



Deutsche-Bank-Spitze Jain, Achleitner, Fitschen

Die Schuld des Zauderers

Finanzbranche Unter Anshu Jain und Jürgen Fitschen ist die Deutsche Bank in eine heikle Lage geraten. Chefaufseher Paul Achleitner hat spät reagiert – und ist mitverantwortlich für die Krise.

Die Fahnder machten nicht viel Lärm bei ihrem jüngsten Besuch in der Zentrale der Deutschen Bank. Einige Dutzend Ermittler in Zivilkleidung und wenige Uniformierte besuchten vergangenen Dienstag die Zwillingstürme in der Frankfurter Taunusanlage, nach ein paar Stunden zogen sie mit einer Menge Akten und ihren Rollkoffern wieder ab.

Razzia-Routine. Mindestens ein halbes Dutzend Mal sind in den vergangenen drei Jahren Ermittler angerückt, um Deutschlands größte Bank wegen ihrer Verstrickung in zahllose dubiose Geschäfte zu durchsuchen. Diesmal suchten die Fahnder Beweise dafür, dass Kunden der Deutschen Bank mit trickreichen Aktiengeschäften den Fiskus betrogen haben. Mit der neuerlichen Razzia nur zwei Tage nach dem

spektakulären Rücktritt der Kochs Anshu Jain und Jürgen Fitschen ist damit bei der Deutschen Bank auf zynische Art wieder Alltag eingekehrt.

Am Montag hatte die Börse noch gefeiert. Anleger sahen die Bank nach monatelangen Querelen um Strategie und Topmanagement von einer Last befreit. Sie beschlossen, in dem neuen Chef – dem in Deutschland weitgehend unbekanntem Briten John Cryan – einen Messias zu sehen, der ihren Konzern aus dem Tal der Tränen führen könne. Und sie applaudierten Aufsichtsratschef Paul Achleitner dafür, den überfälligen Wechsel organisiert zu haben.

Doch inzwischen ist Ernüchterung eingekehrt. Die Rating-Agentur Moody's stellte lakonisch fest, Cryan werde die gleichen Hürden zu überwinden haben wie Jain

und Fitschen. So ist es. Teure Rechtsstreitigkeiten werden die Kasse und das Image der Bank weiter belasten, die Kapitaldecke ist dünn, die Kosten sind zu hoch. Und die Ende April angekündigte Strategie ist mehr ein aus der Not geborener Sanierungsplan denn eine zukunftsweisende Neuausrichtung.

Dafür tragen zu einem großen Teil die scheidenden Kochs Verantwortung – aber nicht allein. Ihr Abtritt hat deutlich gemacht, dass auch Aufsichtsratschef Achleitner und mehr noch sein Vorgänger Clemens Börsig schuld sind an der Führungskrise, in der die Deutsche Bank steckt.

Börsig hatte Jain und Fitschen als Nachfolger Josef Ackermanns ausgewählt, in einem von Machtkämpfen und Intrigen begleiteten Prozess. Die Doppelspitze war

von Anfang an ein fauler Kompromiss, weil Börsig die Suche nach einem externen Nachfolger verbockt und gemeinsam mit Ackermann keinen geeigneten internen Kandidaten aufgebaut hatte.

Mit Jain und Fitschen kam Achleitner, der als Deutschland-Chef von Goldman Sachs und später als Vorstand der Allianz ins Establishment der deutschen Wirtschaft aufgestiegen war. Während der Doppelspitze von Anfang an Misstrauen entgegenzuschlug, galt der eloquente Österreicher vielen als geniale Lösung. Mit seiner jovialen Art werde er Scherben kitten, die Börsig hinterlassen hatte, so die Hoffnung.

Achleitner moderierte, professionalisierte die Arbeit des Aufsichtsrats und bot sich als Sparringspartner der Doppelspitze an. Doch je deutlicher Jain und Fitschen ihre Ziele verfehlten, je stärker sie unter den Druck der Aufseher, der Öffentlichkeit und schließlich der Aktionäre gerieten, desto sichtbarer wurden Achleitners Schwächen.

Er unterschätzte die Probleme der Bank, ließ die Dinge zu lange laufen und ignorierte den über Monate wachsenden Unmut der Aktionäre. Zwar hatte er schon 2013 Cryan in den Aufsichtsrat geholt, wohl auch als Ersatzkandidaten für die Vorstandsspitze. Doch dann zögerte Achleitner seine Entscheidung hinaus, obwohl die Situation längst unhaltbar war.

Ende April präsentierten Jain und Fitschen nach monatelanger Vorarbeit eine neue Strategie, die den Verkauf der Postbank und eine Schrumpfung der Investmentbank vorsieht. Das Konzept ließ jedoch jegliche Details vermissen. Genaueres sollte 90 Tage später nachgereicht werden. Die Börse reagierte entsetzt.

Achleitner aber stellte sich hinter Jain und sein Konzept. Nicht dieser, sondern sein Gegenspieler, der Privatkundenvorstand Rainer Neske, erklärte deshalb seinen Rückzug.

Am 30. April empfahl die einflussreiche Aktionärsberatung ISS ihren Kunden, den Vorstand bei der bevorstehenden Hauptversammlung nicht zu entlasten. ISS verwies zur Begründung unter anderem auf die Verwicklung der Bank in die Libor-Affäre: Kurz zuvor hatten angelsächsische Behörden 2,3 Milliarden Euro Bußen gegen den Konzern verhängt und die schlechte Kooperation mit den Ermittlern beklagt.

Spätestens hier muss Achleitner klar geworden sein, dass die Dinge in die falsche Richtung liefen – und auch für ihn gefährlich werden könnten. Bereits vor der Hauptversammlung am 21. Mai sprach er mit Jain über eine mögliche Trennung.

Am 15. Mai rückte Achleitner dann erstmals öffentlich von Jain und Fitschen ab. In einem Interview mit der „Wirtschaftswoche“ erklärte er, niemand sei unersetzlich, es gehe um die Zukunft der Institution Deutsche Bank und nicht um Personen.

Am 20. Mai schließlich, dem Tag vor der Hauptversammlung, beschloss der Aufsichtsrat eine Reihe von Veränderungen im Vorstand. Jain, so schien es, ging daraus gestärkt hervor. Am nächsten Tag aber stimmten 40 Prozent der Aktionäre gegen den Vorstand. Die Redner überschütteten Jain mit herber Kritik. Die Bank stand unter Schock, zumal die schlechten Nachrichten weitergingen. In Russland soll das Geldinstitut bei Geldwäsche-Deals in großem Stil geholfen haben.

In diesen Tagen fiel die Entscheidung, am Sonntag, dem 7. Juni, besiegelte der Aufsichtsrat dann endlich die Trennung von den Kochs.

Ob Jain aus freien Stücken den Rücktritt anbot, wie im Umfeld der Bank verbreitet wird, oder ob Achleitner ihn fallen ließ – auch, um sich selbst aus der Schusslinie zu bringen –, wird abschließend vermutlich kaum zu klären sein. Sicher ist nur, dass der Druck der Aktionäre entscheidend war – und der der Aufsichtsbehörden.

Knapp zwei Wochen vor der Hauptversammlung hatte die Finanzaufsicht BaFin ihren Abschlussbericht zur Libor-Affäre an die Bank geschickt. Darin halten die Aufseher nach Aussage von Kennern des Papiers zwar fest, kein Vorstandsmitglied sei direkt in die Zinsmanipulation verwickelt gewesen. Zugleich beschreibe die BaFin aber schwere Versäumnisse mehrerer Topmanager bei der Kontrolle von Geschäftsprozessen, in der Organisation und bei der Aufarbeitung der Affäre.

Besonders schlecht kommt in dem Bericht offenbar Jain weg, aber auch Exchef Josef Ackermann, der frühere Personalvorstand Hermann-Josef Lamberti sowie sein Nachfolger Stephan Leithner werden belastet. Kritisch sieht die Aufsicht weiterhin auch die Rolle des Chefjuristen Richard Walker, es gilt daher als wahrscheinlich, dass er die Bank ebenfalls bald verlässt.

Einen expliziten Hinweis, dass sie eine Absetzung Jains für angebracht hält, hat

die BaFin in dem Schreiben zwar nicht gegeben. Sanktionen kann sie formal erst nach Ablauf einer Frist verhängen, innerhalb deren die Bank zu dem Bericht Stellung nehmen kann. Ein Banksprecher erklärt zu alledem, Spekulationen, die BaFin habe auf eine Ablösung Jains gedrängt, seien falsch. Doch in Banken- und Aufsichtskreisen heißt es, die BaFin sei zunehmend unglücklich mit der Geschäftsführung der Deutschen Bank gewesen. Das dürfte Achleitner gewusst haben.

Jetzt ist die Reizfigur Jain weg – und der Wechsel zu Cryan bietet die Chance, die Bank aus der Krise zu führen. Der 54-jährige Brit ist zwar ebenfalls Investmentbanker, kommt aber von außen, kann also unbefangenen aufräumen.

Und allein darum wird es in den nächsten zwei Jahren gehen: die Kosten zu senken, die Bank zu schrumpfen. Manches spricht dafür, dass Cryan das kann, bei der Schweizer Großbank UBS hat er als Finanzvorstand eine ähnliche Aufgabe erfüllt. Seine Deutschkenntnisse könnten ihm in der deutschen Politik zu einem besseren Stand verhelfen, als Jain ihn hatte.

Mit seinem Zögern und der Vorgabe, die gerade beschlossene Strategie umzusetzen, hat Achleitner Cryans Handlungsspielraum jedoch eingeschränkt. „Hätte Achleitner früher gehandelt, wäre der Postbankverkauf vielleicht gar nicht notwendig geworden“, kritisiert ein Unternehmensberater. Auch wäre Privatkundenvorstand Neske vielleicht nicht gegangen.

Manch einer von Jains engsten Vertrauten dürfte zudem in dessen Gefolge die Bank verlassen. So heißt es, Colin Fan, Jains Nachfolger an der Spitze des Investmentbankings, sei auf dem Absprung. Cryan wird eine Balance finden müssen, um die Bank personell zu erneuern, ohne aber zu viele Schlüsselfiguren zu verlieren.

Außerdem wird es für den Neuen nicht leicht werden, die Belegschaft hinter sich zu bringen und den immer wieder beschworenen Kulturwandel zu schaffen. Wenn Cryan es mit dem Kostenabbau ernst meine, müsse er bis zu 20 000 Jobs abbauen und das Investmentbanking stärker zusammenstreichen, sagt ein Branchenkenner. Zwar gibt es aus der Bank noch keine Zahlen, doch im Arbeitnehmerlager formiert sich bereits Widerstand: Bei dem erwarteten Stellenabbau gebe es erhebliches Konfliktpotenzial, heißt es da.

Zimperlich wird Cryan nicht sein, zu groß ist der Druck der Aktionäre und Aufsichtsbehörden – und der von Achleitner. Cryan ist sein Mann, er setzt die Strategie um, zu der sich Achleitner immer wieder bekannt hat. Und der Aufsichtsratschef weiß: Geht es jetzt noch einmal schief, wird er seinen Kopf kein zweites Mal aus der Schlinge ziehen können. Martin Hesse



Designierter Deutsche-Bank-Chef Cryan
Schwieriges Erbe