

DEUTSCHE BANK

Kasino geschlossen

Josef Ackermanns Investmentbanker haben sich verspielt. Jetzt muss der Chef die Deutsche Bank wieder zurück zu den Privatkunden führen

Als das Londoner Wirtschaftsmagazin Economist im August 2004 berichtete, die Deutsche Bank sei ein gigantischer Hedgefonds, sah sich Josef Ackermann zu einem seiner äußerst seltenen Leserbriefe bemüßigt. "Sie haben die Transformation der Deutschen Bank in erstaunlicher Weise missinterpretiert", schrieb der entrüstete Vorstandschef. Die Einnahmen der Bank entstünden überwiegend aus Transaktionen im Kundenauftrag. Ackermann wollte zeigen: Mein Haus ist keine Zockerbude, die mit Wetten an den Weltbörsen ihr Geld macht.

Seit Mittwoch dieser Woche steht fest, dass Ackermanns Selbstbeschreibung wohl eher eine strategische Vision war. Fünf Jahre nach dem Leserbrief muss er zugeben, dass sich seine Bank - wie ein Hedgefonds - kräftig verzockt hat. "Wir sind über das Ergebnis im vierten Quartal, das zu einem Verlust im Gesamtjahr geführt hat, sehr enttäuscht", schreibt der 60-jährige Vorstandschef. Der Großteil des Verlustes stammt aus dem Eigenhandel mit Aktien, Anleihen und verschachtelten Derivaten. Kurzum: aus Wetten an den Börsen. Fünf Mrd. Euro beträgt allein der Quartalsverlust - ein historischer Rekord in der Geschichte der Deutschen Bank.

Die Börse strafte Ackermann für den Einbruch ab. Selbst Experten waren schockiert. "Die Handelsverluste waren viel höher als erwartet", kommentierten die Analysten der Credit Suisse. Und in der Branche ist man sich einig darüber, dass sich der Konzern kein weiteres derartiges Debakel erlauben kann: Die Bank habe keinen Puffer mehr, urteilt ein Frankfurter Analyst. 2009 müssten von Anfang an Gewinne her, sonst müsse Ackermann beim Staat um Geld betteln - was er im Herbst noch als "Schande" bezeichnet hatte.

Die Verluste des vierten Quartals 2008 sind für die Deutsche Bank ein einschneidendes Ereignis. Jetzt wird Ackermann eine Transformation einleiten, wie es das letzte Mal vor fast 20 Jahren geschehen ist. "Unser Eigenhandel wird radikal zurückgefahren", sagt ein hochrangiger Banker. Was nichts anderes heißt als: das Ende des Hedgefonds Deutsche Bank, bei dem Wenige wie im Kasino ein riesiges Rad drehen. Es ist das Ende einer Ära, die im Herbst 1989 begann und in der sich das Institut von einem behäbigen, konservativen, nationalen Spieler zu einer der führenden Investmentbanken der Welt wandelte.

Damals, kurz vor seiner Ermordung durch die RAF, kaufte Alfred Herrhausen die Londoner Investmentbank Morgan Grenfell für die atemberaubende Summe von 950 Mio. Pfund. Was wie ein Herantasten an die kapitalmarktnahe Betreuung angelsächsischer Firmenkunden aussah, war im Nachhinein der Startpunkt einer bis dahin in der Nachkriegsgeschichte einzigartigen Metamorphose im deutschen Geldwesen. Ende der achtziger Jahre war die Deutsche Bank noch derart eng verbunden mit der heimischen Industrie, dass ohne sie so gut wie nichts ging. Wie eine Spinne im Netz. Deutsche-Bank-Vorstände wie der legendäre Hermann Josef Abs beherrschten die Aufsichtsräte vieler Konzerne, oft vertraten sie den größten Anteilseigner. Ob Mannesmann, Bayer oder Lufthansa: Immer saß die Deutsche Bank mit am

Tisch und bestimmte über das Schicksal der Unternehmen. Mit der Münchener Allianz hatte die Bank nur einen ebenbürtigen Gegenspieler. Herrhausens Vision war es, sein Institut aus dieser auf Deutschland zentrierten Geschäftspolitik herauszubekommen.

Es bedurfte allerdings eines weitaus weniger staatsmännischen Bankers, um diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen: Hilmar Kopper. "Wir hatten keine Ahnung vom globalen Investmentbanking und wunderten uns, mit welchen Ideen unsere Konkurrenten von der Wall Street bei unseren deutschen Kunden auftauchten", sagte der Herrhausen-Nachfolger einmal im Gespräch mit der WELT. Es war Kopper, ein hünenhafter, hemdsärmlicher Banker, der den Kulturwandel einleitete. Hin zu einer Investmentbank, hin zu einem gigantischen Hedgefonds.

Für viele in der Bank war es ein Kulturschock. Es wurde in einer Art geklotzt, die mancher Bankier alter Schule nicht verstehen wollte und konnte. Für gigantische Summen warb die Bank die sogenannten Regenmacher und Top-Händler der Konkurrenten ab. Oft gingen die hoch bezahlten Söldner so schnell wieder wie sie gekommen waren. "Vieles war Geplätscher in der Badewanne", rechtfertigte Kopper diese aggressive Politik. "Wir mussten einfach auf uns aufmerksam machen."

Am Ende ging die Strategie auf. Kopper-Nachfolger Rolf Breuer setzte die Expansion fort, indem er das Wall-Street-Haus Bankers Trust kaufte. Immer größer wurde das Investmentbanking der Deutschen Bank, das Ackermann ab 1998 verantwortete, immer dominanter wurden die Angelsachsen im Konzern. Zur Jahrtausendwende erzielte Deutschlands größtes Kreditinstitut bereits mehr als 50 Prozent seiner Erträge und seines Gewinns im Kapitalmarktgeschäft und im Ausland. Ein tiefer Graben zog sich durch die Bank, Gerüchte über ihren Umzug nach London machten die Runde.

Erst Josef Ackermann gelang es nach seinem Amtsantritt im Mai 2002, die Bank wieder zusammenzuführen, indem er ein klares Bekenntnis für den Standort Deutschland abgab. Zudem bekannte er sich wiederholt zum Privatkundengeschäft, das Breuer einst verkaufen wollte. Ackermann holte sogar die zuvor lieblos abgeschobene Privatkundensparte Deutsche Bank 24 zurück.

Doch an der enormen Dominanz der Händlertruppen gegenüber dem Rest der Bank änderte Ackermann nichts. Begründet hatte diese starke Stellung der Amerikaner Edson Mitchell. Der Wall-Street-Banker hatte schon unter Kopper damit begonnen, den Handel mit Währungen, Staatsanleihen und Derivaten in London aufzubauen. Als Mitchell Weihnachten 2000 bei einem Flugzeugabsturz ums Leben kam, stand mit Anshu Jain schon der Nachfolger bereit. Der Inder ist ein brillanter Kopf, wie es im Bankengeschäft nur wenige gibt. Er setzte die Expansion des Handelsgeschäfts aggressiv fort und brachte die Deutsche Bank endgültig auf Augenhöhe zu den Top-Häusern an der Wall Street. Ob Credit Default Swaps oder Mortgage Backed Securities - die Deutsche Bank war oft Innovationstreiber von Derivaten und strukturierten Produkten. Und verdiente gigantische Summen damit.

Die Kehrseite: Immer kleinere Truppen in Jains Bereich setzten immer mehr Kapital der Bank ein. Viele Geschäfte machten sie nicht mehr mit dem Geld der Kunden, sondern auf eigene Rechnung. Im Herbst 2008, mitten in der Finanzkrise, waren rund 60 Prozent des Eigenkapitals von 32 Mrd. Euro in der Investmentbank gebunden. Auf das Privat- und Firmenkundengeschäft entfielen gerade mal zwölf Prozent.

Ackermann änderte daran nur wenig: "Er liebt immer die, die das Geld für die Bank verdienen", sagt ein Wegbegleiter. Und Jains Truppen verdienten extrem gut. 4,2 Mrd. Euro Gewinn erzielte die Investmentbank 2007.

Dennoch war es für viele Analysten nur eine Frage der Zeit, bis die Deutsche Bank schief liegen würde. Immerhin betrug die Bilanzsumme der Bank in der Spitze rund das 40-Fache des Eigenkapitals. Die Verschuldung lag weit über dem Branchenschnitt.

Der Einbruch passierte im vierten Quartal 2008: Etliche Bereiche, vor allem der Handel mit Aktien und verbrieften Krediten, schrieben gigantische Verluste. Das Genie Jain hatte auf einmal nicht mehr alles im Griff gehabt: "Er hat es genossen, der Star zu sein", sagt ein Investmentbanker. "Jetzt muss er mit den Prügeln leben."

Doch eine Standpauke für Jain und kleinere Umstrukturierungen werden nicht reichen, um das Institut zurück auf die Erfolgsspur zu bringen. Die Deutsche Bank steht wieder vor einer gigantischen Transformation. Klar ist: Diesmal führt der Weg nicht raus aus Deutschland, sondern weg vom Hedgefonds-Dasein. Aber wohin?

Darüber zerbricht sich Ackermann in diesen Tagen mit engen Vertrauten den Kopf. Dabei muss er sich kaum darüber grämen, dass er das schlechteste Quartalsergebnis in der Geschichte der Deutschen Bank eingefahren hat. Es ist immer eine Frage der Betrachtung: Andere stehen noch viel schlechter da. Direkte Konkurrenten in den Vereinigten Staaten wie Lehman Brothers sind sogar pleite. Merrill Lynch, einst das Vorzeigemodell für die Deutsche Bank hat sich an die Bank of America verkauft. Einzig Goldman Sachs schneidet noch etwas besser ab.

Auch in Deutschland stehen viele Geldhäuser schlechter da. Die Commerzbank hat inzwischen 18 Mrd. Euro vom Staat bekommen. Obwohl sich das gelbe Institut weitgehend aus dem Kapitalmarktgeschäft auf eigene Rechnung verabschiedet hatte, verlor es mit Ramschhypotheken amerikanischer Hausbauer mehr als der große Konkurrent. Doch das dürfte Ackermann kaum trösten. Wer den Vorstandschef etwas kennt, weiß, welcher Albtraum dieses Quartalsergebnis für ihn ist. Es sei der schlimmste Tag seiner Laufbahn, soll er in der Bank gesagt haben. Aus gutem Grund: Ackermann ist extrem risikoscheu. Er konnte sich nicht im Traum vorstellen, dass sein Managementteam um Jain und den erfahrenen Risikomanager Hugo Bänziger derartige Summen verlieren könnte. Da passt es ins Bild, dass Ackermann am Mittwochabend vorübergehend ins Krankenhaus eingeliefert wurde. Offiziell lässt die Bank verbreiten, ihm sei vom Essen bei einem Neujahrsempfang übel geworden. Oder war es der Stress der vergangenen Wochen? In jedem Fall scheint Ackermann entschlossen, neuen Schreckensmeldungen vorzubeugen, indem er die Risiken massiv zurückfährt.

Doch damit verringert er auch die Chancen. Und steht vor einem neuen Problem: Womit will die Deutsche Bank in Zukunft ihre Größe und ihre 81 000 Mitarbeiter gegenüber den Aktionären rechtfertigen, wenn wichtige Ertragsströme ausbleiben?

Die Übernahme der Postbank könnte sich da als Glücksgriff erweisen. Lange hatte Ackermann den Einstieg hinausgezögert. Nun wird es wahrscheinlicher, dass die Deutsche Bank das Privatkundengeschäft der Postbank eines Tages vollständig übernehmen wird. Denn Ackermann weiß: Die Bank muss weg vom "Counterparty-Banking", vom Wertpapierhandel unter den Geldhäusern, bei dem es einzig darum geht, den kurzfristigen Gewinn zu maximieren. Das schnelle Geschäft hat trotz anders lautender Lippenbekenntnisse in den vergangenen Jahren die Kultur des Unternehmens bestimmt. Zu viel Geld haben die Banker mit anonymem Handel verdient. Jetzt müssen die Kunden wieder im Mittelpunkt stehen.

Ein Kulturwandel allein reicht freilich nicht, um die Deutsche Bank fit für die Zukunft zu machen. Das Management muss sich klar werden, auf welchen Märkten die Bank künftig stark sein soll. Trotz ihrer globalen Ausrichtung im Großkundengeschäft fehlt ihr regional der Fokus. Schon gibt es Stimmen im Haus, die eine radikale Bereinigung des Portfolios vorschlagen. Soll heißen: Raus aus Märkten wie Spanien oder Italien, wo man keine ernst zu nehmende Rolle spielen kann. Und rein in Länder wie Polen, Ungarn oder Tschechien, deren Bankenlandschaft derzeit kräftig in Unruhe gerät und wo sich Kaufgelegenheiten ergeben könnten. Das dafür nötige Kapital hat die Bank allerdings nicht, und bekäme es jetzt wohl nur vom Staat - diesen Ausweg hat sich Ackermann selbst verbaut. Deshalb müsste die Deutsche

eine solche Expansion über den Verkauf von Geschäftsbereichen finanzieren, die nicht mehr in die Strategie passen - so zum Beispiel die Vermögensverwaltung für institutionelle Kunden.

Ackermann wird die neue strategische Epoche wohl nur noch einleiten können. Wiederholt hat er gesagt, er werde im Mai 2010 abtreten. Einzig das Fehlen eines geeigneten Nachfolgers könnte ihn wohl im Amt halten. Denn die Finanzkrise hat die Kandidaten für den Posten stark dezimiert. Kapitalmarktspezialist Jain ist erst einmal damit beschäftigt, in seinem Geschäft aufzuräumen. Risikochef Bänziger hat nun auch Flecken in der Bilanz und zudem das Defizit, nie einen Geschäftsbereich geleitet zu haben. Privatkundenchef Rainer Neske scheint zu weit weg vom weiterhin wichtigen Kapitalmarktgeschäft, als dass er allein die Bank führen könnte.

Vieles hängt von einem Mann ab, der bislang in der Öffentlichkeit nur wenig sichtbar ist. Der Aufsichtsratsvorsitzende Clemens Börsig hat das gewichtigste Wort in der Frage, ob Ackermann wirklich abtreten und wer ihm folgen soll. Damit entscheidet auch er über die Frage, welchen Weg die Bank in Zukunft gehen wird.

Randnotiz: Die beiden Welt-Redakteure, die diesen Artikel in 2009 geschrieben haben, sind übrigens seit einigen Jahren in verantwortlichen Funktionen im Deutsche Bank Konzern tätig:

Deutsche Bank strukturiert Kommunikation um

Erschienen am
10.06.2021

Die **Deutsche Bank** lagert zum 1. August die Nachhaltigkeitskommunikation in einen eigenen Bereich aus. An der Spitze der neuen Abteilung wird Viktoriya Brand, Head of Group Sustainability, stehen. Sie berichtet an **Jörg Eigendorf, Konzernsprecher und Leiter für Kommunikation, Soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit.**

Die **Leitung der Kommunikationsabteilung** soll **Sebastian Jost** übernehmen, bislang Chefredakteur und Head of Strategy Communications. Dessen bisherige Aufgaben übernimmt Ralf Drescher, der seit Februar 2016 Leiter des Newsrooms ist.

Neuer Leiter des Newsrooms wird Michael Steen, der von der Europäischen Zentralbank wechselt. Der frühere Journalist verantwortete seit Januar 2014 als Head of Media Relations die externe Kommunikation der EZB.