

Wieslaw Jurczenko

Boni für Verluste: Das Elend der Deutschen Bank

Die Deutsche Bank hat offenkundig das Rechnen verlernt: Für 2017 weist die Bank ein Minus von 500 Mio. Euro aus. Es ist damit das dritte Verlustjahr in Folge. Nichtsdestotrotz beschließt das Haus, Boni in Höhe von einer Mrd. Euro an seine Mitarbeiter auszuzahlen – bevorzugt an die Damen und Herren im Investmentbanking.

Der Grund für den Jahresverlust ist ebenfalls beachtenswert: Aufgrund der in den USA umgesetzten Steuerreform der Trump-Administration kann die Bank Verlustvorträge nicht mehr in geplantem Umfang geltend machen und verliert somit rund 1,5 Mrd. Euro. Diese Verlustvorträge sind Schäden, die im Jahr zehn nach Ausbruch der Finanzkrise immer noch als deren Folge auf der Bilanz der Deutschen Bank lasten. Aktuell ist nicht einmal klar, wie viele Altlasten noch in den Zahlen schlummern. Man fragt sich gar, wie das Ergebnis der Deutschen Bank ausgesehen hätte, wenn nicht nur die USA eine derartige Steuerreform in Kraft gesetzt hätten, sondern alle Staaten, in denen die Bank eine nennenswerte Präsenz hat und Verluste steuerwirksam ansetzen kann.

Ein schlechter Witz des Bankvorstands

Es war sicher auch für die Deutsche Bank vorhersehbar, dass vor diesem Hintergrund die Bonuszahlungen in der Öffentlichkeit, aber auch bei den Aktionären und Kunden in die Kritik geraten würden. Was allerdings besonders überraschen musste, war die

Begründung des Vorstands, warum man trotz eines derartigen Jahresverlustes überhaupt Boni auszahlt: Diese nämlich ist mittlerweile nur noch ein schlechter Witz, aber ganz sicher kein nachvollziehbarer oder gar tragfähiger Grund für die Zahlung von Boni in Milliardenhöhe für ein Verlustjahr.

John Cryan, der aktuelle Vorstandsvorsitzende, wiederholte diesbezüglich lediglich das mittlerweile seit Jahrzehnten vorgetragene *ceterum censeo*: Man müsse diese Boni zahlen, da man ansonsten im internationalen Markt keine „Talente“ mehr anziehen, respektive halten könne. Hier fragt man sich, von welchen Talenten John Cryan eigentlich spricht. Denn obwohl die Deutsche Bank ihr Vergütungsmodell seit seiner Einführung in den 1990er Jahren¹ mit genau diesem Argument verteidigt, war diese Zeit in der Rückschau wahrlich keine Glanzperiode des Geldhauses.

Im Gegenteil: Es waren genau diese internationalen Talente, angelockt durch das verteidigte Vergütungsmodell, die dafür sorgten, dass die Deutsche Bank zu dem wurde, was sie heute ist – nämlich ein Sanierungsfall mit fraglicher Zukunft und zweifelhafter Reputation. In Summe haben diese Talente die Bank ausschließlich auf Kosten der Aktionäre und der Allgemeinheit betrieben. Und während unzählige Geschädigte auf ihren Schäden sitzen blieben, durften diese Talente ihre vielen Milliarden an Boni gerne behal-

¹ Bonussysteme wurden bereits in den 1970er Jahren von US-Investmentbanken eingeführt, in Europa fanden sie aber erst in den 1990er Jahren Verbreitung.

ten. Ernsthaft zur Verantwortung gezogen wurde dagegen kaum einer.

Der Schaden dieser institutionalisierten Verantwortungslosigkeit ist jedoch noch weit größer: Denn nach den Verlusten, die die Finanzkrise mit sich gebracht hatte, war noch lange kein Ende der Probleme in Sicht. In den zehn Jahren seit Ausbruch der Krise hat die Deutsche Bank eine mittlerweile kaum noch zu übersehende Summe an Straf- und Vergleichszahlungen in Milliardenhöhe leisten müssen. Tausende von Rechtsstreitigkeiten hat die Deutsche Bank noch zu bewältigen. Und ein Ende dieser Entwicklung ist weiter nicht in Sicht: Denn es vergeht immer noch kaum eine Woche, in der nicht neue Fehlritte der viel gerühmten Talente ruchbar werden.

Das große Nullsummenspiel

Wie aber geht es der Deutschen Bank heute tatsächlich ökonomisch? Auf der Bilanzpressekonferenz am 2. Februar räumte John Cryan ein, es wäre ihm lieber gewesen, ein Ergebnis von einer knappen Mrd. Euro Gewinn auszuweisen. Ein solches hätte besser gezeigt, wo die Deutsche Bank heute stehe. Dem ist jedoch entschieden zu widersprechen: Wenn eine Steuerreform derartige Löcher in eine Bilanz reißen kann, dann zeigt das weitaus deutlicher, wo die Bank derzeit steht – nämlich immer noch am Abgrund. Und zunehmend gewinnt man den Eindruck, sie könnte morgen schon den entscheidenden Schritt „weiter“ sein: Denn ob bei Geldwäsche, Mehrwertsteuerkarussellen, Zins- wie Goldpreismanipulationen, betrügerischem Verhalten gegenüber Kunden im großen Stil oder Sanktionsverstößen – bei praktisch jedem größeren Finanzverbrechen der letzten beiden Jahrzehnte war die Deutsche Bank mit ihren internationalen Talenten dabei. Und sie hat diese dafür stets auch noch fürstlich entlohnt.

Was 1992 mit dem Kauf von Morgan Grenfell begann – der Ausbau der Deutschen Bank zu einem internationalen Player an den Finanzmärkten – ermöglichte der Bank zunächst Höhenflüge, endete schließlich aber am Abgrund. Wer 1992 Aktien der Deutschen Bank gekauft hat, etwa weil er eine Rücklage für sein Alter schaffen wollte, der schaute im Februar 2018 auf einen Kursgewinn von praktisch null. Und das bei einem DAX-Schwergewicht wie der Deutschen Bank – ein ökonomischer Offenbarungseid.

In den Jahren dazwischen haben die besagten internationalen Talente der Deutschen Bank somit das vielleicht größte Nullsummenspiel der deutschen Wirtschaftsgeschichte gespielt. Nur: Sie selbst haben dabei alles Werthaltige mitgenommen, derweil der Rest den Schaden zu tragen hat. Tatsächlich hat man überall sehr gründlich ausgeräumt, schließlich war ja auch eine Menge herauszuholen: Verfügte die Deutsche Bank 1995 noch über Industrie- und Finanzbeteiligungen im Wert von rund 12 Mrd. Euro, schmolz das Portfolio bis 2008 auf etwa eine Mrd. zusammen. Josef Ackermann, von 2002 bis 2012 der starke Mann der Deutschen Bank, wollte nach eigener Aussage die Bank „besenrein“ an seinen Nachfolger übergeben. Das scheint er geschafft zu haben – aber sicher nicht im Sinne von sauber, sondern eher von leer.

Geschädigt wurden viele: die normalen Mitarbeiter der Deutschen Bank, die sich seit Jahren Sorgen um Ihren Arbeitsplatz machen dürfen, aber auch die Aktionäre. Und nur damit hier kein Missverständnis entsteht: Unter den Aktionären der Deutschen Bank finden sich nicht nur Superreiche und Hedge-Fonds, sondern praktisch jeder, der eine Lebensversicherung oder ein anderes Altersvorsorge- oder Sparprodukt besitzt, das auch in Aktien investiert.

Schaden genommen hat aber auch die Allgemeinheit, wenn man etwa an

die Beteiligung der Deutschen Bank an Manipulationen von Referenzzinssätzen wie dem LIBOR denkt, sowie viele Kommunen hierzulande und im Ausland, denen die Talente der Deutschen Bank riskante Zinswetten verkauften, nur um ihre Boni zu sichern.

Bilanziert man all das, hat die Deutsche Bank mit ihrer Strategie der letzten zwanzig Jahre aus einem einst hochangesehenen, soliden Geldhaus eine Finanzinstitution gemacht, die man gut und gerne Zockerbude nennen darf. Das ist das zentrale Verdienst der internationalen Talente, die man anscheinend immer noch anlocken, halten und hoch vergüten muss – und das selbst in jenen Jahren, in denen man wegen ebendieser Talente hohe Verluste schreibt.

Kein Geschäftsmodell, keine Strategie

Das Ausmaß des Schadens geht jedoch über das rein finanzielle Zahlenwerk noch hinaus, und genau hier liegt die eigentliche Gefahr, die sich für die Deutsche Bank in der Zukunft noch als sehr schwere Hypothek erweisen wird.

Da ist zunächst das Geschäftsmodell: Die Deutsche Bank hat viel zu lange vorrangig auf das Investment-Banking gesetzt und dabei das traditionelle Bankgeschäft massiv vernachlässigt. Erstaunlich, aber auch symptomatisch dafür ist, dass sie 2008 die Postbank kaufte, aber kurze Zeit später anscheinend nichts mehr damit anzufangen wusste und es wohl auch jetzt – zehn Jahre nach dem Kauf – immer noch nicht weiß.

Wahrscheinlich wollte man mit dem Kauf der Postbank einen weiteren Vertriebskanal für die in London mit heißer Nadel gestrickten Investmentprodukte erschließen. Zu sehr gierten die seinerzeit zu absurder Größe aufgeblasenen „Produktfabriken“ in London und New York nach Absatzmöglichkeiten für ihr massenhaft hergestell-

tes Finanzgift, das sie über die ganze Welt verteilten. Mit der Finanzkrise hat sich das jedoch gründlich erledigt. Seit mittlerweile zehn Jahren wissen die Mitarbeiter der Postbank nicht einmal, wie es nun weitergeht mit ihnen. Was für eine Leistung!

Doch ebenso wenig wie ein schlüssiges Geschäftsmodell hat die Deutsche Bank bis heute eine überzeugende Zukunftsstrategie entwickeln können. Zu sehr war man in den letzten zehn Jahren mit der Aufarbeitung der Finanzkrise und den unzähligen Machenschaften ihrer Talente beschäftigt, als dass man sich mit der Entwicklung einer Strategie hätte beschäftigen können.

Ein weiterer für die Zukunft der Deutschen Bank zentraler Punkt ist ihre IT-Infrastruktur. Auch diese hat man in der Vergangenheit nicht angemessen weiterentwickelt und steht nun mit einer veralteten und wahrscheinlich wenig konkurrenzfähigen IT-Infrastruktur in einem Umfeld, in dem so genannte Fin Tech Start Ups mit Unterstützung von Hightech-Ausstattung im Internet den Banken die Kunden streitig machen. Um eine Bank derartiger Größe in diesem Punkt umfassend zu modernisieren, bedarf es jedoch einiger Zeit und sehr hoher Investitionen. Über beides, ausreichend Zeit und ausreichend Geld, verfügt die Bank jedoch dank der hochbezahlten Talente nicht.

Auch das Kontrollsystem des Geldhauses darf angesichts des mittlerweile jahrzehntelangen Versagens mit Fug und Recht als absolut unzureichend bezeichnet werden. Offenbar fanden sich für diesen Bereich der Deutschen Bank entweder keine Talente oder man hat sie schlicht nie eingestellt – und schon gar nicht so ausgestattet, dass sie jemals einen ernsthaften Einfluss in der Bank gehabt hätten.

Das zeigt sich bereits am traditionellen Personalkarussell zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Lange Zeit war es üblich, dass der Vorstandsvorsitzende nach Ablauf seiner Amtszeit

in den Aufsichtsrat wechselte und von dort aus das Desaster, das er zuvor als Vorstand angerichtet hatte, kontrollieren sollte. Logischerweise konnte dies kaum gut gehen, im Gegenteil: Diese lange geübte Unsitte hat mit großer Nachhaltigkeit dafür gesorgt, dass sich in der Deutschen Bank bis heute keine Kultur der *checks and balances* entwickelt hat.

Selbst als mit dieser Tradition der hausinternen Lösung durch die Berufung von Paul Achleitner zum Aufsichtsratschef im Jahr 2012 gebrochen wurde, hat dies keine entscheidende Verbesserung gebracht. Achleitner genießt mittlerweile auch unter den Investoren der Deutschen Bank einen ausgesprochen schlechten Ruf. Er hat in seinen mittlerweile sechs Amtsjahren wenig zum Positiven wenden können. Betrachtet man nur die seit 2012 bekannt gewordenen Skandale, scheint das Kontrollsystem der Bank in dieser Zeit weiterhin desolat gewesen zu sein.

Kulturwandel? Fehlanzeige!

Ebenfalls 2012, also nach dem Ende der Ära Ackermann, hatte Jürgen Fitschen als Ko-Chef der Deutschen Bank einen Kulturwandel ausgerufen. Fitschen, seinerzeit dem Vorstandschef und Investmentbanker Anshu Jain als eine Art deutsches Kaufmannsgewissen zur Seite gestellt, hat den Begriff eine Zeitlang immer wieder bemüht. In letzter Zeit hört man jedoch nichts mehr und vor allem: man spürt und sieht den Kulturwandel nicht – weder hinsichtlich der Kontrolle der Bank noch mit Blick auf die Vergütung der Mitarbeiter.

Dabei wissen Personalprofis eines schon lange: Geld ist ein extrem kurzfristiger Motivator und taugt überhaupt nicht dazu, eine Teamkultur mit langfristiger Perspektive zu entwickeln. Die Bonuspolitik hat in den letzten zwanzig Jahren weltweit Verheerun-

gen angerichtet. Und zwar nicht nur wirtschaftliche Verheerungen, sondern sie hat eine ganze Kaste von Menschen gezüchtet, die nichts anderes im Kopf haben als den eigenen Vorteil – um jeden Preis. Menschen, denen es vollkommen gleichgültig ist, was aus ihren Kollegen, Kunden und Mitarbeiterinnen wird. Geld, das ist allgemein bekannt, zieht geldgetriebene Menschen an, sonst nichts. Wenn die Deutsche Bank es mit ihrem Kulturwandel also ernst meinte, würde sie genau dort, an dieser bloßen Geldgetriebenheit, ansetzen, und zwar mit sichtbarer Konsequenz.

John Cryan, der seit Mitte 2015 die Bank leitet, gehört wahrscheinlich eher zu den glaubwürdigeren Vorstandschefs, die die Bank in den letzten zwanzig Jahren hatte. Aber sehr wahrscheinlich ist es zu viel, was er abzuräumen und wieder aufzubauen hat: Geschäftsmodell, Strategie, IT, Unternehmenskultur, Kontrollsystem und ein sich wandelndes Konkurrenzumfeld – das sind sehr viele, große Baustellen, die er anzugehen hat.

Drei Verlustjahre in Folge waren seit seinem Start zu verzeichnen. Verluste die zeigen, wie langfristig die Altlasten in der Deutschen Bank wirken. Hinzu kommt ein eher schwacher Aufsichtsrat, ein stets ungeduldiger Kapitalmarkt – der nur nach kurzfristigen Profiten giert, deren Herkunft keine Rolle spielt – und die rasante Digitalisierung des Bankgeschäfts, die zunehmend von bisher branchenfremden Neulingen bestimmt wird. Das sind die Rahmenbedingungen, in denen die Bank bestehen muss. Vor diesem Hintergrund droht Cryan eher zur tragischen Figur zu werden, als zum strahlenden Helden.

Die Fortsetzung der Bonuskultur in einem solchen Umfeld setzt jedenfalls definitiv kein Zeichen einer echten Neuorientierung. Im Gegenteil: Anscheinend ist immer noch viel zu viel herauszuholen aus der Deutschen Bank.