



Deutsche-Bank-Chef Ackermann: „Wir stehen das unter allen Umständen durch“

DEUTSCHE BANK

Das Milliardengrab

Die Deutsche Bank im Abwärtsstrudel: Das Institut hat seine stillen Reserven fast völlig aufgebraucht, die Stimmung ist schlecht, und die Gewinne brechen weg. Und nun wird auch noch gegen den obersten Chef Anklage erhoben.

Nahezu regungslos saß Josef Ackermann am vergangenen Freitag auf dem Podium. Über dem Chef der Deutschen Bank prangte eine gegen die Wand projizierte Folie mit dem Titel: „Erfolgreiche Umsetzung von Portfolio-Maßnahmen“. Darunter waren fein säuberlich elf Geschäftsfelder aufgezählt – und neben zehn davon stand ein grünes Häkchen.

„Wir haben genau das umgesetzt, was wir versprochen haben“, sagte Ackermann, der im Mai vergangenen Jahres das Amt des Vorstandssprechers übernommen hatte. Es war das erste Mal, dass der Schweizer die Bilanzzahlen der ersten Adresse des deutschen Geldgewerbes verkündet. Und er wirkte fast ein wenig stolz dabei: „Sie sehen, wir haben unsere Hausaufgaben gemacht.“

Fleißig war er. Den Eindruck wollte er hinterlassen. Und zuverlässig. Ein Mann, ein Wort – was der Chef der Deutschen Bank sagt, das gilt.

Aber sagt er auch die ganze Wahrheit? Und sollen all die kleinen Etappensiege,

die da säuberlich abgehakt wurden, nicht eher über die unausgesprochenen Probleme der Deutschen Bank hinwegtäuschen?

Tatsächlich nämlich geht es mit dem Geldkonzern seit Jahren bergab. Klägliche 26 Millionen Euro bleiben übrig, wenn vom ausgewiesenen Gewinn jene 3,5 Milliarden Euro abgezogen werden, die das Institut durch den Verkauf von Beteiligungen erzielt hat. So geht das nun schon seit Jahren: Die Deutsche Bank lebt von der Substanz.

Noch 1998 war der mächtige Konzern quasi ein Tanker, bis zum Rand beladen mit Geld. In seinem Rumpf schlummerten 20 Milliarden Euro allein an stillen Reserven – also an Kursgewinnen auf Aktienpakete und Beteiligungen. Kein Sturm konnte den mächtigen Kahn vom Kurs abbringen.

Heute ist von dem Kapital kaum noch etwas übrig. Zwar wäre der Wert der Aktienpakete und Beteiligungen auch im Zuge der Börsenbaisse zusammengeschmolzen – allerdings ungefähr im Gleichschritt mit dem Dax. Demnach müsste die Deutsche Bank noch immer genauso viele Re-

serven haben wie 1996 – rund zwölf Milliarden Euro.

Tatsächlich bleiben der Deutschen Bank aber nur knapp zehn Prozent ihrer ungehobenen Schätze (siehe Grafik). Das Institut hat sein Tafelsilber sukzessive verkauft, zuletzt zu Schleuderpreisen.

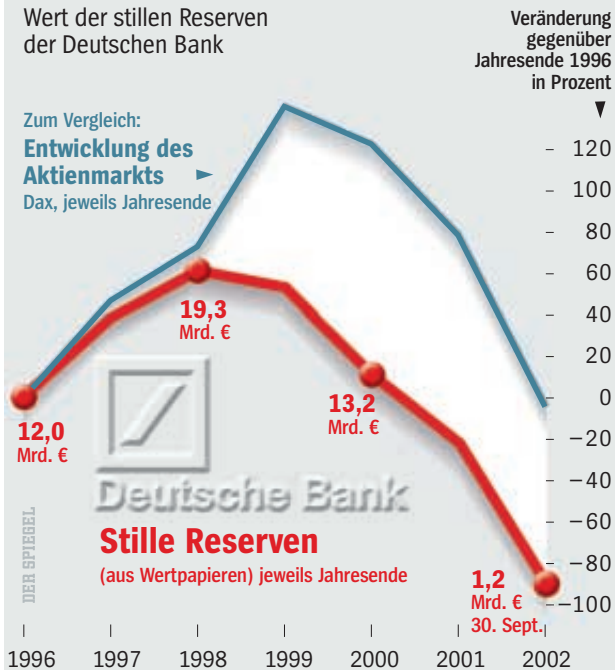
Nun ist das einstige Aushängeschild der deutschen Wirtschaft anfällig wie nie zuvor in seiner Geschichte – eine Folge der allgemeinen Bankenkrise, aber auch der hausgemachten Fehler. Nun rächt sich, dass die Geldherren aus Frankfurt in zu kurzer Zeit zu unterschiedliche Strategien verfolgten: Sie vernachlässigten das traditionelle Geschäft zu Gunsten des angeblich zukunftsträgigeren Investmentbankings – und verprellten damit Stammbelegschaft und Stammkunden. Als der Kurs wieder in die andere Richtung korrigiert wurde, waren die Investmentbanker sauer. Der Kulturkampf zwischen diesen zwei Teilen der Bank hält unvermindert an.

Und wie ein Damoklesschwert schwebt die drohende Anklage im Fall Mannes-

Tafelsilber verscherbelt

Wert der stillen Reserven
der Deutschen Bank

Zum Vergleich:
**Entwicklung des
Aktienmarkts**
Dax, jeweils Jahresende



mann über dem Chef des Hauses, die ihm sogar den Job kosten könnte. Der erste Mann der deutschen Wirtschaft hat nach Ansicht der Staatsanwaltschaft Düsseldorf im Zuge der Übernahme von Mannesmann durch Vodafone Firmengelder veruntreut – oder zumindest dabei mitgeholfen. Die Ermittler werfen dem ehemaligen Aufsichtsrat des Unternehmens vor, die umstrittenen Millionenzahlungen an Vorstände und Ex-Vorstände abgesegnet zu haben.

Ein langwieriger Prozess droht also, für den der Bankchef vor allem eines investieren muss – Zeit, die er nicht hat.

Kein Wunder also, dass der Aktienkurs, trotz eines Rückkaufprogramms und trotz Ackermanns Bekenntnissen zum Shareholder-Value, weiter abgestürzt ist. Zu seinem Amtsantritt hatte der Banker das Ziel ausgegeben, den Börsenwert des Unternehmens zu verdoppeln. Tatsächlich hat er sich seither nahezu halbiert.

Längst beschäftigt der Niedergang der ersten Adresse in „Corporate Germany“, wie die Banker gern sagen, nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch Politiker, Bankaufseher und Konkurrenten. Wohin, fragen sie, steuert die Deutsche Bank?

Eine klare Antwort darauf ist Ackermann bislang schuldig geblieben.

Kaum jemand versteht, warum gerade jetzt, in den Zeiten der Börsenbaisse, Beteiligungen abgebaut werden. Zumal Ackermann selbst noch im Sommer mehrfach versicherte, dass weitere Verkäufe bei den derzeitigen Marktpreisen nicht in Frage kämen.

Dennoch trennte sich Ackermann für insgesamt mehr als sechs Milliarden Euro von „Randgeschäften“ des Instituts: Teile des

Fondsmanagements wechselten ebenso den Besitzer wie die Abwicklung von Wertpapiergeschäften in den USA, das US-Konsumentenkreditgeschäft wie Teile der Informationstechnologie oder die Banque de Luxembourg SA.

Viele der Sparten waren, beispielsweise im Zuge der Übernahme von Bankers Trust im Jahre 1999, viel zu teuer gekauft worden.

Aber wo sind all die Milliarden, die das Institut in den vergangenen Jahren versilbert hat, eigentlich geblieben? Sie haben sich weitgehend in Luft aufgelöst.

So verkaufte die Bank ihre vermeintlich langweiligen Beteiligungen an deutschen Industrieunternehmen, um damit zukunftssträchtige Investitio-

nen zu finanzieren – von denen sie sich nun, oft unter dem Einstandspreis, wieder trennt.

Auch wurden mit den Reserven die Ergebnisse vergangener Jahre aufgehübscht oder die enormen Boni-Zahlungen an die Investmentbanker beglichen – deren Geschäfte sich für die Bank, wie beispielsweise der völlig überbewertete Kauf des inzwischen abgewickelten US-Brokerhauses National Discount Brokers, oft als Desaster entpuppten.

Unterdessen geht der Schlussverkauf weiter: Stolz verkündete Ackermann die Abgabe von Aktienpaketen der Deutschen Börse, der Münchener Rück, Buderus, Südzucker, Continental oder Leoni und anderer Unternehmen.

Klar: Derzeit sind die Gewinne aus den Veräußerungen steuerfrei. Und wer weiß schon, wie lange das noch so bleibt?

Doch was nützt es, keine Steuern zu zahlen, wenn die Kursgewinne der Aktien dramatisch zusammengeschrumpft sind? In einigen Jahren, da sind sich Börsianer sicher, könnte die Deutsche Bank, trotz möglicher Steuern, ein Vielfaches an Erlösen erzielen.

Warum also der Kahlschlag?

Misstrauen macht sich breit in den Türmen der Frankfurter Zentrale. Immerhin wird den Aktienhändlern der Bank bei jedem Paketverkauf intern eine Provision zugerechnet, ganz egal, ob die Wertpapiere von einem Kunden stammen – oder aus dem eigenen Portfolio. „Ohne diesen Zuschuss“, versichern Mitarbeiter, wäre der von Kevin Parker geleitete Bereich „tief in den roten Zahlen“.

Die hoch bezahlten Investmentbanker waren in den Zeiten des Booms die Stars der Bank. Für Ackermanns Vorgänger Rolf Breuer, heute Aufsichtsratschef des Instituts, waren sie gar „Künstler“. Doch die letzten drei Jahre haben eines nur allzu deutlich gezeigt: Die Herren mit den bunten Hosenträgern und den Millionengehältern kochen auch nur mit Wasser.

Viele fühlen sich nun ungerecht behandelt, weil sie beim jährlichen Geldverteilen am vergangenen Mittwoch leer ausgegangen sind. „Einfach nichts zu zahlen demotiviert die ganze Mannschaft“, sagt ein enttäuschter Londoner Banker.

Im Beratungsgeschäft bei Fusionen oder Börsengängen, dem so genannten Corporate Finance, wurden die Boni selbst für Spitzenkräfte um über 60 Prozent zusammengestrichen. Auch im Aktienhandel verdiente die Deut-



Deutsche-Bank-Zentrale (in Frankfurt am Main)
Wo sind all die Milliarden geblieben?

RAINER UNKE

sche Bank kaum Geld und kürzte deshalb radikal die variablen Gehälter. Die Strategie von Ackermann, dem ehemaligen Miliz-Oberst eines Schweizer Panzerhaubitzenregimentes, war klar: Er wollte seine Investmentbanker-Truppe zusammenhalten und möglichst viele Mitarbeiter durch die Krise füttern, um bei einem Aufschwung an den Finanzmärkten vorn mit dabei zu sein. Doch die Strategie ging nicht auf, denn der Aufschwung lässt auf sich warten.

Einzig im Renten- und Devisenhandel, den der Inder Anshu Jain verantwortet, läuft das Geschäft gut. Seine 2800 Mitarbeiter erwirtschafteten 26 Prozent der Erträge und nach Schätzungen mehr als zwei Drittel der Gewinne der Gesamtbank. Sie wurden mit hohen Zahlungen belohnt.

Jain will die Gunst der Stunde nutzen und sich das lahrende Aktiengeschäft sei-

lung bis zu 42 000 Pleiten, so viele wie noch nie zuvor.

Noch gefährdeter aber sind jene Kredite, die übereifrige Investmentbanker zur Unterstützung ihrer Geschäfte weltweit verteilten. So kommt es, dass die Deutsche Bank bei US-Großpleiten wie WorldCom oder Enron mit hohen Millionenbeträgen dabei war. Derzeit will sie dem Medienriesen AOL Time Warner zusammen mit der Citigroup zwei Milliarden Dollar leihen – in der Hoffnung, beim Börsengang einer Kabeltochter von AOL dabei zu sein.

Mehrmals versuchten die angelsächsisch geprägten Banker, die Kontrolle über die Kreditvergabe auf Kosten der deutschen Firmenkundenbetreuer zu gewinnen. Ackermanns Vorgänger Hilmar Kopper und Rolf Breuer waren mit dem Versuch gescheitert, die beiden Lager zusammenzuzwingen. Doch als Ackermann Anfang

Deutsche Bank so sehr auf eine Person zugeschnitten – und noch nie war sie so sehr von einer Person abhängig.

Und ausgerechnet der droht nun ein monatelanger Prozess. An Dutzenden Verhandlungstagen wird dann die Frage erörtert, ob die auch von Ackermann genehmigten Millionenzahlungen des Konzerns an Vorstände und ehemalige Vorstände im Zuge der Übernahme durch Vodafone gerechtfertigt waren.

Ein Chef, der regelmäßig vor Gericht erscheinen muss, begleitet von einem gewaltigen Medienrummel – kann sich die führende Bank des Landes das leisten?

Intern werden zwei Szenarien überlegt. Im ersten Modell würde Ackermann für die Dauer des Prozesses beurlaubt, in dieser Zeit könnte Breuer die Geschäfte übernehmen. Doch bei Investoren stößt das auf wenig Gegenliebe. Für die Profis ist Breu-



Aufsichtsratsvorsitzender Breuer, Handelsraum der Deutschen Bank (in London): Teil des Problems und nicht der Lösung

nes nicht besonders beliebten Kollegen Kevin Parker einverleiben. In der Bank kursieren Papiere, die eine solche Zusammenlegung mit Kostenersparnissen begründen. Dabei läuft das Geschäft mit Anleihen zurzeit fast von allein, weil die Zinsen niedrig sind und die Unternehmen sich an der Börse kein Geld besorgen können.

Doch wie lange kann eine ganze Bank vom Anleihehandel leben? Vergebens versucht Ackermann, die stark schwankenden Erträge dieser Sparte abzumildern – im stabilen Geschäft mit superreichen Kunden. Doch die geben sich mit Einladungen zu Golf-Turnieren oder Konzerten nicht mehr zufrieden und kehren der Deutschen Bank zunehmend den Rücken.

Zusätzliche Risiken schlummern im Kreditgeschäft. 172 Milliarden Euro hat die Deutsche Bank verliehen, wie viel sie davon wiedersehen wird, ist ungewiss. In Deutschland erwarten alle Experten wegen der bescheidenen Konjunktorentwick-

2002 die Macht übernahm, wurde dem Investmentbanker Michael Cohrs die Verantwortung für das Kreditgeschäft der global tätigen Großunternehmen übertragen.

Nun steht die Reform wieder vor dem Scheitern. Am 31. Januar wurde den Londoner Investmentbankern per E-Mail mitgeteilt, dass fortan die Firmenbetreuer allein an Jürgen Fitschen berichten. Eine schallende Ohrfeige für Cohrs. Fitschen war bisher nur für das deutsche Kreditgeschäft zuständig, jetzt verantwortet er den Bereich weltweit – auch mit den prestigeträchtigen „Global Players“. Er wird, so versichern Kollegen, die Kreditlinien mit anderen Augen betrachten.

Noch können viele in der Bank nicht erkennen, welche Strategie sich hinter Ackermanns Taten verbirgt. Dabei kommt es mehr denn je auf den Mann an der Spitze an: Nach einem erbitterten Machtkampf im Vorstand setzte der Schweizer mit Breuers und Koppers Hilfe das amerikanische Führungsprinzip durch: Noch nie war die

er nicht Teil der Lösung, sondern Teil der Probleme der Bank, die er immerhin fünf Jahre lang geführt hat. Und außerdem weiß keiner, wie lange sich der Prozess hinziehen wird.

Zweites Modell: Ackermann tritt ab, Fitschen übernimmt die Führung. Doch auch diese Personalie ist, vor allem für die Investmentbanker, wenig überzeugend. „Alles andere aber wäre eine Katastrophe“, umreißt ein Top-Manager die personellen Ressourcen im Vorstand.

Die Diskussion ist schon für sich genommen ein weiteres Indiz für den maroden Zustand der Bank: Noch nie war das Geldinstitut derart verlegen um einen Nachfolger.

Ulrich Cartellieri, ehemaliger Vorstand der Bank und heute Strippenzieher im Aufsichtsrat, hat deshalb intern schon die Devise ausgegeben: „Wir stehen das unter allen Umständen durch.“

Er hat kaum eine andere Wahl.

CHRISTOPH PAULY, WOLFGANG REUTER