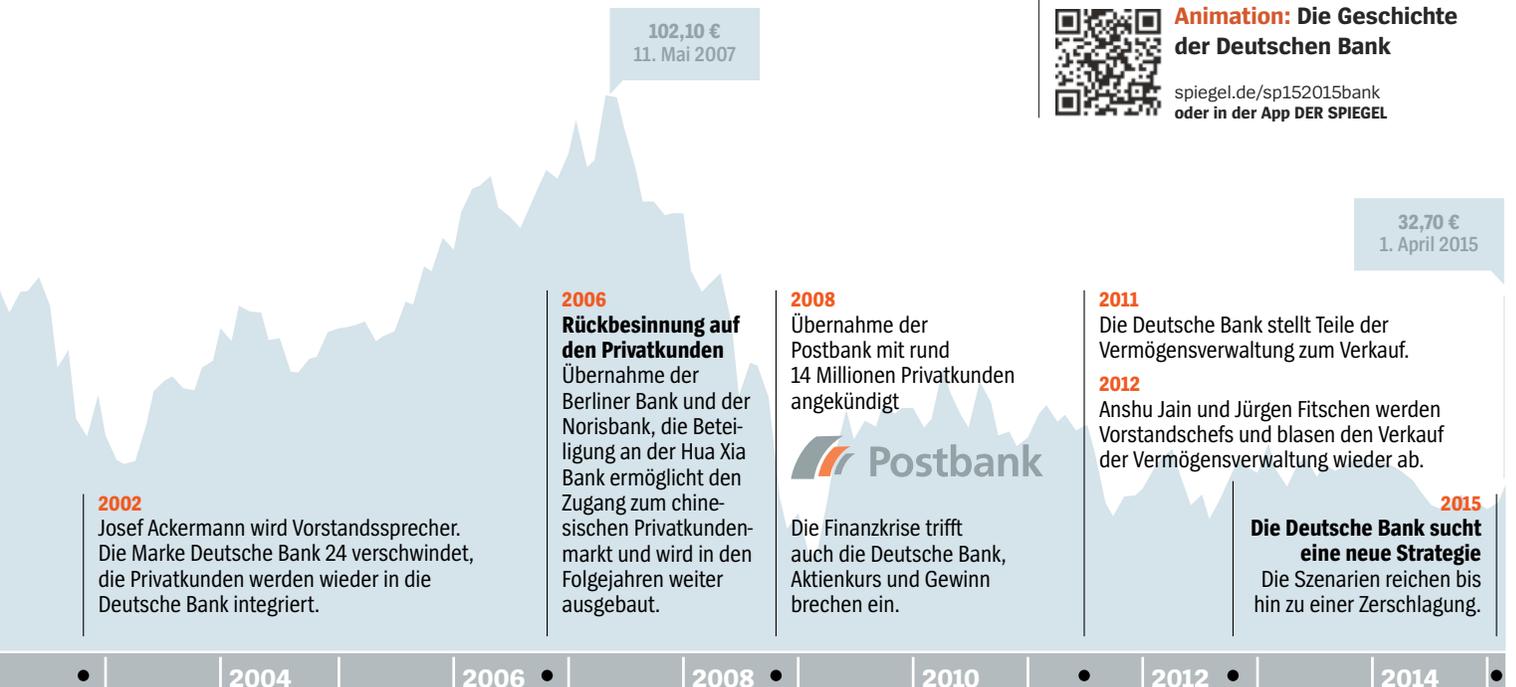
So hängt am Ende viel von Paul Achleitner ab und davon, ob er Jain trotz der enttäuschenden ersten Jahre zutraut, die Bank aus dem Schlamassel zu führen.

Achleitner hat schon einmal über die Zukunft einer Bank entschieden, das Ergebnis war ein Desaster. Als Finanzvorstand der Allianz holte er die Dresdner Bank zu dem Versicherungskonzern. Doch es gelang nie, das Institut richtig zu integrieren. Die Investmentbank der Dresdner führte ein Eigenleben und häufte in der Finanzkrise Milliardenverluste an. Kurz bevor die Deutsche Bank die Postbank kaufte, schoben Achleitner und Allianz-Chef Michael Diekmann die Dresdner Bank an die Commerzbank ab.

Ein zweites Mal wird Achleitner nicht für den Niedergang einer Bank verantwortlich sein wollen.

Martin Hesse

FOTO: MICHAEL GOTTSCHALK / GETTY IMAGES



Animation: Die Geschichte der Deutschen Bank

spiegel.de/sp152015bank
oder in der App DER SPIEGEL