

„Dann ist er ihm mit beiden Beinen in den Rücken gesprungen“ – Fußballkrieg in der Kreisliga;



Illegales Autorennen in Hamburg

Mit Vollgas durch die Nacht – Die Raser-szene in Hamburg; **Patienten zwangsweise** – Flüchtlinge in TBC-Klinik.

SPIEGEL GESCHICHTE

MITTWOCH, 14. 10., 20.15 – 21.05 UHR | SKY

Ideen, die die Welt veränderten – Geld regiert die Welt

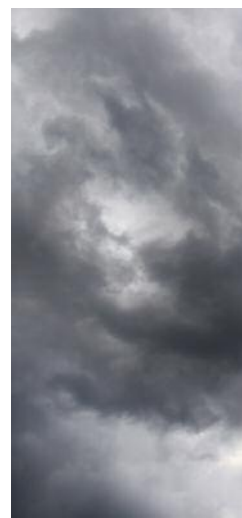
Die Suche nach dem Rezept für Gold schlug bisher immer fehl, führte aber zu unerwarteten Erfolgen: Im 17. Jahrhundert experimentierte ein Mann in Istanbul mit verschiedenen Bronzelegierungen. Dabei schuf er ein Material, das bei der Herstellung von Schlagzeugbecken eingesetzt wird. Die Formel ist ein gut gehütetes Geheimnis. Weitere Themen: die Entwicklung des modernen Filialwesens, die Geschichte des Brettspiels „Monopoly“ und des Revolvers Colt.

SPIEGEL TV WISSEN

FREITAG, 16. 10., 19.25 – 20.15 UHR | PAY TV
BEI ALLEN FÜHRENDEN KABELNETZBETREIBERN

Essen der Zukunft

Wissenschaftler des Fraunhofer-Instituts beschäftigen sich mit Ernährungsfragen, züchten neue Pflanzen und versuchen, Lebensmittel haltbarer zu machen. SPIEGEL TV hat sich von den Lebensmitteltechnikern zeigen lassen, wie unser Essen möglicherweise zukünftig aussehen wird.



Kultur des Wegtauchens

Deutsche Bank Der neue Chef John Cryan räumt auf. Sein radikales Programm für die Sanierung des Konzerns stellt den Vorgängern ein blamables Zeugnis aus.

Paul Achleitner ist ein höflicher Mensch. Und so erwies er trotz aller Turbulenzen, in denen er als Aufsichtsratschef der Deutschen Bank steckt, am Mittwochabend einem langjährigen Weggefährten aus Allianz-Zeiten bei dessen Abschiedssause die Ehre. Vielleicht verspürte Achleitner ein bisschen Sehnsucht nach den guten alten Zeiten, als er noch Finanzvorstand des erfolgsverwöhnten Versicherungskonzerns war.

Denn am selben Abend, die Party in München war noch nicht zu Ende, verbreitete die Deutsche Bank in Frankfurt eine Schreckensnachricht: Sie werde für das dritte Quartal 6,2 Milliarden Euro Verlust nach Steuern melden – mehr als je zuvor in einem Vierteljahr. Und das in einer Zeit, da fast alle Konkurrenten der Deutschen Bank schon wieder hohe Gewinne feiern.

Zwar fällt der Verlust auch deshalb so hoch aus, weil John Cryan, der neue Chef der Bank, reinen Tisch machen und sich auf diese Weise eine gute Ausgangsbasis schaffen will. Doch er korrigiert damit auch die Erfolgsbilanz von Anshu Jain und Jürgen Fitschen, sogar jene von Josef Ackermann und Rolf-Ernst Breuer. Unter diesen Managern hatte die Deutsche Bank das Investmentbanking und das US-Geschäft seit den Neunzigerjahren massiv ausgebaut. Cryan deckt nun auf, dass diese Strategie längst nicht so viel wert war wie suggeriert.

Ein entscheidender Schritt auf dem Weg zur Investmentbank war 1999 die Übernahme der amerikanischen Bankers Trust für 10 Milliarden Dollar. Jetzt schreibt Cryan insgesamt Firmenwerte um 5,8 Milliarden Euro ab, ein erheblicher Teil davon geht zurück auf Bankers Trust. Ackermann und vor allem Jain hatten den Stellenwert selbst in der Finanzkrise 2008 und danach nicht korrigiert.

In der kurzen Ära Jain ab 2012 häuften sich rund zehn Milliarden Euro an Rechtskosten an, die fast ausschließlich auf die wilden Zeiten des Investmentbanking zurückgingen und die Erfolgsbilanz weiter schmälerten. Cryan legt nun noch einmal 1,2 Milliarden Euro für Rechtsstreitigkeiten beiseite – auch das ein Hinweis darauf, dass er die Vergangenheit konsequenter aufarbeiten will als seine Vorgänger.

„Die Aufstockung dieser Rückstellungen bestätigt unsere Auffassung, dass die Bank bisher nicht ausreichend für Rechtsrisiken vorgesorgt hat“, sagt Klaus Nieding von der Aktionärsvertretung DSW. Die DSW will per Gerichtsbeschluss eine Sonderprüfung zu den Rechtsrisiken der Deutschen Bank durchsetzen.

Cryans Korrekturen stellen seinen Vorgängern kein gutes Zeugnis aus. Auch Achleitner jedoch muss sich die sechs Milliarden Euro Verlust zuschreiben lassen.

Der Chefkontrolleur habe von Anfang an nicht genug Distanz zu Jain aufgebaut und deshalb dessen Kurs nicht rechtzeitig korrigiert, kritisiert ein Deutsch-Banker. Erst als der Druck durch Aufsichtsbehörden und Aktionäre im Juni zu groß wurde, trennte sich Achleitner von Jain und holte Cryan aus dem Aufsichtsrat an die Vorstandsspitze.

Jetzt ist Cryan gegenüber Achleitner in einer starken Position, doch er braucht dessen Zustimmung für seinen Kurs.

Mit der Milliardenabschreibung hat er bei Investoren die Erwartung geweckt, dass ähnlich drastische Konsequenzen in Strategie- und Personalfragen folgen. „Um den Kapitalmarkt zu überzeugen, muss Cryan Ende Oktober einschneidendere Maßnahmen vorlegen als das, was die Bank im April angekündigt hat“, sagt Ingo Speich, Fondsmanager bei Union Invest-

FOTOS: CHRISTIAN HARTMANN / REUTERS (L.); ARNE DEDEY / PICTURE ALLIANCE / DPA (R.)



Sanierer Cryan, Konzernzentrale in Frankfurt am Main
 „Organisierte Verantwortungslosigkeit“

chotte und Stuart Lewis kritisiert sowie der Chef der Vermögensverwaltung Michele Faissola. Sie alle haben die Vorwürfe zurückgewiesen. Als gefährdet gilt auch Colin Fan, der Jain-Vertraute ist Kochef des Investmentbanking.

Außerdem dürfte Cryan die Bank von oben nach unten neu organisieren, auch damit würde er den Wünschen der Aufsicht entgegenkommen. „Es darf keine organisierte Verantwortungslosigkeit, keine Kultur des Wegtauchens und Wegredens geben“, sagte kürzlich Frauke Menke, bei der BaFin zuständig für die Deutsche Bank. Fast wortgleich äußerte sich auch Cryan.

Er hält das Komiteewesen in der Deutschen Bank für ein Übel. Es gilt deshalb als wahrscheinlich, dass er das Group Executive Committee abschafft. Der gewichtigste Geschäftsbereich des Konzerns, das Investmentbanking, wurde lange Zeit aus dem GEC heraus geführt, das von der BaFin nicht direkt beaufsichtigt wird. Künftig dürften die Chefs aller Geschäftsbereiche im Vorstand sitzen.

Zur Diskussion steht auch das sogenannte Regional Management. Damit fiel weltweit eine ganze Managementebene weg, die für die Steuerung der Geschäfte in über 70 Ländern zuständig ist und neben den geschäftsverantwortlichen Bankern existiert.

Große Veränderungen soll es im Privatkundengeschäft geben. Die Postbank wird verkauft, deren Firmenwert schrieb Cryan ebenfalls ab, um nicht später beim Verkauf einen Verlust buchen zu müssen. Außerdem will sich die Bank aus China und anderen Märkten verabschieden.

Auch der Rest des Privatkundengeschäfts dürfte in einigen Jahren kaum wiederzuerkennen sein. Mindestens 200 von

750 Filialen wird die Deutsche Bank schließen. Außerdem will sich der Konzern stärker auf wohlhabende Kunden und deren Beratung konzentrieren.

Insofern ist die Berufung von Asoka Wöhrmann zum Kochef des deutschen Privatkundengeschäfts ein Signal. Wöhrmann war bisher Chefanlagestrategie der Vermögensverwaltung, es gilt als wahrscheinlich, dass er einen Teil seiner bisherigen Kunden mitbringt. Von der Vermögensverwaltung sollen künftig wohl nur noch die Superreichen betreut werden. Die Bank kommentiert alle diskutierten personellen und strategischen Veränderungen nicht und verweist auf den 29. Oktober.

Welche strategischen Visionen Cryan hat, hält er gut verborgen. In der Öffentlichkeit taucht er bislang nicht auf, intern macht er vor allem eines klar: Mit dem Kostensenken meint er es sehr ernst.

Rund 10 000 Stellen sollen über den Postbank-Verkauf hinaus wegfallen. Auch die Bonustöpfe der Investmentbanker greift der Neue an. „John Cryan signalisiert, dass die Boni der Investmentbanker anders als in der Vergangenheit keine heilige Kuh mehr sind“, sagt Speich. Das sei nur recht und billig, da auch die Aktionäre leiden, Cryan will für dieses Jahr die Dividende kürzen oder gar ganz streichen.

Das alte Management um Jain hat vor allem die Investmentbanker bis zuletzt geschont, der Aufsichtsrat ließ ihn lange gewähren. Die Bezüge der Kontrolleure selbst sind im vergangenen Jahr übrigens gestiegen. Achleitner dürfte nach Berechnungen der Unternehmensberatung Towers Watson mit einer Vergütung von 808 000 Euro zum bestbezahlten Aufsichtsratschef Deutschlands aufsteigen.

Martin Hesse

ment. Das fängt beim Spitzenpersonal an, setzt sich in der Organisationsstruktur fort und endet bei den Kosten.

Cryan, so heißt es im Umfeld der Bank, wolle rund ein halbes Dutzend Mitglieder des Vorstands und des erweiterten Vorstands (Group Executive Committee, GEC) austauschen – teils, weil sie in der Entstehung und Aufarbeitung der Skandale eine un gute Rolle spielten; teils, weil sie die Bank geschäftlich nicht voranbrachten.

Die Frage ist, ob Achleitner ihn machen lässt. Entschieden wird wohl erst kurz vor der Strategiepräsentation am 29. Oktober.

Die Erwartung der Investoren ist klar: „Die Bank kommt um weitere personelle Veränderungen im Vorstand und im GEC nicht herum“, sagt Speich. „Da ist der Aufsichtsrat in der Pflicht.“ Wer in die Fehltritte der Vergangenheit oder ihre mangelhafte Aufarbeitung involviert war, für den werde es eng. Wen das betreffe, könne man im Bericht der Aufsichtsbehörde BaFin zur Libor-Affäre nachlesen.

In diesem – noch vorläufigen – Bericht werden unter anderem die Vorstände Stephan Leithner, Stefan Krause, Henry Rit-