

DOSSIER

Effizienter schlafen
Wie die Nachtruhe ins Visier von Wissenschaften, Militär und Industrie geriet S. 19

«Perfektes Timing»
Philosoph Gunter Gebauer über die Affäre um die Vergabe der WM 2006 S. 20

13

Sie nennen es Sterbehaus

In einem unscheinbaren Gebäude im Frankfurter Westend verbringen die alten, aber nicht unbedingt ehrwürdigen Ex-Vorstände der Deutschen Bank ihre Tage. In der Stille ihrer Büros findet sich die Erklärung für das große Betrügen, mit dem die Bank nun aufräumen will VON MARC BROST UND ANDRES VEIEL

Er hat für die Bank sein Leben gegeben. Er hat für sie gekämpft und gelitten, aber nun kennt ihn nicht einmal mehr die Dame am Empfang. »Breuer?«, fragt sie und blättert durch ihr Namensverzeichnis. »Wer soll das noch mal sein?«

Vierzig Jahre hat Rolf Breuer für die Deutsche Bank gearbeitet, er war Vorstandssprecher und Vorsitzender des Aufsichtsrats. Wenn ihn sein Chauffeur morgens ins Frankfurter Hauptquartier fuhr – die beiden silbernen Zwillingstürme, die fast jeder schon mal im Fernsehen oder auf einem Zeitungsfoto gesehen hat –, dann wartete in der Tiefgarage schon jemand, um ihm die Wagentür zu öffnen. Mit dem Aufzug ging es ohne Zwischenstopp nach oben.

In der Welt, in der Rolf Breuer damals lebte, ist es wichtig, wie groß ein Büro ist, auf welcher Etage es liegt und wie viel Tageslicht hineinschneit. Licht symbolisiert Macht. Rolf Breuer war sehr mächtig, über sich hatte er nur den Himmel und unter sich die ganze Stadt. Als er 2006 sein letztes Amt abgab, behielt er wie so viele ehemalige Führungskräfte noch einen Fahrer, eine Sekretärin und das Büro hoch droben in Turm A. Doch wenn man heute am Eingang zur Bank nach ihm fragt, scheint ihn niemand mehr zu kennen.

Die Sache klärt sich erst auf, als eine zweite Empfangsmitarbeiterin hinzukommt. Breuers Büro, weiß sie, ist inzwischen woanders: in einem flachen Gebäude gleich um die Ecke, im Schatten der Türme der Bank. Dort sitzen jene, die nicht mehr gebraucht werden.

In fast jeder Firma, fast jedem Konzern gibt es die Alten, die immer noch da sind, obwohl sie schon lange keine Funktion mehr haben. Manchmal ist es der Patriarch, der den Familienbetrieb aufgebaut und zur Blüte geführt hat. Manchmal sind es die früheren Vorstände. Zuerst dürfen sie ihr Büro behalten, dann sieht man sie morgens kommen und über den Flur gehen. Aber irgendwann werden sie doch gebeten, umzuziehen – erst in eine andere Ecke der Etage. Dann in eine andere Etage. Und manchmal in ein anderes Haus. Die Alten hören meist nichts vom Sport, der sie begeistert: das sie jetzt in der »Grabkammer« wohnen, wie es in einem großen deutschen Konzern heißt, oder auf dem »Elefantfriedhof«, wie man in manchen Firmen sagt.

Bei der Deutschen Bank nennen sie es: das Sterbehaus.

Von den Zwillingstürmen sind es nur ein paar Schritte in die kleine Querstraße, in der das Sterbehaus steht. Sechs Treppenstufen führen hinauf zum Eingang. Am Haus gibt es keinen Hinweis auf die Deutsche Bank, kein Firmenlogo. Auf dem Rasen davor hat eine Immobilienfirma ihr Werbeplakat in den Boden gerammt: Sie vermietet hier »Lagerräume in Toplage«.

Das Haus hat keinen Pförtner und keine Empfangsdame. Nur eine kleine Kamera überwacht die Tür. Klingelt man, meldet sich eine freundliche Frauenstimme: »Zweite Etage«, sagt sie, »kommen Sie rauf!« Auf dem Weg zum Aufzug kann man in einen kleinen Innenhof sehen: Bü-



Das »Sterbehaus« steht in Frankfurt im Schatten der Zwillingstürme. Pförtner und Empfangsdame gibt es hier nicht

sche, ein Kiesweg, ein paar junge Bäume. In der zweiten Etage: wieder eine Tür, wieder eine Kamera. Und eine Klingel. Eine Mitarbeiterin öffnet. Es ist ganz still.

Hier, in dieser Stille, wird man eine Erklärung finden für den beispiellosen Abstieg der Deutschen Bank.

Sie war einmal eines der angesehensten Unternehmen des Landes, vielleicht sogar der Welt. »Vertrauen ist der Anfang von allem.« Das war der Slogan, mit dem die Deutsche Bank für sich warb. Heute ist sie ein Unternehmen, gegen das weltweit 6000 Prozesse geführt werden. Einige Urteile sind schon gesprochen, einige Vergleiche geschlossen, in weiteren Fällen wird noch ermittelt. Es geht um Geldwäsche, Steuerkriminalität, Zinsmanipulation. Es geht um missbrauchtes Vertrauen.

Das aufsehenerregendste Verfahren findet in München statt, wo sich seit Monaten der amtierende Vorstandschef Jürgen Fischen, zwei seiner Vorgänger und zwei weitere ehemalige Spitzenmanager der Bank vor Gericht verantworten müssen. Früher war die Deutsche Bank ein Symbol für Seriosität und Verlässlichkeit. Heute ist sie auch ein Symbol für Betrug und Tricksereien.

Die Antwort auf die Frage, wie es so weit kommen konnte, wird meist in der Zentrale der Bank vermutet, in den Zwillingstürmen, wo Aktienkurse und Rohstoffpreise über Hunderte Monitore flimmern, wo aufgeregte Analysten nach der besten Kaufempfehlung suchen, wo ganz oben die Vorstände über weltweit 100 000 Mitarbeiter regieren. Tatsächlich aber verbirgt die Antwort sich fast ganz unten, am Boden, dort, wo diejenigen angekommen sind, die in der Bank nichts mehr zu sagen haben, die aber jahrelang ihren Kurs bestimmen.

Hinter der Tür geht es nach rechts, einen schmalen Gang entlang. Die Namensschilder an den Türen auf beiden Seiten lesen sich wie ein *Who's who* der Deutschen Bank.

Hilmar Kopper, von 1977 bis 1997 im Vorstand, die letzten acht Jahre als Vorstandssprecher. Weitere fünf Jahre Aufsichtsratschef der Deutschen Bank.

Ulrich Weiss, 19 Jahre im Vorstand, von 1979 bis 1998.

Georg Krupp, 13 Jahre im Vorstand, von 1985 bis 1998.

Michael Andres, zehn Jahre im Vorstand, bis 1998.

Carl-Ludwig von Boehm-Bezing, elf Jahre im Vorstand, von 1990 bis 2001.

Ronald Schmitz, neun Jahre, von 1991 bis 2000.

Und Rolf Breuer, 17 Jahre im Vorstand, Vorstandssprecher von 1997 bis 2002, danach vier Jahre Aufsichtsratschef.

Hier sitzen sie: Männer, deren Büros früher so groß waren, dass man sie langen Schritten durchmessen musste, um irgendwann vor dem Schreibtisch zu stehen. Ihre heutigen Büros liegen dicht an dicht, wie Bienenwaben. Breuers Tür ist geschlossen, er ist an diesem Tag nicht da. Aber Robert Ehret ist da. Er hat sein Zimmer ganz am Ende des Ganges, hinten links.

Ehret sitzt am Schreibtisch. Zur Begrüßung gesteht er einen Fehler: Er hätte seinen Besuch eine halbe Stunde lang warten lassen müssen. Das Warten gehört zu den letzten Machtgesten, die ihm und seinen Büronachbarn geblieben sind, und er weiß das auch. Ehrets Zimmer ist ungefähr acht, höchstens zehn Quadratmeter groß. Aus seinem alten Zimmer hat er nur den Stuhl mitgenommen. Auch ein paar Kunstwerke hat er mitgebracht, kleine Skulpturen, und ein Bild: *Roter Ahorn* heißt es, seine Frau hat es gemalt.

Robert Ehret ist nicht der einzige ehemalige Vorstand der Deutschen Bank, der mit der ZEIT

Termin kurzfristig wieder ab. Andere rufen am Tag nach dem Treffen aufgewühlt in der Redaktion an, weil sie fürchten, zu viel gesagt zu haben und sich zu gefährden. Wieder andere eröffnen das Gespräch mit dem Satz: »Dieses Treffen hat nie stattgefunden.« So schaffen sie es, gleichzeitig zu reden und zu schweigen, eine Technik, die in diesem Artikel noch eine Rolle spielen wird.

Ehrets Offenheit hat mit seinem Alter zu tun. Er ist jetzt 90. Als er in den Vorstand der Bank einzog, hieß der Bundeskanzler noch Willy Brandt. Als er den Vorstand wieder verließ, war Helmut Kohl noch am Anfang seiner Kanzlerschaft. Der Abstieg der Deutschen Bank hatte damals noch nicht begonnen. Für ihn sind andere verantwortlich als Robert Ehret; jene, die nach ihm kamen und jetzt mit ihm im Sterbehaus sitzen.

Robert Ehret verkörpert eine Zeit, in der Banker noch Bankiers genannt wurden. Damals legte man bei Geschäften viel Wert auf gute persönliche Kontakte, nicht nur auf gute Zahlen. Ein Handschlag galt so viel wie ein Vertrag. Die Bankiers waren geachtete Männer, und die Deutsche Bank war ein geachtetes Unternehmen.

Robert Ehret hat sich vorbereitet auf diesen Besuch, er hat sich Stichworte notiert und sie vor dem Gespräch noch der Sekretärin diktiert. Jetzt liegen die Papiere ausgedruckt vor ihm. Ehret ist sehr groß, sehr hager, und er trägt die Uniform des Geldadels: Anzug, ein weißes Hemd mit feinen, hellblauen Streifen, goldene Manschettenknöpfe. Auf seiner Krawatte sind kleine Börsenbullen abgebildet, das Symbol für steigende Kurse. Er sieht durchaus so aus, wie man sich einen ehemaligen Vorstand vorstellt. Aber er redet anders. Blumiger. Weicher. Ehret sagt Sätze wie: »Mit einer Bank ist es wie mit den Mädchen. Wenn der Ruf ruiniert ist, bekommt man das nicht mehr hin.« Oder: »Eine Bank geht nie an einem Geschäft zu wenig zugrunde, aber manch-

mal an einem zu viel.« Es sind Sätze, die man so oder so interpretieren kann. Ehret erwähnt keine Namen, keine konkreten Vorfälle, er nennt keine Schuldigen.

Nach fünfzehn Minuten bringt die Sekretärin Schnittchen und Saft. Während Ehret erzählt, ist im Zimmer nebenan eine Stimme zu hören. Nur eine dünne Wand liegt zwischen ihm und seinem Nachbarn. In ihren großen Büros hatten die Männer, die einmal Spitzenmanager waren, einst dicke Wände und Doppeltüren. Über den Türen waren zwei Lämpchen montiert: grün und rot. Von ihrem Schreibtisch aus konnten die Männer per Knopfdruck bestimmen, welches Lämpchen über ihrer Bürotür leuchtete. Wer morgens auf Rot stellte, blieb den ganzen Tag ungestört.

Zu den Privilegien eines Deutsche-Bank-Vorstands gehört es, sehr viel Geld zu verdienen, aber das ist das unwichtigste Privileg. Auch die Manager unterhalb des Vorstandes verdienen sehr viel, auch sie haben mehr als genug. Aber sie werden zum Beispiel nicht wie die Vorstände von einem Koch aus der Sterne-gastronomie bewirtet, hoch droben in Turm A. Seine Küche gilt als eine

der besten der Stadt. Die Manager unterhalb des Vorstands dürfen sich Gemälde aus der Kunstsammlung der Bank aussuchen und ins Büro hängen. Aber besonders wertvolle Originale sind den Vorstandsmitgliedern vorbehalten.

Im Sterbehaus gibt es kaum noch Privilegien. Der Fahrer fährt einen morgens nicht mehr in die Vorstandsetage. Der Aufzug fährt nicht mehr ohne Zwischenstopp nach oben. Einem früheren Vorstand hat die Bank bei seinem Auszug aus dem Turm den Schreibtischstuhl in Rechnung gestellt. Das hat diesen Mann sehr verletzt, und das lag nicht am Geld. Es lag am Gefühl der eigenen Bedeutung. Plötzlich war es nicht mehr da.

»Ich habe ja weiterhin Aufgaben, vor allem im kulturellen Bereich«, sagt einer der Alten. Es klingt, als wolle er sich selbst überzeugen, dass seine Karriere noch weitergeht.

»Man hat schon das Gefühl, dass es noch nicht zu Ende ist. Dass man noch gebraucht wird. Noch teilnimmt«, sagt ein anderer.

Die ersten Minuten dieser Gespräche, die es offiziell nie gegeben hat, verlaufen meist genau so: Die Männer aus dem Haus im Schatten der Türme erzählen von ihren Terminen, von ihren Ideen und davon, welche wichtigen Leute sie gerade getroffen haben. Wer sie schon etwas länger kennt, aus der Zeit, als sie selbst noch im Vorstand waren, bemerkt erst einmal keine Veränderung zu früher.

Dann aber fällt auf, dass sie nicht mehr aufhören zu reden, dass sie auf einmal Zeit haben, viel mehr Zeit als früher. Sie scheinen sehr froh zu sein, dass jemand da ist, der ihnen zuhört.

Und irgendwann bricht es heraus. Dann erzählt ein früherer Vorstand, dass er Briefe an die aktuellen Chef schreibt. Er bietet seinen Rat an. Aber er erhält keine Antwort.

Spricht man mit Ehemaligen, die ihren Lebensabend nicht in Räumen der Deutschen Bank verbringen, dann bekommt man wenig Schmeichel-

Fortsetzung auf S. 14

Fortsetzung von S. 13

Sie nennen es Sterbehaus

hafes über die Bewohner des Sterbehauses zu hören. »Für die ist das Highlight des Jahres doch das Bearbeiten der Weihnachtspost«, heißt es. Und: »Denen trägt der Fahrer die Aktenmappe, und drin ist nur ein eingewickeltes Butterbrot.« Und: »Wenn die gefragt werden: 'Was machen Sie?', dann können die nicht sagen: Ich weiß noch nicht, was heute Nachmittag los ist, mal sehen. Wenn man sagt: Ich mache jetzt nichts, dann ist das ein furchtbarer Satz. Das Nichts ist schwarz und dunkel und schleicht auf einen zu.«

Man muss sich die Männer an der Spitze der Bank als Sammler vorstellen, das ist der erste Schritt zum Verständnis der Krise, in dem diese Unternehmen steckten. So wie die Deutsche Bank seit Jahren Gemälde und Skulpturen sammelt, so verbringen ihre besten Manager Jahre damit, Insignien der Macht anzuhäufeln. Doch während die Sammlung der Bank immer weiter wächst, inzwischen umfasst sie 60 000 Kunstwerke, werden einem Vorstand, der zu alt ist, um weiterhin Vorstand zu sein, auf einen Schlag alle Wichtigkeitsbeweise genommen. Dann ist alle Macht verschwunden.

Und der Krieg ist verloren. Denn auch darin gleicht jeder, der in der Bank Karriere macht, einem fanatischen Sammler: Es gibt immer einen anderen, einen Konkurrenten, der dasselbe besitzen will wie man selbst; der schon dort ist, wo man selbst noch hinmuss; der schon hat, wovon man selbst noch träumt. Das ist der Eindruck, den man im Gespräch mit den Ehemaligen gewinnt: dass ein Vorstand der Bank permanent damit beschäftigt ist, seine Konkurrenten zu bekämpfen. Dass es immer wieder auf Neue gibt, Niederlagen zu verarbeiten und Allianzen zu schmieden.

»Man muss mit Lüge und Wahrheit strategisch umgehen«, sagt ein ehemaliger Vorstand. »Man hat sich gefreut, wenn der andere eins über die Ribbe bekam«, sagt ein anderer. »Es geht um taktische Klugheit«, formuliert ein Dritter.

Es geht darum, irgendwann den Sieg davonzutragen, und wenn es nur ein später, letzter Triumph ist. So wie damals bei Clemens Börsig. Börsig saß fünf Jahre lang, von 2001 bis 2006, im Vorstand der Deutschen Bank. Er war nie beliebt in dieser Zeit, manche hielten ihn für eitel und selbstbezogen, andere schlicht für unfähig. Mehrere Mitglieder des Aufsichtsrats, die zuvor selbst im Vorstand der Bank gewesen waren und nun Börsigs Arbeit beaufsichtigten, ließen ihn immer wieder spüren, wie gering sie ihn schätzten und dass sie selbst bedeutsamer waren als er.

Dann, im Mai 2006, rückt Börsig selbst in den Aufsichtsrat auf. Er löst dort Rolf Breuer als Vorsitzenden ab. Jetzt ist er es, der die Macht hat. Im Frühjahr 2007 spielt er sie aus.

Damals werden die Zwillingstürme renoviert, alle Mitarbeiter müssen vorübergehend umziehen. Den ehemaligen Führungskräften, die weiterhin oben im Turm A residieren, bietet man eine Büroetage in einer kleinen Querstraße gleich hinter der Bank an. Nicht schlimm, denken sie zuerst, ist ja nicht von Dauer.

Bei einem gemeinsamen Mittagessen erläutert der Aufsichtsratschef Börsig den Alten, die ihn jahrelang bekämpft hatten, die Umzugspläne. Als einer von ihnen, Carl-Ludwig von Boehm-Bezing, nachfragt, für wie lange sie in ihren neuen, winzigen Büros bleiben müssten, drückt Börsig herum. Damit ist klar: Es wird für immer sein.

Deshalb also gibt es das Sterbehaus: weil Clemens Börsig Rache nahm.

Ein gewöhnlicher Arbeitnehmer, dem sein Büro nicht mehr gefällt, kann nicht einfach zu Hause bleiben. Er hat einen Vertrag unterschrieben, er ist verpflichtet, am Arbeitsplatz zu erscheinen. Die Männer im kleinen Nachbarhaus der Deutschen Bank sind freiwillig dort, niemand hält sie davon ab, auf einem hübschen Landsitz ihre Rente zu genießen. Sie schaffen es nicht, die Bank zu verlassen, sie bleiben gefangen in einer Welt, die ein großes Büro im obersten Stockwerk zum Ziel des Lebens erklärt. Nur dass sie jetzt ein kleines Büro ziemlich weit unten haben.

Man muss für Männer, die ein Berufsleben lang um Macht und Status ringen und aus Altersgründen am Ende alles verlieren, kein Mitgefühl empfinden. Man könnte ihre Kämpfe, ihr Taktieren mehr oder weniger interessiert aus der Ferne betrachten, als etwas, das einen nichts angeht – wäre nicht praktisch jeder Deutsche unentrennbar mit der Deutschen Bank verbunden, auch wenn er kein Konto bei ihr hat und keine ihrer Aktien besitzt.

Es war nicht zuletzt die Deutsche Bank, die durch immer riskantere Zockergeschäfte im Jahr 2007 die weltweite Finanzkrise auslöste, auf die im Jahr 2009 die schwerste Rezession seit dem Börsenrash von 1929 folgte. Rund um den Globus verloren Millionen von Menschen ihre Arbeitsplätze. Allein die deutschen Steuerzahler mussten die Rettungssaktionen der Regierung mit mehreren Milliarden Euro finanzieren. Die Deutsche Bank aber verdiente noch Geld damit, dass sie selbst auf den Zusammenbruch der Weltwirtschaft wetterte.

Es war nicht zuletzt die Deutsche Bank, die jahrelang Milliarden von Euro nach Griechenland, Spanien, Irland und Portugal verlich, auch als längst klar war, dass diese Länder ihre Schulden nie würden zurückzahlen können. Nach dem Ausbruch der Euro-Krise im Jahr 2010 waren es wieder die Steuerzahler, die dafür aufkommen mussten.

Es wird heute viel über automatisierte Finanzgeschäfte gesprochen, über Computeralgorithmen, die Wertpapiergeschäfte regeln, über Hochgeschwindigkeitslechner, die selbstständig Aktien



In München stehen Rolf Breuer (vorn), Josef Ackermann (zweite Reihe) und Jürgen Fitschen (Mitte hinten) wegen versuchten Prozessbetrugs vor Gericht



Mehr als 30 Jahre arbeitete Otto Steinmetz für die Bank. Als er sich für die Moral und gegen das System entschied, wurde er gestürzt



Siegessicher: Josef Ackermann im Mannesmann-Prozess, 2004 war der Vorstandssprecher der Deutschen Bank wegen Untreue angeklagt



Hilmar Kopper vollendete, was sein Vorgänger Alfred Herrhausen begonnen hatte: Den Kauf von Morgan Grenfell. So begann die Verwandlung in eine Investmentbank



Ein Bild aus einer Zeit, als Rolf Breuer noch mächtig war. Er war ganz oben angekommen, nicht nur die Stadt lag ihm zu Füßen

kaufen. Die Grundlage für die Zockergeschäfte der Deutschen Bank aber wurde nicht im Inneren eines Computers geschaffen, sondern in einem Konferenzraum hoch oben im Turm A. Dort kommt der Vorstand zusammen und fasst seine Beschlüsse. Immer wieder gab es in den vergangenen Jahren Momente, in denen die Männer, die heute keine Macht mehr haben, aufgefordert waren, die Hand zu heben, in denen sie entscheiden mussten: Bin ich dafür oder dagegen?

Zum Beispiel damals, als es darum ging, die Deutsche Bank in eine Investmentbank umzuwandeln.

Im Jahr 1989 beschließt der Vorstand der Deutschen Bank, die britische Investmentbank Morgan Grenfell zu kaufen. Durch die Fusion stoßen Hunderte Finanzmarktexperten und Wertpapierhändler zum Unternehmen. Die Deutsche Bank, die bisher vor allem damit Geld verdiente, Kredite an andere Unternehmen zu vergeben, steigt jetzt im großen Stil in Börsengeschäfte ein. Die Strategieabteilung der Bank fertigt damals für den Vorstand ein Schreiben an, in dem sie vor den Risiken der Übernahme Morgan Grenfells warnt.

Das Gebaren der Investmentbank passe nicht zur Kultur einer Geschäftsbank. Auf dem Schreiben der Strategen vermerkt der damalige Bankchef Alfred Herrhausen singend: »Gute Arbeit, aber haben Sie bitte Verständnis dafür, dass wir uns anders entschieden haben.« Dann schickt er es zurück an die Verfasser. Wenige Wochen später ist Herrhausen tot, ermordet durch ein Terrorkommando der RAF. Den Kauf von Morgan Grenfell vollzieht Herrhausens Nachfolger: Hilmar Kopper.

Zehn Jahre später, im Juni 1999, kauft die Deutsche Bank zusätzlich die amerikanische Investmentbank Bankers Trust, ein riesiges Handelshaus. Gemessen an der Bilanzsumme, ist die Deutsche jetzt die größte Bank der Welt. Und den größten Anteil am Geschäft der Deutschen Bank haben jetzt die Investmentbanker. Sie kassieren millionenschwere Boni und damit ein Vielfaches des Vorstands.

Am 29. Januar 2002 beschließen die Männer im Vorstand, der Bank eine andere Führungsstruktur zu geben. Das neu geschaffene Gremium unterhalb des Vorstands besteht aus den hoch bezahlten Leitern der einzelnen Investmentbankbereiche. Sie haben nun Macht – aber anders als der Vorstand haften sie nicht für die Geschäfte. Macht und Verantwortung werden entkoppelt.

Es sind die Investmentbanker, die Jahre später mit amerikanischen Immobilienkrediten zocken, die noch griechische Staatsanleihen kaufen, als sie längst hätten wissen können, dass das Land kurz vor der Pleite steht, die auf den Zusammenbruch der Weltwirtschaft wetten, den sie selbst mitausgelöst haben.

Nun hat eine Aktiengesellschaft wie die Deutsche Bank nicht den Zweck, dem Allgemeinwohl zu dienen. Ihr oberstes Ziel ist es nicht, das Geld der Steuerzahler zu schützen, sondern den eigenen Gewinn zu mehren. Doch auch in diesem Sinne war der Ausbau des Investmentbankings für die Deutsche Bank ein schlechtes Geschäft.

Geschätzte 40 bis 50 Milliarden Euro flossen in den vergangenen 15 Jahren als Bonuszahlungen in die Taschen der Investmentbanker. Aber all ihre riskanten Finanzmarktgeschäfte haben der Bank am Ende nicht Geld gebracht. Sie haben ihr Geld genommen. Nach all den Skandalen ist die Bank an der Börse heute viel weniger wert als vor zehn Jahren. Auch vom wertvollen Eigentum der Deutschen Bank – den Beteiligungen an den wichtigsten deutschen Industrieunternehmen – ist fast nichts geblieben. Sie wurden verkauft, um die Geschäfte der Bank zu finanzieren.

Es war ein Bankraub von innen.

Zockergeschäfte, Kredite an kriselnde Euro-Länder, Ausbau des Investmentbankings: Die Mitglieder des Vorstands hatten stets das Wohl der Deutschen Bank im Kopf, selbst wenn es am Ende nicht zum erhofften Ergebnis geführt haben mag. So oder so ähnlich steht es in offiziellen Verlautbarungen der Bank.

Die ehemaligen Mitglieder des Vorstands aber, die diese Entscheidungen damals getroffen und mitgetragen haben und von denen einige heute im Sterbehaus sitzen, erzählen etwas anderes.

Man müsse sich das so vorstellen, sagt einer von ihnen: Wenn das Gremium über eine strategische Frage zur Zukunft der Bank abstimme, dann denke in dem Moment niemand an die Zukunft der Bank. Man denke an die eigene Zukunft, die eigene Macht. Und an die Macht eines anderen Vorstandsmitglieds, die es zu beschneiden gelte. Dann hebe man die Hand, obwohl man eigentlich gegen die Entscheidung sei – wohl wissend, dass ein Konkurrent durch diese Entscheidung Probleme bekomme. Oder weil man damit eine vorübergehende Allianz mit einem anderen Vorstandsmitglied einginge.

»Jeder baute gegenüber jedem ein Soll und Haben auf«, sagt ein Ehemaliger. »Wenn man eine Sache zur Herzensangelegenheit erklärt hat, dann hat der Kollege, der eigentlich dagegen war, sich der Stimme enthalten. Herzensangelegenheit, das war ganz oder klar, dass man sich dann eben bei einer anderen Sache ebenfalls enthalten musste – auch wenn man eigentlich dagegen war.«

Ein anderer erzählt: »Ich habe damals angefangen, alles zu notieren und Dokumente zu sammeln, zur eigenen Absicherung. Am Anfang ist das eine völlig neue Erfahrung. Und dann merkt man: Das machen wohl alle so.«

Es ist ein früherer Vorstand, der in seiner Privatvilla die Telefonanlage herausreißen ließ, im

festen Glauben, er werde abgehört. Ein anderer früherer Vorstand hat seine bankinternen Dokumente bei drei Anwälten in drei verschiedenen Tresoren deponiert.

In gewisser Weise funktioniert die Deutsche Bank wie ein Orden. Jeder hält jeden in Schach. Ein fein ausgeklügeltes System von Privilegien, Sanktionen und Einschüchterung erstreckt jede Kritik. Wer von illegalen Vorgängen in der Bank weiß, der kann das der Öffentlichkeit nicht mitteilen. Denn selbst wenn die Aussagen juristisch wasserdicht wären, selbst wenn die Vorwürfe mit Dokumenten zu belegen wären – die Bank könnte den Veräter mit Regressforderungen wegen Geheimnisverrats oder angeblicher Rufschädigung finanziell vernichten. »Man weiß: Wenn man in den Vorstand eintritt, kommt man nicht mehr ungeschuldig heraus«, sagt einer der Ehemaligen. »Es ist ein Deal auf Lebenszeit.«

Und so schweigen die ehemaligen Vorstände. Selbst dann, wenn sie reden. Deshalb hat es so viele Gespräche, die sie mit der ZEIT führten, offiziell nie gegeben.

Der große Betonklotz im Zentrum von München wirkt von innen wie eine Gesamtschule aus Siebzigern. Brauner Steinfußboden. Senfgelbe Wände. Grüne Metallüren. In Saal B 273 tagt die fünfte Strafkammer des Landgerichts München I. In einem Schaukasten neben der Tür hängt eine Liste der Angeklagten. Ganz oben steht: Dr. Breuer, Rolf-Ernst. Den Nachnamen haben sie in Großbuchstaben geschrieben.

Breuer sitzt im Gerichtssaal vorne, gleich an der Richterbank. Auf den ersten Blick sieht er aus wie früher: eleganter Zweireiher, die weißen Haare sauber gescheitelt, das Gesicht gebräunt. 77 Jahre alt ist er jetzt. Er hat kaum Falten. Und doch wirkt dieser Mann seltsam gealtert, die Bräune kann das nicht überdecken. Er bewegt sich steif, seine Mimik ist wie eingefroren.

Es ist ein Gerichtsprozess, wie es ihn in der deutschen Wirtschaftsgeschichte noch nicht gegeben hat. Im Kern geht es darum, wie genau man es im Vorstand der Deutschen Bank mit der Wahrheit nimmt.

Vor 13 Jahren gab der damalige Deutsche Bank-Chef Breuer ein Fernsehinterview, in dem er zu verstehen gab, dass der Medienunternehmer Leo Kirch in finanziellen Nöten steckte. Wenige Monate später war Kirch insolvent – und verklagte Breuer und die Bank auf Schadensersatz. Mit seiner Aussage, so der Vorwurf, habe Breuer dafür gesorgt, dass Kirch von niemandem mehr Kredit bekam. Es folgte ein langwieriger juristischer Streit. 925 Millionen Euro zahlte die Deutsche Bank an die Erben von Leo Kirch, nachdem sie sich mit ihnen im Februar 2014 auf einen Vergleich geeinigt hatte.

Seit dreizehn Jahren ist ungeklärt, ob Breuer in diesem Fernsehinterview einfach nur vor sich hin redete, sorglos und unbedarft. Oder ob das Interview vielleichte Mittel zum Zweck war. Kirch besaß ein dickes Aktienpaket an Springer. Und er war Kreditkunde der Bank. Womöglich fürchtete man bei Springer damals, dass Kirchs Aktienpaket an einen unerwünschten Fremden fallen könnte, etwa den Medienmogul Rupert Murdoch. Um das zu verhindern, hätten Kirchs Anteile über die Deutsche Bank zurück an Springer gelangen müssen. Dazu aber hätte Kirch plätzergeben müssen.

Was ja nach Breuers Interview auch geschah. Hinter Breuer im Gerichtssaal sitzt Josef Ackermann, sein Nachfolger als Bankchef. Dahinter Jürgen Fitschen, Ackermanns Nachfolger. Zwei ehemalige und der aktuelle Vorstandsvorsitzende, dazu die beiden früheren Topmanager Clemens Börsig und Tessen von Heydebreck: Fünf hochrangige Deutsch-Banker gemeinsam vor Gericht, auch das gab es noch nie. Die Anklage lautet: Versuchter Prozessbetrug.

In einem früheren Verfahren sollen die fünf Manager vorsätzlich falsche Angaben gemacht haben, um den Schadensersatzanspruch von Kirch abzuwehren.

Im Vorstand und im Aufsichtsrat haben sich die fünf einst erbitterte Gefechte geliefert. Breuer gegen Ackermann, Ackermann gegen Börsig. Heydebreck hielt sich aus allen Kämpfen heraus, wie er sich immer aus allem heraushilft. Und Fitschen rückte schließlich an die Spitze der Bank, weil er inmitten des ganzen Streits ein passabler Kompromisskandidat war.

Fünf Männer, die viele Jahre ihres Lebens denselben Arbeitgeber hatten und die doch nur eines verbindet: Dass sie jetzt gemeinsam angeklagt sind. So sitzen sie in Gerichtssaal B 273, ihre Anwälte zwischen ihnen wie menschliche Trennwände. Früher, in den Vorstandssitzungen, tranken sie ihren Kaffee aus Porzellantassen von KPM. Die Engagierten hatten exakte Anweisungen, welcher Vorstand sein Obst gerne geschnitten af. Im Gerichtssaal steht ein Wasserspender in der Ecke, an dem sich jeder selbst bedienen muss. Die Plastikbecher sind so dünn, dass sie leicht zerbrechen, wenn man sie zu fest hält.

Das Dilemma des Münchner Verfahrens ist, das im Grunde das Falsche verhandelt wird. Die Staatsanwaltschaft will in den Angeklagten den versuchten Prozessbetrug nachweisen – der sich wohl nie nachweisen lassen wird. Nach dem möglichen Interesse der Bank, damals an Kirchs Springer-Anteile zu gelangen, fragen die Staatsanwälte in diesem Prozess dagegen gar nichts. Es spielt aus juristischer Sicht keine Rolle. Es könnte gut sein, dass die Angeklagten mit einem Freispruch den Gerichtssaal verlassen.

Und trotzdem steht der Prozess stellvertretend für die Methoden der Bank, für all ihre schmutzigen Geschäfte.

Händler der Deutschen Bank sollen mitgeholfen haben, den Goldpreis zu manipulieren.

Sie haben mitgeholfen, wichtige internationale Zinssätze wie Libor und Euribor zu manipulieren. Steuerbetrug beim Handel mit CO₂-Zertifikaten und Geldwäsche in Russland: Immer geht es

Foto: (oben links) J. Köhler/Retna; (oben rechts) J. Köhler/Retna; (Mitte links) J. Köhler/Retna; (Mitte rechts) J. Köhler/Retna; (unten links) J. Köhler/Retna; (unten rechts) J. Köhler/Retna

um wirtschaftskriminelle Delikte, von denen die Bank profitiert haben könnte. Einige Vorwürfe bestreitet sie. Allerdings wurden interne Telefonmitschnitte gelöscht und Untersuchungen der Behörden behindert. Im Frühjahr dieses Jahres zahlte die Deutsche Bank eine Rekordstrafe von 2,5 Milliarden Dollar an amerikanische und britische Behörden.

Wenn man mit ehemaligen Vorständen spricht, geben sie sich ganz fassungslos, wie die Bank sich entwickelt hat. Dabei trafen sie selbst die Entscheidungen, die zu dieser Entwicklung führten – während sie einander gleichzeitig beklampfen. Oder wegschauen. Oder schweigen.

Sie schweigen bis heute. Würden die alten Vorstände im Sterbehaus ihre Kritik namentlich äußern, würden sie sich gegen die Gemeinschaft stellen – und würden von der Bank ausgeschlossen. Sie müssten gehen und hätten dann gar kein Büro mehr bei der Deutschen Bank, nicht einmal ein kleines im Nachbargebäude. »Ich kann nicht öffentlich sprechen«, sagt einer der Männer, »weil ich als Pensionär gewisse Loyalitätspflichten habe.«

Und ein anderer früherer Vorstand sagt: »Man muss bereit sein, eine ganze Menge auszuhalten, wenn man den Orden verlässt.«

Wer das tut, gilt nicht länger als vertrauenswürdig, auch außerhalb der Bank. In der Frankfurter Finanzszene beschränkt sich das gesellschaftliche Drumherum ja nicht nur auf die eigene Bank oder die eigene Anwaltskanzlei: Man sieht sich zu Hause im Tannus, wo fast alle Führungskräfte wohnen; man trifft sich beim Opernball oder beim Neujahrsempfang der Deutschen Börse. Auch heute gehen die Ehemaligen noch einmal die Woche zusammen Mittagessen, ein paar Schritte zu Fuß hinüber in die »Frankfurter Gesellschaft«, ihren noblen Herrenklub, wo man sie kennt und wo sie begrüßt werden wie früher. Ein Abtrünniger dagegen bekommt keine Einladungen mehr, oder er sitzt am Katzentisch, wenn er doch noch welche bekommt. Er gehört dann nicht mehr dazu.

So wie Otto Steinmetz. In der großen Aula der Universität Salzburg sieht es aus wie in einem eleganten Theater. Weißer Strick, große Leuchter, an den Wänden hängen Olgemälde. Die Salzburger Gesellschaft hat sich herausgespart an diesem Tag, die Frauen tragen Tracht, die Männer dunklen Anzug. Auf der Bühne stehen die Absolventen des Masterstudiengangs Gastrophilie: 50 Frauen und Männer, die in den vergangenen Semester viel über Ernährung und Ethik gelernt haben. Einer von ihnen ist dreimal so alt wie die meisten anderen hier: Otto Steinmetz, 70.

Auch Steinmetz war einst bei der Deutschen Bank, mehr als 30 Jahre lang. Auch er trägt Narben von den Schlachten, die er geschlagen hat. Nun steht er hier oben, die rote Klamme mit der Abschlussurkunde in der Hand, wie einer, der

noch viel Leben vor sich hat. Dabei hat er bereits ein ganzes Leben hinter sich.

Vor der Bühne spielt eine Jazzband den alten Beatles-Song *When I see you*. Womöglich überlegt der eine oder andere Absolvent in diesem Augenblick, wie es mit 64 wohl so sein wird. Otto Steinmetz kann nicht vergessen, wie es bei ihm mit 64 war.

2008 ist das, auf dem Höhepunkt der Finanzkrise. Da erlebt der Banker Otto Steinmetz, wie die Maßlosigkeit seiner Kollegen fast das gesamte Finanzsystem zum Einsturz bringt. In Interviews kritisiert Steinmetz später die übermäßigen Renditerwartungen der Banken, die Blindheit der Aufseher und das Wegschauen der Politiker. Er kann das, denn er gehört da schon nicht mehr zur Community dazu.

Als der Bankraub von innen beginnt, ist Otto Steinmetz der oberste Risikomanager unterhalb des Vorstands. Er kontrolliert die Kreditbücher und soll einschreiten, wenn die Geschäftsrisiken der Bank zu groß werden. Aus Sicht der Gesamtheit ist das eine wichtige Aufgabe. Aus Sicht der Investorenbanker sitzt Steinmetz nur. Er stellt Nachfragen, will alles ganz genau wissen. Aber sie lassen ihn auflaufen. Als er bei Bankers Trust in New York auf einmal Hausverbot bekommt, eskaliert die Sache. Steinmetz wagt das Überbrück: Er klagt gegen den eigenen Arbeitgeber auf ordnungsgemäße Beschäftigung laut Arbeitsvertrag. Er stellt sich gegen die Bank, gegen das Schweigekartell, er durchbricht die Wägenburg. Die Bank schmeißt ihn raus. Es folgt ein jahrelanger Rechtsstreit, der er verliert.

Auch als Steinmetz in Frankfurt arbeitet, ist er in Mannheim wohnen geblieben und nicht in den Tannus gezogen, wie die meisten anderen Bankmanager. Er wollte Abstand halten, unabhängig bleiben. Steinmetz war dabei, als Menschen nach oben geschoben und wieder gestürzt wurden. Er hat noch versucht, im Sinne des klassischen Bankiers einem moralischen Ehrenkodex zu folgen. Aber am Ende war er selbst einer der Gestürzten.

Steinmetz erzählt, dass einer der Männer aus dem Sterbehaus neulich bei einem Empfang in Berlin auf ihn zugekommen sei. Den Namen mag er nicht nennen. Aber er Steinmetz, werde jetzt von denen gelobt, die ihn damals geopfert hätten. Keiner, der heute sein Büro im kleinen Haus neben dem großen hat, sei bereit gewesen, sich für ihn einzusetzen.

Irgendwann kommt auch bei Otto Steinmetz der Punkt, an dem er ganz einsilbig wird, obwohl er eigentlich auspacken und alles erzählen müsste, was er so weiß. Aber dann sagt er auf einmal gar nichts mehr. Seine Frau erzählt, dass der fast vier Jahre dauernde Prozess gegen die Bank die schrecklichste Zeit ihres gemeinsamen Lebens gewesen sei.

Auch Otto Steinmetz ist nicht frei.

Kleine Geschichte einer großen Bank

In der Nachkriegszeit steigt die 1870 gegründete Deutsche Bank unter dem Vorstandspräsidenten **Hermann Josef Abs** zu einem bedeutenden ökonomisch-politischen Machtfaktor Westdeutschlands auf.

Im Februar 2005 setzt Ackermann als öffentliches Ziel für die Bank eine Eigenkapitalrendite von 25 Prozent.

1988 wird **Alfred Herrhausen** alleiniger Vorstandspräsident. Im Jahr darauf schiebt er den Kauf der britischen Investmentbank Morgan Grenfell an. Sein Ziel ist es, die Bank in eine Investmentbank umzuwandeln. Noch vor dem Kauf wird Herrhausen im November 1989 durch ein **Bombenattentat** der Roten Armee Fraktion getötet.

Während der Finanzkrise gelingt es der Deutschen Bank, einen Teil der gefährdeten **Subprime-Anleihen** an die IKB Deutsche Industriebank zu verkaufen. Die in Schiefelage geratene IKB erhält mehrere Milliarden Euro aus dem **Bankenrettungsfonds**, mit denen sie die Verbindlichkeiten gegenüber der Deutschen Bank begleicht. Damit kommt die Deutsche Bank indirekt in den Genuss staatlicher Rettungsmittel.

Bei einer Pressekonferenz zur Insolvenz des Bauunternehmers Jürgen Schneider bezeichnet Vorstandspräsident **Hilmar Kopper** die 50 Millionen D-Mark, die die Deutsche Bank für offene Handwerkerrechnungen bezahlen soll, als **»Peanuts«**.

Anshu Jain, seit 1995 führend im Londoner Investmentbanking der Bank tätig, wird 2009 Mitglied des Vorstands.

1997 wird **Rolf Breuer** Nachfolger von Hilmar Kopper, der nun den Aufsichtsratsvorsitz übernimmt. Breuer und Kopper treiben den Ausbau des **Investmentbankings** durch den Kauf der amerikanischen Bank Bankers Trust weiter voran.

2012 wird das Ansehen der Bank durch den **Libor-Skandal** sowie weltweite Strafverfahren infolge der Finanzkrise erschüttert. Die beiden Vorstandspräsidenten **Anshu Jain** und **Jürgen Fitschen** propagieren daraufhin einen Neuanfang und einen consequenten »Kulturwandel«. Was folgt, sind zahlreiche neue Prozesse und Strafzahlungen. Die Deutsche Bank muss mehrere Milliarden Euro für die noch offenen Verfahren zurückstellen.

2002 wird **Josef Ackermann** Vorstandspräsident. Er strukturiert die Führungsebene der Bank neu – die Investmentbanker bekommen großen Einfluss. Von 2004 an muss sich Josef Ackermann, der bis 2000 im Aufsichtsrat von Mannesmann saß, vor Gericht wegen Untreue verantworten. Der **Mannesmann-Prozess** soll klären, ob Ackermann und andere den Konzern bei der Übernahme durch Vodafone durch überhöhte Prämienzahlungen an Manager um rund 110 Millionen Mark geschädigt haben. Nach der Revision und einem zweiten Prozess wird das Verfahren gegen Zahlung von 3,2 Millionen Euro eingestellt.

Im Juni dieses Jahres tritt Jain zurück, Fitschen bleibt bis 2016 übergangsweise im Amt. An seine Seite tritt nun der Brit **John Cryan**.

Am 18. Oktober 2015 kündigt John Cryan an, die **Führungsstruktur** des Instituts **radikal umzubauen**. Fünf von acht Spitzenmanagern aus dem Vorstand und dem erweiterten Vorstand sollen ausgetauscht werden. Sie alle waren in die Skandale der vergangenen Jahre verwickelt. Auch das Führungsgremium unterhalb des Vorstands soll aufgelöst werden. Die Investmentbanker sollen wieder an Einfluss verlieren.

Die Männer im Sterbehaus hätten fast zwei Jahrzehnte Zeit gehabt, den Niedergang der Deutschen Bank aufzufahren. Sie haben die Zeit verstreichen lassen. Sie ließen es zu, dass die Investmentbanker die Macht übernahmen. Sie schwiegen, als diejenigen, die für die Skandale verantwortlich waren, im Amt blieben oder sogar noch befördert wurden.

»Wir waren alle taktisch, wir haben alle gelogen«, sagt einer der Ehemaligen. Es war wohl auch der eigene Niedergang, den sie fürchteten. Und den sie noch immer fürchten.

Das Büro in der Querstraße mag klein sein, aber wenn einen der Fahrer morgens zu Hause abholt, bekommen die Nachbarn ja nicht mit, dass es gar nicht ins große Büro in den Türmen geht, sondern nur in die kleine Kammer. Niemand erfährt, dass der Terminkalender fast leer ist. Und in der Aktentasche nur ein Butterbrot liegt.

Es ist das süße Gift des Komforts. Solange es wirkt, wird es keine wirkliche Abrechnung geben über das, was mit der Bank geschehen ist, keine Veränderung, kein Lernen. Vor wenigen Tagen verkündete die Bank einen radikalen Konzernumbau, einige Vorstände müssen gehen, das Führungsgremium unterhalb des Vorstands wird abgeschafft. Macht und Verantwortung sollen wieder in einer Hand liegen. Aber: Solange es den Vorständen nur um den Ausbau und Erhalt ihrer eigenen Macht geht, solange sich die Strukturen oben im Turm und selbst unten bei den Ehemaligen nicht ändern, solange die Insider schweigen, wird der Niedergang weitergehen. Und er betrifft nicht nur die Deutsche Bank.

»Zur Verhinderung einer nächsten großen Finanzkrise müsste die Finanzarchitektur grundlegend erneuert werden«, sagt ein ehemaliger Vorstand. »Dass die Politik dazu nicht in der Lage ist, sehen wir an den bisherigen halbherzigen Reformen. Der Druck müsste von denen kommen, die eine Bank von innen kennen. Aber genau das passiert nicht.«

In der Büroetage in der kleinen Querstraße hinter dem Hauptquartier der Deutschen Bank, in seinem Zimmer am Ende des Flurs ganz hinten links, spricht der 90-Jährige Robert Ehret über das Alter und darüber, wie schwer ihm das Loslassen fällt. Auch Ehret hat nach seiner Zeit im Vorstand ein Studium begonnen, Theologie und Philosophie. Aber anders als Steinmetz ist er immer ein Insider geblieben, wie die anderen hier auf dem Flur. »Am Ende des Lebens werden die Räume ja immer kleiner«, sagt Robert Ehret, »und der letzte Raum wird der kleinste sein.« Er sagt, dass er jetzt im vorletzten Raum sei und dort bis zum Schluss bleiben wolle.

Für dieses Dossier haben der Leiter unseres Hauptstudios, Marc Bross, und der Dokumentarfilmer Andres Veiel zusammengearbeitet. Veiel drehte den Film »Black Box BRD« über die Ermordung Alfred Herrhausens und schrieb zur Finanzkrise das Theaterstück »Himbeerreich«, das auf realen Gesprächen mit Vorständen verschiedener Banken basiert.

Siehe auch **Wirtschaft**, Seite 23

ANZEIGE

ZEIT KONFERENZ

Hochschule & Bildung

Uni für alle(s)?

25. November 2015 · Berlin

Die Zahl der Studierenden ist in den vergangenen Jahren massiv gestiegen. Wenn die Hälfte eines Jahrgangs studiert, ist die Universität nicht mehr der Ort, der er war, als nur fünf Prozent studiert haben. Doch wie verändert die Akademisierung die Hochschulen? Eine Universität ist heute mehr denn je ein Spiegelbild der Gesellschaft. Muss sie dann nicht auch verstärkt gesellschaftliche Aufgaben erfüllen?

Die Politik jedenfalls nimmt die Hochschulen zunehmend in die Verantwortung. Sie erwartet nicht nur exzellente Forschung und Lehre – Uns soll auch Missstände beseitigen. Sie sollen gute Arbeitgeber sein. Sie sollen den Fachkräftemangel beheben. Sie sollen vielfältig werden und Frauen sowie Migranten stärker fördern. Sie sollen den Aufstieg durch Bildung organisieren.

Überfordern, überfrachten wir die Hochschulen mit unseren wachsenden Ansprüchen? Was können, was sollen, was müssen Hochschulen heute leisten?

Diesen und vielen anderen Fragen wollen wir bei der diesjährigen ZEIT KONFERENZ Hochschule & Bildung in Vorträgen und Diskussionen mit hochkarätigen Referenten und diskussionsfreudigen Teilnehmern nachgehen. Auf der Konferenz findet alljährlich die Verleihung »Hochschulmanager des Jahres« statt.

Die Teilnahme erfolgt auf Einladung und ist kostenfrei. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt.

Kontakt: Michael Gassmann • Tel. 069/79 40 95 65
info@convent.de • www.zeit-konferenzen.de/hochschule



Eine Veranstaltung von: **DIE ZEIT** **CONVENT** **MLP**

Partner: **rhreform** **SRH HOCHSCHULEN**

Partner Hochschulmanager des Jahres: **CHE**

www.zeit-konferenzen.de

