CHRISTOF MATTES / WIRTSCHAFTSWOCHE

Chefaufseher Achleitner

# Die Entzauberung des Goldjungen

**Karrieren** Paul Achleitner, Aufsichtsratschef der Deutschen Bank, galt als Mann, dem fast alles gelingt und der alle Probleme wegreden kann. Jetzt steht er erstmals unter Druck.

Am späten Abend des 21. Mai 2015 sitzt Paul Achleitner in einem italienischen Restaurant im Frankfurter Westend. Das „Scuderia“, nur einen Steinwurf von den Zwillingstürmen der Deutschen Bank entfernt, ist beliebt bei der Frankfurter Finanzelite. Die Küche ist gehoben, das Ambiente gediegen, man trifft sich hier zum Business Lunch mit Kunden oder zu einem Glas Chianti nach Dienstschluss.

In Achleitners Runde wird fröhlich getafelt an diesem Frühlingsabend. Die Stimmung des Aufsichtsratsvorsitzenden der Deutschen Bank und seiner Gäste ist gelöst. Vorstandschef Anshu Jain ist in Begleitung von Ehefrau Geetika gekommen, sein Kochef Jürgen Fitschen mit Lebensgefährtin Friederike Lohse.

Die Männer am Tisch haben einen außergewöhnlichen Tag hinter sich, voller Ereignisse, die nicht so recht passen wollen zur heiteren Atmosphäre beim Italiener. Kurz zuvor, bei der Hauptversammlung, hat fast die Hälfte der Aktionäre Fitschen und Jain das Vertrauen entzogen. Die Anteilseigner warfen ihnen vor, fast alle Ziele verfehlt und der Bank einen immensen Reputationsschaden zugefügt zu haben.

Eigentlich müsste Achleitner jetzt auf Distanz gehen. Doch er sitzt gemeinsam mit den Geschmähten bei Pasta und Wein, als wären sie eine Familie. Es dauert noch quälende zwei Wochen, bis der Aufsichtsrat die überfällige Trennung vom Duo Fitschen und Jain ankündigt.

Die Szene beim Italiener erklärt das Prinzip von Achleitners Erfolg – und zugleich die Schwierigkeiten, in denen er jetzt steckt. „Ein Paul Achleitner bricht nicht mit Leuten“, sagt ein Berater, der seinen Weg lange verfolgt hat. „Er lebt von seinem Netzwerk und der Tatsache, dass er fast überall beliebt ist.“

Beliebt ist Achleitner, 59, auch heute noch. Aber das reicht nicht mehr. Neun Monate nach dem Familientreffen beim Italiener wachsen die Zweifel an seiner Qualität als Aufsichtsratschef. Der Österreicher steht unter Druck wie nie zuvor in seiner Karriere. Wird der Goldjunge der deutschen Finanzindustrie jetzt endgültig entzaubert?

Die Deutsche Bank, eine Ikone der deutschen Wirtschaft, ist nur noch ein Schatten ihrer selbst. Abgestürzt an der Börse, abgehängt von Konkurrenten, verfolgt von Staatsanwälten, beargwöhnt von Kunden und immer häufiger im Stich gelassen von frustrierten Mitarbeitern.

Drei Jahre lang richtete sich die wachsende Wut und Enttäuschung gegen den Vorstand, vor allem gegen Anshu Jain. Achleitner ersetzte ihn erst nach langem Zögern durch den Briten John Cryan und tauschte im Herbst auch den restlichen Vorstand fast komplett aus.

Erholt hat sich die Deutsche Bank seither nicht, ihr Niedergang scheint sich sogar

zu beschleunigen. Und so zieht nun Achleitner den Furor auf sich, ein Mann, von dem ein langjähriger Mitstreiter sagt: „Ich liebe ihn, aber er hat nie polarisiert.“

Das ändert sich gerade. Eigenschaften, die Achleitner einst halfen, nach oben zu kommen, werden jetzt kritisch gesehen. Seine Loyalität wird als fehlende Distanz gedeutet, der Brückenbauer steht als Zauderer da, der geschmeidige Moderator als Schönredner. Zu sehr habe sich Achleitner in das Tagesgeschäft eingemischt, das Sache des Vorstands war, kritisieren Insider. Zugleich sei er entscheidungsschwach, wenn es wirklich auf ihn ankomme, etwa bei Vorstandspersonalien. Er habe sich zu spät von Jain getrennt, sei zu lange dessen Kurs gefolgt. „Jain hatte ihn in der Tasche“, bemerkt einer der Kritiker trocken.

Kurzum: Achleitner sei überfordert mit der Rolle des Chefaufsehers bei einem der komplexesten Unternehmen der Welt.

Dabei sollte der Wechsel an die Spitze der Deutschen Bank seine Laufbahn krönen. Zwar ist Achleitner nicht der Typ Machtmensch, der seinen Anspruch vor sich her trägt. Doch er hängt an einer Idee, sieht sich als Überzeugungstäter. Er hat sein persönliches Schicksal mit dem Ziel verknüpft, die Deutsche Bank als letzte europäische Investmentbank von Weltrang zu erhalten und zur Anlaufstelle Nummer eins für europäische Konzerne zu machen.

Wenn ihm das gelänge, würde Achleitner zum Doyen der europäischen Finanzwirtschaft aufsteigen, die Aura dafür – graumelierter Bart, schwarzgeränderte runde Brille, intellektueller Touch – besitzt er schon eine Weile.

Doch die Realität entfernt sich Tag für Tag weiter von seiner Idee.

Wer ihm das in diesen Tagen vorhält, dem begegnet Achleitner mit den Waffen der Rhetorik, die ihm immer geholfen haben. Er aktiviert seinen österreichischen Charme, der selbst dann noch wirkt, wenn er in seine Rede jene unvermeidlichen Anglizismen der Bankerszene streuselt. Achleitner perlen sie so sanft von der Zunge, dass man sie ihm weniger übel nimmt als manchem arroganten Investmentbanker mit dem gleichen Wortschatz.

Er beantwortet Fragen mit Gegenfragen. Er umschifft konkrete Vorwürfe, indem er sich in die Rolle des Welterklärers flüchtet. Das Geschäftsmodell der Deutschen Bank als globale Investmentbank ist gescheitert? „Look“, fängt Achleitner solche Gespräche gern an. Das Jackett legt er dabei ab. Im weißen, großzügig geschnittenen Hemd beugt er sich dann vor, die Augenbrauen hochgezogen, die Augen weit geöffnet.

Achleitner will jetzt beweisen, dass seine Strategie richtig ist, die Deutsche Bank auf dem Kapitalmarkt zu positionieren. „Worauf ist alle europäische Regulierung ausgerichtet?“, fragt er, ganz der Typ geduldiger Professor, der weiß, dass es darauf nur eine Antwort gibt, die er dann auch erhält. „Die Banken zu schrumpfen.“

„Danke“, gibt Achleitner mit ironischem Lächeln zurück. „Und was heißt das?“ – „Dass sie weniger Kredite vergeben können.“ „Aha.“ Er wippt zurück nach hinten in den Stuhl, streckt die Beine nach vorn. „Und wie finanzieren sich Unternehmen, wenn sie keine Kredite mehr bekommen? Richtig, über den Kapitalmarkt.“ Und niemand in Europa könne diese Lücke so kompetent füllen wie die Deutsche Bank. Vorlesung beendet.

Der Kapitalmarkt. Achleitner hat diese Welt mehr als 25 Jahre lang inhaliert. Sie hat ihn groß gemacht, und er ist mit ihr gewissermaßen verheiratet: Seine Frau Ann-Kristin Achleitner hält einen Lehrstuhl für Unternehmensfinanzierung an der Technischen Universität München und sitzt in zahlreichen Aufsichtsräten. Gemeinsam haben sie mehr Einfluss auf die Geschicke der deutschen Wirtschaft als jedes andere Ehepaar in Deutschland.

Achleitner hat sich in die Idee von der globalen Investmentbank verbissen, daran wirkte er als Berater schon mit, als er der Deutschen Bank half, den US-Konkurrenten Bankers Trust 1999 zu übernehmen.

Tatsächlich aber ist selbst in der Bank der Glaube an das Modell tief erschüttert. „Es ist wie mit einem schönen Anzug, der einfach nicht passt, weil er eine Nummer zu groß ist“, sagt ein Deutsch-Banker. Doch Achleitners Herz hängt an der Garderobe. Es wäre der Gipfel seiner Karriere, in der es mehr als ein Vierteljahrhundert lang fast nur nach oben ging.

Von den Eliteuniversitäten in St. Gallen und Harvard gelangte er 1988 zur weltgrößten Investmentbank Goldman Sachs. Er baute ab 1994 das Deutschlandgeschäft auf und fädelte Fusionen, Übernahmen und Börsengänge ein, wie Perlen auf einer Kette: Er beriet die Treuhand bei der Privatisierung von DDR-Betrieben, half dem Bund, die Telekom an die Börse zu bringen, stand Pate für den Zusammenschluss von Daimler mit Chrysler, ehe er als Finanzvorstand zur Allianz wechselte.

Er sehe sich als „Erfüllungsgehilfe“ der Kunden, sagte er einmal im SPIEGEL-Gespräch. Manch ein Kunde hatte jedoch wenig Freude an den Geschäften, die Achleitner orchestrierte. Legendär ist das Scheitern der „Hochzeit im Himmel“, als die Daimler-Chef Jürgen Schrempp einst die Fusion mit Chrysler verherrlichte.

Am Erfüllungsgehilfen Achleitner blieb dieses Debakel nicht hängen. Nachdem die Partnerschaft Goldman Sachs 1999 an die Börse ging, verabschiedete Achleitner sich mit einem Aktienpaket, das 100 Millionen Mark wert gewesen sein soll.

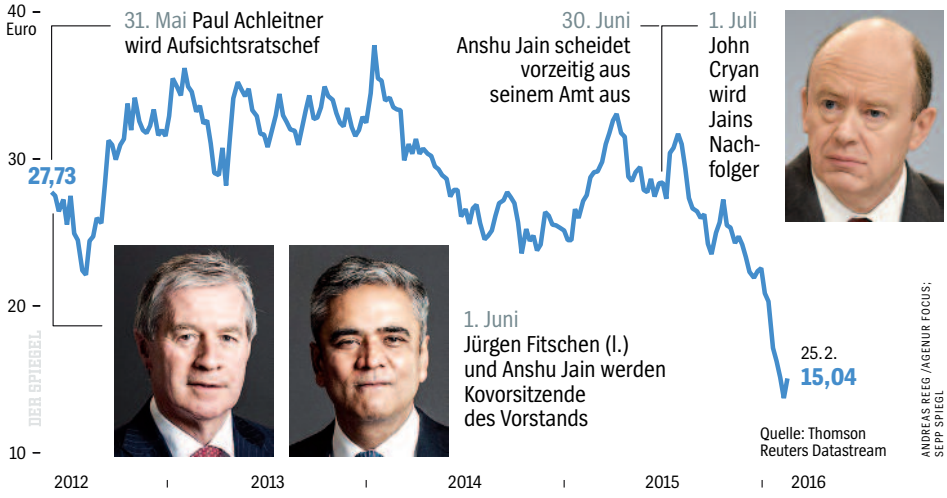
Achleitner hat weder den Reichtum jemals zur Schau getragen noch seine Beteiligung an all den Fusionen und Übernahmen. Für ihn ist Understatement ein essenzieller Teil seines Erfolgsrezeptes: Wer sich nicht über andere stellt, dem stellt auch keiner so leicht ein Bein; wer nicht auf den Tisch haut, wird selbst nicht öffentlich abgewatscht; wer nicht abhebt, kann nicht so tief fallen.

Irgendwie schaffte es Achleitner immer, dass selbst Misserfolge wie Erfolge aussahen. Etwa, als er für die Allianz die Übernahme der Dresdner Bank einfädelte, ein Flop, der die Allianz Milliarden gekostet haben soll. Achleitner stieß die Bank gerade noch rechtzeitig vor der Lehman-Pleite wieder ab, verhinderte so Schlimmeres – und sah wie ein Sieger aus.

Achleitners Erfolge beruhten eigentlich nie darauf, dass er ein Finanzgenie gewesen wäre. Er moderiert. Er überzeugt. Er kann festgefahrene Verhandlungen allein durch seine Art zu argumentieren drehen. Er löst vielleicht kein einziges Verhand-

## Enttäuschte Erwartungen

Aktienkurs der Deutschen Bank und die Vorstandsvorsitzenden in der Ära Achleitner



lungsproblem, aber er dreht die Stimmung, und der Vertrag kommt zustande.

Achleitner ist ein geborener Verkäufer von Visionen – und braucht unter oder neben sich vor allem Mechaniker.

Bei der Deutschen Bank könnte der neue Chef John Cryan dieser Mechaniker sein, dachte man im vergangenen Sommer, als Achleitner den öffentlichkeitsscheuen Briten installierte. Doch Cryan ist vielleicht zu sehr Mechaniker, um zu reüssieren. Er schraubt an allerlei einzelnen Maßnahmen herum, ohne seinen Mitarbeitern und den Aktionären sagen zu können, was er da eigentlich zusammenbauen will – und wie das funktionieren soll.

Achleitner weiß, dass sein Schicksal eng mit dem Cryans verknüpft ist. Trotzdem hat er schon jetzt mehr Distanz zu Cryan aufgebaut, als er sie zu Jain je hatte – und umgekehrt.

Diese Distanz könnte noch wachsen, wenn eine alte Affäre so wirkt, wie es manche Bank-Insider erwarten: dass der Libor-Skandal Paul Achleitners Karriere bedroht.

Es geht um einen Bericht, den die britische Finanzaufsicht FCA im vergangenen Frühjahr zu ihren Ermittlungen gegen die Deutsche Bank verfasst hat. Darin beklagt die FCA die mangelnde Kooperation der Bank und erhöht deswegen die Strafe um

**Er ist ein geborener Verkäufer von Visionen – und braucht unter sich vor allem Mechaniker.**

100 Millionen auf 227 Millionen Pfund. Einer der Kritikpunkte: Die Deutsche Bank hatte im September 2013 einen vorläufigen Prüfbericht der deutschen Aufsicht BaFin nicht an die FCA herausgegeben und erklärt, die BaFin habe dies untersagt, was die BaFin gegenüber der FCA bestritt.

Einige Personen werden in diesem Dokument verschlüsselt erwähnt, ohne beschuldigt zu werden. Darunter auch Paul Achleitner, wie das „manager magazin“ Mitte Januar erstmals berichtete.

Strittig ist intern nun aber die Frage, wer vor allem verantwortlich war: Achleitner, der zuständige Vorstand, andere Mitarbeiter oder aber – wie manch einer in der Bank argwöhnt – die BaFin, weil sie womöglich gegenüber Achleitner oder anderen Mitarbeitern den Eindruck vermittelt hatte, die Bank dürfe den vorläufigen Bericht nicht weiterleiten.

Die beteiligten Personen und Behörden äußern sich dazu nicht. Die Bank betont, die FCA erhebe keine Vorwürfe gegen Achleitner persönlich. Doch der Vorgang ist ihm unter die Haut gegangen. Er sieht seine Integrität infrage gestellt.

Anders als die FCA hatte die BaFin den Aufsichtsratschef in der Libor-Affäre einmal persönlich angegriffen. Im August 2013 hatte die Behörde ihm einen geharnischten Brief geschrieben, in dem sie dem Aufsichtsrat vorwarf, ein Gutachten in Auftrag gegeben zu haben, das nur den Zweck gehabt habe, „zu bestätigen, dass das Senior Management in die mutmaßlichen Manipulationen nicht involviert war und auch keine Kenntnis darüber hatte“. Gleichwohl habe Achleitner aus dem Gutachten „weitreichende Schlussfolgerungen“ gezogen.

Bankchef Cryan bestätigte kürzlich, der Vorstand sei rechtlich verpflichtet zu prüfen, ob man ein Aufsichtsratsmitglied wegen der unnötig erhöhten FCA-Strafe in Regress nehmen müsse – gemeint war Achleitner. Im Umfeld des Aufsichtsratschefs hofft man, die Sache bis zur Hauptversammlung im Mai ausräumen zu können. Wenn das nicht gelingt, könnte es zum ersten Mal auch um seinen Kopf gehen.

Die mächtige Aktionärsvertretung ISS würde eine formelle Untersuchung zu Achleitners Rolle in der Libor-Affäre in ihrer Analyse vor der Hauptversammlung wohl zumindest erwähnen, ihre Regularien lassen da wenig Spielraum. Dass sie deshalb empfiehlt, Achleitner die Entlastung zu verweigern, gilt als unwahrscheinlich – ausgeschlossen ist es aber nicht.

Es heißt, die Aufsichtsbehörden stünden hinter Achleitner, weil sie fürchteten, ein überstürzter Wechsel an der Spitze des Kontrollgremiums könnte den Konzern weiter destabilisieren.

Im Aufsichtsrat ist von Opposition gegen Achleitner ohnehin wenig zu hören, das Gremium hat der Österreicher bereits in seinem ersten Amtsjahr nach seinen Vorstellungen besetzt. Einen Wechsel könnten wohl nur die Aktionäre herbeiführen. Doch selbst einflussreiche Investoren, die seit Wochen aus der Deckung Giftpfeile in Richtung Achleitner schießen, scheuen bislang die offene Attacke.

Sie wollen vielmehr bei der Hauptversammlung auf eine generelle Blutauffrischung im Aufsichtsrat drängen und dabei jemanden an Bord holen, der rasch zu einer Achleitner-Alternative aufgebaut werden kann. Finden sie diesen Traumkandidaten, könnte schon 2017 Schluss sein für Achleitner. Dann läuft sein Mandat aus. Es wäre ein Karriereende ohne Glanz.

Doch das Drehbuch für den Wechsel ist noch nicht geschrieben. Achleitner scheint entschlossen, um sein Amt zu kämpfen. „Die Zeit, die jetzt für die Deutsche Bank kommt, liegt ihm am meisten: Er muss keine schweren Entscheidungen treffen, sondern moderieren“, sagt einer, der früher mit Achleitner manch ein Geschäft ausgehandelt hat. Für Achleitners Gegner muss es klingen wie eine Drohung. Martin Hesse

Mail: martin.hesse@spiegel.de

# Im Showbusiness

**Management** In zahlreichen Unternehmen wird Arbeit nur noch vorgespielt statt erledigt. Vergnüglich ist das trotzdem nicht.

Neun Uhr morgens in einer beliebigen Firma. Die Mitarbeiter machen sich bereit für das Hochamt: die Konferenz. Den Jour fixe. Das Meeting. Die Teamsitzung. Oder wie auch immer der Höhepunkt organisatorischer Selbstbefriedigung heißen mag, der alles Mögliche ist – nur keine echte Arbeit.

Denn bei all diesen Veranstaltungen geht es nur vordergründig um das Produkt, von dem man lebt. Die Rolle, die jeder Teilnehmer spielt, dient nicht etwa dem Kunden, sondern einzig dem Machterhalt und dem Überleben der Struktur.

Das sieht dann so aus: Zur Showtime muss der Chef zeigen, dass er Chef ist. Die Abteilungsleiter heischen um Pfründen und Beifall. Der Karrierist – und der ist unvermeidlich – wiederholt endlos in immer neuen Worten, was der Chef gerade gesagt hat. Keiner stopft ihm das Maul, weil man fürchtet, dass der Schleimer irgendwann aufsteigt. Der Hofnarr nörgelt und bekommt vor versammelter Mannschaft seine Abreibung. Alles wie immer.

Keiner fällt aus der Rolle, keiner traut sich was. Jeder im Ensemble verhält sich so, wie es von ihm erwartet wird. Und alle glauben, dass dieses Unternehmenstheater wirklich gute Arbeit ist.

Aber nicht Lars Vollmer. „Zurück an die Arbeit!“ befiehlt der Management-Guru in seinem neuen Buch*. Es ist eine fulminante Abrechnung mit dem Showbusiness und gängigen Managementlehren – und ein Manifest für echte Arbeit.

Vollmer macht es sich nicht leicht. Trotz wunderbarer Beispiele bemüht er weder das Stereotyp vom unfähigen, unbelehrbaren Chef, noch sieht er die Mitarbeiter als Opfer oder als Nichtsnutze. Tatsächlich, davon ist er überzeugt, wollen alle am liebsten gute Arbeit liefern. Doch die Sache ist weitaus komplizierter – und für Unternehmen lebensgefährlich: „Nicht die Kollegen oder die Chefs sind blöd. Das Instrumentarium, das sie nutzen, ist blöd“, so Vollmer.

* Lars Vollmer: „Zurück an die Arbeit: Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden“. Linde Verlag, Wien; 192 Seiten; 24,90 Euro.