

**R**obert Wallden gehört zu jener Armee von Wall-Street-Soldaten, die frühmorgens aus dem New Yorker Speckgürtel in Zügen und Fähren nach Manhattan pendeln. Er ist clever, vielleicht eine Spur kaltblütiger und deshalb erfolgreicher als viele seiner Kollegen. Er heiratet eine schöne, blonde Frau mit eigener Karriere. Die Hochzeit feiern sie im Maplewood Countryclub in New Jersey; die Flitterwochen verbringen sie auf den Turks und Caicos in der Karibik, berühmt wegen der Sandstrände und Briefkastenfirmen.

Ihr Haus in Summit bei New York lassen die Walldens aufwendig umbauen. Roberts Frau wünscht sich eine sonnengelbe Eingangstür. Ein Landhausidyll, American Dream. Nach einem Jahr kommt ihr erstes Kind zur Welt, eine Tochter.

Dann, an einem Novembertag 2013, kommt das FBI.

Robert Wallden ist Devisenhändler bei der Deutschen Bank, er handelt mit Währungen. Es ist ein gigantisches Geschäft, unvorstellbare 5,3 Billionen Dollar Umsatz, jeden Tag. Und „the Deutsche“ ist weltweit Marktführer in diesem Segment, noch vor all den anderen Riesen der Finanzwelt.

Die Beamten strecken Wallden Papiere entgegen, E-Mails, Chats und SMS, die er geschrieben hat. In einer brüstet er sich, Währungskurse nach Belieben rauf- oder runterspekulieren zu können. Ein Händler, der den Markt bewegen kann – das wäre eine Gelddruckmaschine. Die Fahnder vermuten eine Straftat, Wallden ist der erste Verdächtige, sozusagen Täter Nummer null.

Seine Nachrichten sollen aus einem Chatroom stammen, über den Händler führender Banken vermutlich Absprachen getroffen haben, um Devisenkurse zu manipulieren. Die FBI-Agenten hätten ihn auch in der

„Soll“ und „Haben“ nennen die Frankfurter sie: Die Zwillingstürme sind die Machtzentrale des größten deutschen Geldhauses. Kleines Bild: die Vorstandsvorsitzenden Jürgen Fitschen (l.) und Anshu Jain



# KAMPF DER KULTUREN



**WIRTSCHAFT** Betrug, Manipulation, Kartelle. Immer deutlicher zeigt sich, wie tief die Deutsche Bank in die Skandale der Finanzwelt verstrickt ist. Der selbst verordnete Wandel droht zu scheitern – und mit ihm die neuen Chefs

Bank besuchen können, Downtown, Wall Street Nr. 60. Aber hier, vor den Nachbarn und seiner Familie, da packt er vielleicht sofort aus.

Seit dem Hausbesuch bei den Walldens sind drei Monate vergangen. Neben den US-Behörden und der Notenbank haben sich mittlerweile auch die deutsche Finanzaufsicht und die EU-Kartellwächter in die Ermittlungen eingeschaltet. Ein Dutzend Händler in mehreren Banken stehen inzwischen unter Verdacht. Sie sollen sich großspurig mal „Das Kartell“, mal „Club der Banditen“ genannt haben.

Es ist der jüngste Skandal, der die internationale Finanzwelt erschüttert. Und wieder einmal ist die Deutsche Bank verwickelt. So viel Dreck, so viele dubiose Geschäfte, so viele Betrügereien.

Es ist, als werde die Deutsche Bank die Schatten der Vergangenheit nicht mehr los. Sie, die einmal die Bank der Deutschen war.

Überall auf der Welt laufen Verfahren. Wegen Gesetzesverstößen mit Hypothekenspapieren in Amerika und bei komplizierten Zinsgeschäften in Deutschland. Wegen ihrer Rolle bei der Pleite des Kirch-Imperiums, wegen Prozessbetrugs. Wegen Beihilfe zur Steuerhinterziehung, wegen Bestechung und Korruption, wegen Steuerbetrugs beim Handel mit CO<sub>2</sub>-Emissionszertifikaten, wegen der Manipulation des Libor-Zinssatzes, der für Finanzgeschäfte aller Art entscheidend ist; wegen möglicher Manipulationen im Goldmarkt, und nun auch mit Währungen. „Egal was, bei jedem Skandal ist die Deutsche Bank dabei“, sagt ein Aufseher.

Allein in den letzten drei Monaten des Jahres 2013 musste die Bank 2,5 Milliarden Euro für Rechtsstreitigkeiten aufwenden. Auch deswegen fielen die jüngsten Geschäftszahlen so schlecht aus. Weitere 2,3 Milliarden hat sie bereits zurückgelegt. Ob die reichen, ist ungewiss. ►

In vielen Fällen haben die Ermittlungen gerade erst begonnen.

Investoren und Öffentlichkeit reagieren gereizt auf die immer neuen Vorwürfe, die Mitarbeiter sind genervt, die Politik hat der Bank ihre einst so schützende Hand entzogen. Deren Lobbyisten finden immer weniger Gehör.

Dabei waren die beiden neuen Vorstandschefs Jürgen Fitschen und Anshu Jain vor eineinhalb Jahren angetreten, um endlich aufzuräumen. Fitschen, 65, der Deutsche. Jain, 51, der Inder. Traditionsbanker und Investmentbanker, einer für das Volk, einer für die internationalen

ren – im Kirch-Prozess und beim vermuteten Steuerbetrug im Emissionshandel – persönlich als Angeklagter vor Gericht landen. Anshu Jain wurden bislang keine persönlichen Verfehlungen nachgewiesen. Doch viele der ganz großen und wilden Zockereien begingen seine Untergebenen, damals, als er Chef des Investmentbankings war.

Vielleicht würden die Vorwürfe gar so groß, dass selbst einer der beiden CEOs nicht mehr zu halten sei, heißt es. Vielleicht müssten am Ende sogar beide gehen, um das Ansehen der Bank zu retten. Aus dem propagierten Kulturwandel ist ein



Falsches Lachen. Anshu Jain (links) und Josef Ackermann haben sich nicht viel zu sagen

nicht über Nacht ändern“, sagte Jain vergangene Woche in einer Telefonkonferenz mit Analysten. „Wir werden uns von unserem Kurs nicht abbringen lassen“, sagte Fitschen auf dem Neujahrsempfang seiner Bank in Hannover, in Berlin und in Düsseldorf sagte er Ähnliches. Auf dem Empfang in München erschien er erst, nachdem ihn die Staatsanwaltschaft über Stunden verhört hatte.

Was sollen sie denn jetzt noch tun? Fitschen, der jährlich Abertausende Kilometer im Land unterwegs und bestens vernetzt ist im deutschen Mittelstand. Und Jain, Liebling der Investoren, zu dessen Leben

Niemand bestreitet, dass es Wandel gibt. Die beiden haben rigoros gespart, knapp 2000 Mitarbeiter entlassen, vor allem im Londoner Investmentbanking. Sie haben den Eigenhandel abgeschafft, das ebenso unverschämte wie hochprofitable Spekulieren mit Kundengeldern auf eigene Rechnung. Sie wollen nicht mehr mit Lebensversicherungen spekulieren, auf den Handel mit physischen Rohstoffen verzichten, aus dem Goldfixing aussteigen, zweifelhafte Geschäfte nun anderen überlassen. Allein im vergangenen Jahr haben sie die Bilanzsumme um 14 Prozent verringert

den Neubeginn kosten. Mehr können sie ihrer Bank kaum zumuten.

#### Crashkurs in Moral und Ethik

Jeden Donnerstag reisen 15 bis 20 Manager zum Institut der deutschen Wirtschaft nach Köln, zum Crashkurs. Auf dem Stundenplan: Moral und Ethik, erklärt von drei Professoren, mit Theorie, Fallbeispielen und konkreten, weitreichenden Fragen: Sollen wir weiter mit Nahrungsmitteln spekulieren? Sollen wir Atomkraftwerke finanzieren? Dürfen unsere Kunden unsere wahren Motive kennen? Können wir abends, nach getaner Arbeit, noch in den Spiegel schauen?

Entwickelt wurde der Kurs mit der Führung der Bank, die 500 Topmanager in Deutschland sollen teilnehmen. Sollen erkennen, was schiefgelaufen ist, Werte für die neue Zeit diskutieren, sollen über die eigene Verantwortung nachdenken, die Schuldigen nicht mehr nur in London suchen oder in New York. Bis September laufen die Kurse noch, jede Woche. „Sie können einen Kulturwandel ausrufen, aber damit ist es nicht getan“, sagt Institutschef Michael Hüther. „Haltung und Verhalten ändern sich nicht kurzfristig, das dauert mehrere Jahre.“ Nur so, sagt er, könnten Bank und Gesellschaft wieder zusammenfinden.

Doch die Mitarbeiter murren. Ein Investmentbanker aus Frankfurt beklagt „abstruse Regeln“. Er höre nur noch Compliance, Compliance, Compliance. „Das Thema überlagert alles, das ist völlig übersteuert.“ Die Kollegen an den Schreibtischen links und rechts seien gefeuert worden, die Verbliebenen stellten sich die Sinnfrage. Warum noch bis zwei oder drei Uhr nachts in den Türmen sitzen? Warum die Wochenenden durcharbeiten, wenn am Ende nicht mehr die hohen Boni von einst stehen, ja nicht einmal mehr die Ehre? Als er anfing, da war er stolz, ein Jünger Jains zu sein, ein Gefreiter in „Anshu's Army“. „Heute verleugne ich mich auf Partys. Das muss man sich mal vorstellen.“

Für die Deutschen war die Deutsche Bank seit jeher ein Symbol, mehr als nur eine Bank, verehrt und verhasst zugleich. Ihre Geschichte ist eng verwoben mit der deut- ▶

## SCHATTEN DER VERGANGENHEIT Weltweit ermitteln Aufsicht und Justiz gegen die Deutsche Bank, es drohen Milliardenstrafen

### DEISENMARKT

Die Finanzaufsicht Bafin, die EU-Kommission sowie Behörden in Großbritannien, der Schweiz und den USA ermitteln wegen möglicher Manipulationen im Währungshandel. Die Bank kooperiert. In New York wurden Zivilklagen von Pensionsfonds und Firmen eingereicht.

### KIRCH-PROZESS

Die Erben des verstorbenen Medienunternehmers Leo Kirch verlangen mehr als zwei Milliarden Euro Schadensersatz, sie machen die Bank für die Pleite 2002 verantwortlich. Grundsätzlich ist die Bank zur Zahlung verurteilt, strittig ist die Höhe. Einen Vergleich über 800 Millionen Euro lehnte sie ab. Parallel ermittelt die Staatsanwaltschaft München wegen möglichen Prozessbetrugs gegen etliche Manager, darunter Ex-Bankchef Josef Ackermann und der aktuelle Chef Jürgen Fitschen. Beide bestreiten den Vorwurf. Ob es zur Anklage kommt, ist unklar.

### EMISSIONSHANDEL

Bei einer Razzia durchsuchte die Frankfurter Staatsanwaltschaft die Bank, sie vermutet Steuerbetrug im Handel mit CO<sub>2</sub>-Zertifikaten und Verwicklung in ein Umsatzsteuerkarussell. Gegen Bankchef Fitschen wird persönlich ermittelt. Anklagen gibt es nicht.

### HYPOTHEKEN

Noch immer laufen Ermittlungen und Klagen zu den Exzessen am US-Immobilienmarkt. Der US-Behörde FHFA zahlte die Bank Ende 2013 rund 1,4 Milliarden Euro Entschädigung. Neuerdings untersucht die Börsenaufsicht SEC auch mögliche Verstöße in der Zeit nach der Krise.

### GOLD & DERIVATE

Wegen des Verdachts, dass auch der Gold- und Silbermarkt manipuliert wurde, hat die Bafin mit ersten Prüfungen begonnen. Die EU-Kommission vermutet außerdem ein Kartell zur Manipulation des Index für Zinsderivate (Isdafx), sie will bald Strafen verkünden.

### LIBOR-AFFÄRE

Aufsichtsbehörden in den USA, Großbritannien und der Schweiz ermitteln wegen Manipulation des Referenz-Zinses Libor, der für viele Finanzprodukte entscheidend ist. Die Bafin hat eine Sonderprüfung eingeleitet, die wohl bis Mitte 2014 andauert. Urteile stehen noch aus. Die EU-Kommission hat bereits wegen eines Kartells im Libor-Fall eine Strafe von 725 Millionen Euro verhängt. In Asien ermitteln Behörden wegen ähnlicher Manipulationen. Dazu kommen ein Arbeitsgerichtsprozess gegen Frankfurter Händler, die wegen der Libor-Affäre entlassen wurden, sowie Schadensersatzklagen vor allem in Amerika, die ebenfalls in die Milliarden gehen könnten.

### UND, UND, UND ...

Es laufen Ermittlungen wegen Bestechung in Japan und China, wegen Geldwäsche in Dubai, wegen Verstößen gegen ein US-Embargo, wegen Falschberatung von Privatkunden, Unternehmen und Städten in ganz Europa, wegen Insiderhandels in Großbritannien.

2,3 Mrd.

Rückstellungen der Deutschen Bank für Rechtsstreitigkeiten

Kapitalmärkte, ein perfektes Team für die neue Zeit nach der Finanzkrise. Das war die Idee.

Sie versprachen einen „Kulturwandel“, radikal und gründlich. Die Deutsche Bank würde fortan keine böse Bank mehr sein, im Gegenteil: Sie würde zum „Leuchtturm“ einer neuen Ethik, nichts weniger als „ein Vorbild“ für die gesamte Branche. Sie würde die einzige deutsche Bank von Weltformat, unverzichtbar, Baumeister der Zukunft.

Von der Harmonie der Anfangsmonate ist nicht viel geblieben. Die neuen Vorwürfe über Devisenmarkt-Manipulationen sind verheerend, und die beiden Chefs stehen unter massivem Druck. Jürgen Fitschen könnte in zwei Verfah-

Kampf der Kulturen geworden. Mit Fronten, die quer durch die Bank verlaufen. Nur vordergründig geht es dabei um Moral. Es geht um Milliarden. Und, wie immer, um Macht.

Im weiten Foyer der Frankfurter Zentrale versteckt sich eine Tür, sie ist in die dunkle Wand eingelassen, kaum sichtbar, aus schwarzem Glas. Geräuschlos öffnet sie sich, gibt den Weg frei zum Fahrstuhl in Turm A, der hinaufschaut in die Vorstandsetagen im 33. und 34. Stock, wo der Blick frei wandern kann über die Stadt. Grauer Teppichboden, rote Stühle, hier empfangen die Spitzenmanager ihre Gäste in wohltemperierten Konferenzräumen.

Eine merkwürdige Stimmung herrscht hier in diesen Wochen,

Aufbruch fühlt sich anders an. Man ist sehr dünnhäutig geworden, erschöpft, misstrauisch, jeden Tag kommen neue Hiobsbotschaften. Zunehmend legt sich trotzige Wut über die Frustration. Warum will niemand verstehen, dass sie es ernst meinen? Dass die Deutsche Bank doch als einzige Großbank eine Kulturrevolution ausgerufen hat? Dass sie zum Erfolg verdammt sind, Zeit brauchen, Verständnis? Auch die Medien seien schuld am schlechten Image der Bank, heißt es, sie schürten die alten Vorurteile. Man fühlt sich verfolgt, belagert, zieht sich zurück wie in eine Festung.

Nach außen klingen die Parolen immer gleich. „So etwas wie die Unternehmenskultur kann man

der Jetlag gehört und den sie einst „Rainmaker“ nannten, weil er so viel Geld für die Bank verdiente. „Die Banken haben erhebliche Schuld auf sich geladen“, sagt Jürgen Fitschen. „Ich bin kein Investmentbanker mehr“, das sagt Anshu Jain, der Prototyp eines Investmentbankers. Sie haben doch Demut gezeigt, haben doch gebrochen mit der eigenen Geschichte, so würden sie es wohl sehen. Haben sich doch der Kritik gestellt und die Häme ausgehalten, den Hass. Reicht das denn nicht?

Solange sie zulassen, dass die Abrechnung mit der Vergangenheit nur dann stattfindet, wenn es unbedingt sein muss, solange scheint es, als habe man die Wölfe in Schafspelze gesteckt.



Abkehr von der Politik. Früher pflegte die Kanzlerin enge Bande zur Bank. Die Finanzkrise und Ackermanns Kurs sorgten für eine Entfremdung

und die Bank damit sicherer gemacht. Vor allem aber propagieren sie Öffnung und Transparenz. Eine hausinterne Revolution.

Für das Projekt Kulturwandel haben sie einen Sonderbeauftragten engagiert, einen ehemaligen McKinsey-Mann, dazu Spitzenanwälte großer Kanzleien. Sie haben Gehälter gekürzt, für die 250 Topmanager soll es die Millionenboni erst nach fünf Jahren geben. Sie haben sich und ihren 100 000 Mitarbeitern einen neuen Wertekodex verordnet, „Disziplin“ und „Partnerschaft“ gehören dazu, bei Fehlritten leuchten „rote Flaggen“ im Computer auf und in der elektronischen Personalakte, so soll Moral Karrieren befördern. Eine Milliarde Euro lassen sie sich

schen Wirtschaftsgeschichte, Bank der Kaiserzeit, Bank der Weltkriege, Bank des Wirtschaftswunders, Zentrale der Deutschland AG, Wegbereiter der Globalisierung, Ikone des Kapitalismus. Die meiste Zeit war das Wohl der Bank auch Teil der Staatsräson. Das ist vorbei.

Spätestens seit der Finanzkrise ist das mächtige Geldhaus ein Symbol der Gier, der Übertreibung, des Raubtierkapitalismus. Egoistisch, brutal, gnadenlos.

Wer schuld daran sei? In Turm A fällt immer wieder, flüsternd fast, ein Name, *der Name*: Josef Ackermann. Unter Ackermann war lange alles möglich. Unter ihm und seinen Getreuen, den „Goldknopfbankern“, wie man sie jetzt nennt, wurde die Deutsche Bank zu einer Gewinnmaschine und Zockerbude. Sie verdiente mehr Geld als in ihrer gesamten Geschichte zuvor, ihre Bilanzsumme war zeitweise beinahe so groß wie das deutsche Sozialprodukt; sie stieg auf in die Weltliga der Banken, auf Augenhöhe mit den Giganten der Wall Street. Auch das war eine Art Kulturrevolution.

Anshu Jain verdankt Ackermann seine Karriere. Seine Händler in London, die „Golden Boys“, scheffelten damals das große Geld, verdienten zeitweise zwischen 70 und 90 Prozent der gesamten Einnahmen der Bank. So gut wie kein Geschäft wurde ausgelassen, wenn es nur Profit brachte, ohne Rücksicht. Zuerst die Bank, lautete die Devise; und die Bank, sie zahlte ja nur allzu gern all die Boni, zum Teil in zweistelliger Millionenhöhe. Ein Untersuchungsausschuss des US-Senats rechnet die Deutsche Bank zu den Hauptverantwortlichen der Finanzkrise.

In Frankfurt gibt es heute Leute, die sähen Ackermann am liebsten „an einem Strick“ vor Gericht gezerrt. So wollen es wohl auch hier einige sehen, hoch oben in Turm A: Ihr Kulturwandel ist auch ein Machtkampf mit Ackermanns Goldknopftuppen, eine Abrechnung.

Und es ist nicht die einzige Front, die in der Bank verläuft. Stefan S. arbeitet seit mehr als 15 Jahren für „die Deutsche“, stieg zum leitenden Mitarbeiter auf. Jeden Morgen eilt er wie Hunderte andere Anzugträ-



„Nicht rechtzeitig, nicht vollständig und inhaltlich nicht angemessen“

ger, die aus der S-Bahnstation Tausanaloge herausquellen, in die Zwillingstürme, die trutzig in den Himmel ragen. Es sei gefährlich, in diesen Zeiten zu reden, das könne ihn seinen Job kosten, sagt er. Doch er will etwas loswerden, was viele in der Bank beschäftigt. Er will erzählen über die zweite Front in der Bank, immer noch verläuft sie zwischen Frankfurt und London.

Als Treffpunkt hat er eine „garantiert bankerfreie“ Kneipe abseits der Frankfurter City vorgeschlagen, 80er Jahre Ambiente, er bestellt ein Römer-Pils. Er selbst sei weder Investmentbanker noch Händler von Aktien, Devisen „oder sonst was“, sagt er. Er kümmere sich um Firmenkunden, mehr soll nicht in den Medien stehen. „Ich habe definitiv noch nie etwas rechtlich Fragwürdiges getan, keine Kunden über den Tisch gezogen und auch kein Geld versenkt.“ Und das, so sagt er, gelte bestimmt für 90 Prozent seiner Kollegen. Warum soll er sich für die Exzesse der vergangenen Jahre rechtfertigen, warum soll er dafür büßen? Es sei ein Irrwitz, dass auch er sich wandeln solle. „Es waren nun mal Jains Leute, die Investmentbanker und Händler in London und New York.“ Die hätten sich über Jahre die Taschen vollgemacht, die hätte man

So urteilte Frauke Menke (oben) über die Aufklärungsarbeit der Deutschen Bank. Sie ist bei der Aufsichtsbehörde Bafin für Großbanken zuständig



Schrecken der Wall Street: US-Justizminister Eric Holder ermittelt auch gegen die Deutsche Bank. Es werden hohe Strafen erwartet

gefeiert. Nun solle man gefälligst auch die bestrafen.

„Herr Fitschen ist ja schon noch glaubwürdig“, raunt er, „aber wie soll Herr Jain den Wandel vertreten, den er mit seiner Art Banking selbst notwendig gemacht hat?“ Frankfurt gegen London. Auch hier: ein Kampf der Kulturen.

#### Das Business leidet

In der Great Winchester Street in London quetscht sich die britische Dependence der Bank. Ein modernes Gebäude, geschwungen fast, neun Stockwerke, viel Glas, in der Eingangshalle jene futuristische Skulptur des Bildhauers Anish Kapoor, „Turning the world upside down“, vor der sich Anshu Jain vor einigen Jahren einmal fotografieren ließ. Kühl, hochfahrend, ein Weltenherrscher. Ein Fehler, sagen sie heute. So etwas wird ihm nie wieder passieren.

6000 Händler arbeiten für die Bank in London, jung die meisten, ehrgeizig, schnell. Noch immer macht das Investmentbanking gut 50 Prozent der Erträge aus, auch ein Großteil der Millionenboni wird hier verdient. Doch man lebe die neuen Werte bereits, sagt Jains Nachfolger Colin Fan, gerade einmal 40 Jahre alt. Man stelle nach neuen Kriterien ein, zahle niedrigere Gehälter. Die Bank verzichte auf ein Geschäft, wenn es ethisch nicht vertretbar sei.

Viele hier verstehen diese Worte aber nicht, Moral ist nichts für die City. „It's all about business“, sagen sie, warum einen guten Deal der Konkurrenz überlassen? Diesen „Cultural change“ halten sie für einen PR-Gag aus „Good old Frankfurt“, spießig und langweilig. Einige haben die Bank darum verlassen, andere kommen gar nicht erst. Die amerikanische Konkurrenz bietet ein Vielfaches, die Hedgefonds noch viel mehr, und Gequassel über Moral gibt es da auch nicht. Die Deutsche Bank muss um ihr Überleben als globale Großbank kämpfen, so sagt es Anshu Jain: „Es gibt 15 Kandidaten, am Ende werden fünf übrig bleiben.“

Jain, der das Londoner Geschäft für die Bank einst aufbaute, hat inzwischen zwar eine Wohnung im

# Nicht geschenkt. Sondern verdient.



## ☑ Rente mit 63

Zwei Jahre früher abschlagsfrei in Rente für alle, die seit 45 Jahren Beiträge zahlen\*

## ☑ Mütterrente

Für alle, die vor 1992 Kinder bekommen haben\*

## ☑ Erwerbsminderungsrente

Mehr für alle, die vorzeitig in Rente gehen müssen\*

## ☑ Höheres Reha-Budget

Mehr Geld für Reha-Leistungen\*



Bundesministerium für Arbeit und Soziales

\*Was steckt für Sie drin im neuen Rentenpaket? Finden Sie es heraus unter [www.rentenpaket.de](http://www.rentenpaket.de)



**Das Geschäft**

Die Deutsche Bank wurde 1870 von Privatbankiers in Berlin gegründet. Sehr schnell stieg sie zum wichtigsten Finanzier der Großindustrie. Neben dem

Firmengeschäft betreute sie auch die Einlagen und Vermögen reicher Privatkunden. Diese Idee einer „Universalbank“ verfolgt das Geldhaus bis heute.

**Die Bosse**

Die Vorstandscheffe waren wegen der Macht der Bank seit Kaiser Wilhelms Zeiten wichtige Ansprechpartner der Politik. So gilt Hermann Josef Abs als Mitorganisator des Wirtschaftswunders. Karl Klasen war ein Duzfreund des Wirtschaftsministers Karl Schiller, Alfred Herrhausen pflegte die Nähe zu Helmut Kohl, bevor er 1989 von RAF-Terroristen ermordet wurde (Bild).

**Die Entfremdung**

Der Riss zwischen Bank und Bürgern begann unter Hilmar Kopper, als der 1994 offene Handwerkerrechnungen in Höhe von 50 Milliarden Mark bei einer großen Bauleite „Peanuts“ nannte. Seine Nachfolger Rolf-Ernst Breuer und Josef Ackermann führten die Bank an die Spitze des Turbokapitalismus. In der Krise 2008 wurde das Haus durch US-Steuergelehrer indirekt vor der Pleite bewahrt, lobte sich aber, keine Staatshilfe benötigt zu haben.

Frankfurter Westend. Aber zu Hause ist er hier. Immer noch hat er ein Büro in den Handelsräumen, selbst wenn er meist auf Reisen ist, weltweit die wichtigen Kunden besucht, Großinvestoren, die Superreichen in Asien. So knüpft er sein globales Netzwerk. Im vergangenen April etwa sollen einige wenige Telefonate vor allem in arabische Länder gereicht haben, um die milliarden-schwere Kapitalerhöhung der Bank klarzumachen. Und bislang zählt offenbar auch Larry Fink zu seinen Unterstützern, Chef des weltgrößten Finanzkonzerns Blackrock, größter Einzelaktionär der Deutschen Bank.

Männern wie Fink, das steht zu vermuten, ist Kulturwandel egal. Es zählt die Rendite. Solange die stimmt, ist Jain kaum gefährdet.

Kunden empfängt er in London meist in der Repräsentanz gegenüber. Ein altes Haus mit engen, verwinkelten Fluren, kein Schild an der Tür, man bleibt diskret. Man trifft sich in kleinen, dunklen „Dining-Rooms“ mit Fenstern in den Innenhof, an den Wänden englische Landschaftsmalerei aus dem 19. Jahrhundert. Charmant ist er, elegant, zurückhaltend, das präzise Namensgedächtnis gehört zum Handwerkszeug. Sehr schmale Lippen. Er nimmt Tomatensaft, „spicy“, Gemüse mit Zitronenscheiben, einen Cappuccino, „decaf“. Er wirbt um Geduld, müht sich sichtbar, Neugier zu zeigen, eine gewisse Zugänglichkeit, Empathie, Emotionen.

Vielleicht ist es nur Kalkül, vielleicht meint er es ernst, seine Art der Läuterung, eine Wiedergutmachung, eine Abrechnung mit der eigenen Vergangenheit. Wenn man ihn fragt, lächelt er kurz. „It's a journey“, sagt er knapp, eine lange Reise. Er müht sich. Er fremdelt so.

Wahrscheinlich nie zuvor in seiner Karriere habe er eine so schwierige Zeit erlebt, heißt es in Jains Umgebung. Vieles könne er nicht berechnen, das mache ihm zu schaffen. Er habe keine Illusionen. Der von ihm begonnene Wandel werde attackiert – und damit eben auch er.

Schon lange gibt es sie nicht mehr, die Deutsche Bank, sie zerfällt in Fraktionen, alle belauern sich, wittern in der Schwäche der anderen ihre Chance. Die Goldknopfbanker und die Profiteure des Wandels, die nun Karriere machen, die Privatbanker und die Investmentbanker, die Frankfurter, die Londoner. Selbst innerhalb der Lager verlaufen Brüche und Fronten, offenbar auch im Vorstand.

Intern schiebt Jain es Fitschen in die Schuhe, so heißt es, dass es in Deutschland nicht gelingt, die Probleme geräuschloser aus der Welt zu schaffen. Er, Jain, müsse schließlich nicht vor Gericht erscheinen, Fitschen hingegen drohten zwei Anklagen. Fitschen wiederum verweist gern darauf, dass alle Probleme ihren Ursprung im Investmentzweig hatten – in London, nicht in Frankfurt.



Er muss die Glaubwürdigkeit der Mission „Kulturwandel“ in der Deutschen Bank garantieren: Aufsichtsratschef Paul Achleitner

Auch Paul Achleitner sorgt sich. Als Aufsichtsratschef ist er eine Art Schutzpatron der Bank. Er kam 2012 von der Allianz, ein begnadeter Strippenzieher, unbelastet, glaubwürdig, erfahren. Er propagierte den Kulturwandel; jetzt muss er dafür sorgen, dass der Neuanfang glaubwürdig ist. Die Kämpfe in der Bank interpretiert er als Symptom der Genesung. Hoffte, das System Deutsche Bank halte den Umschwung aus. Sicher aber kann er nicht sein.

**Um Milliarden und Moral**

In dieser Woche tagte der Aufsichtsrat erst nach Redaktionsschluss des *stern*. In den vergangenen Monaten waren zwei Vertraute Jains wegen unzureichender Fortschritte bei der Aufklärung der Libor-Affäre unter Beschuss geraten: Asienchef Alan Cloete und Richard Walker, der Chefjurist. Allein für dieses Jahr sind über 40 weitere Sitzungen des Kontrollgremiums geplant, die Leute um Achleitner schauen genau, auch sie stehen unter Druck, gehen vorsichtig auf Distanz.

In kleiner Runde nennt Achleitner Jain zwar einen „Glücksgriff“ für die Bank. Ohne ihn, das weiß er, wäre es schwierig an den Kapitalmärkten und beim Abbau der Bilanzrisiken. Gleichzeitig muss er die Balance halten zwischen Milliarden und Moral. Sollten weitere Skandale oder gar Anklagen dazukommen, müsste die Bank sich vielleicht von Jain oder Fitschen trennen, vielleicht sogar von beiden.

Und so sind es die Jäger, die am Ende entscheiden, ob Jain und Fitschen ihre Posten behalten können. Etwa EU-Kommissar Joaquín Almunia, er hatte der Bank kurz vor Weihnachten wegen „schockierender Manipulationen“ eine 725-Millionen-Euro-Strafe für das Libor-Kartell aufgebremst und ermittelt nun auch im Devisen-Fall. Oder Eric Holder, der US-Justizminister. Oder die Staatsanwälte in München oder Frankfurt, die Klagen gegen die Bank und ihre Manager vorbereiten. Oder auch Frauke Menke, Leiterin der Abteilung BA 1 in der Finanzaufsicht Bafin, zuständig für Großbanken. Sie alle treiben mit ihren Ermittlungen die Bank vor sich her. ➤



REISE

**Magisches Mallorca.**

35 Insidertipps für Tag & Nacht.

DOSSIER  
**Die erschöpfte Familie.**

Was hilft, wenn alle am Limit sind.



BEAUTY

**Neue Frisur, neues Leben.**

Drei Frauen und ihre spannenden Erfahrungen.



HIER IST DIE  
**Generation Frau.**  
Brigitte  
brigitte.de/generationfrau



**WAS MAKE-UP ALLES KANN!**  
WIE WIR IN JEDEM ALTER EINFACH KLASSE AUSSEHEN

BEAUTY-EXTRA: DIE GROSSE BRIGITTE-SCHMINKSCHULE

Brigitte EXTRA

FRÜHLING AUF MALLORCA  
35 GEHEIMTIPPS FÜR RESTAURANTS, HOTELS, STRÄNDE & AUSFLÜGE



DIE NEUE BRIGITTE. AB JETZT IM HANDEL.

Auch für Ihr iPad. Jetzt im App Store.

EXTRA

**Die große Schminkschule.**

Wach, präsent und sinnlich aussehen.

FOTOS: KAI-UWE WÄRNER/DPA; ANGELIKA WARMUTH/DPA

Dass die Jäger es ernst meinen, wissen sie bei der Deutschen Bank spätestens seit vergangenem August. Da schickte die Bafin ein vertrauliches Schreiben an Aufsichtsratschef Achleitner und beklagte „ganz gravierende Missstände und Defizite“ bei der Aufarbeitung des Libor-Skandals. Und an den Vorstand gerichtet schimpfte Abteilungsleiterin Menke, die internen Untersuchungen seien „nicht rechtzeitig, nicht vollständig und inhaltlich auch nicht angemessen“. Erst Anfragen der US-Börsenaufsicht SEC, der Terminbörsenaufsicht CFTC sowie der EU-Kommission hätten zu Änderungen geführt.

#### Berlin fühlt sich verschaukelt

„Als neuer Vorstand haben Sie zwar einen Kulturwandel angekündigt“, schrieb Menke. Klare Konsequenzen, vor allem personeller Art habe es aber wohl nicht gegeben. „Insofern sehe ich die große Gefahr, dass dies als Signal verstanden werden könnte, dass der angekündigte Kulturwandel nicht ernst gemeint ist.“ Der Vorstand sei seinen Verpflichtungen nicht nachgekommen, „allerspätestens seit Mitte 2012“, also mit Antritt von Jain und Fitschen, hätte er handeln müssen. „Hierfür sind Sie verantwortlich.“

In Turm A waren sie erschrocken über das Schreiben. Briefe in diesem Ton erhalten sie sonst nicht von der Bafin. Sie interpretierten es als Warnschuss. Die Bafin und das übergeordnete Finanzministerium machen offenbar ernst.

Das einst gute, ja innige Verhältnis zwischen der Bank und der Politik, es ist Geschichte. Die Kanzlerin und die Bank hatten sich schon zum Ende der Ackermann-Ära nichts mehr zu sagen, im Grunde ist das bis heute so geblieben. Mit Fitschen und Jain ist Angela Merkel nie warm geworden, wie eigentlich niemand in Berlin. Ihr Einfluss geht zurück. Fitschen, eigentlich Verbindungsmann nach Berlin, provoziert immer wieder mit unbeherrschten Äußerungen; zuletzt warf er ausgerechnet Finanzminister Schäuble „Populismus“ vor.

Spitzenbeamte und Politiker sprechen von Entfremdung und



## Der Fall Kirch lastet bis heute auf der Bank – auch nach dem Tod des Klägers

Enttäuschung. Natürlich wissen sie, dass die Deutsche Bank immer noch wichtig ist, für das Land, für die Wirtschaft. Aber ihre Aura ist zerstoßen. Einer sagt: „Die Deutsche Bank war mal eine gesellschaftspolitische Größe. Das ist vorbei.“

In der Politik fühlen sie sich verschaukelt, immer und immer wieder, seit mehr als fünf Jahren jetzt schon. Die Bank gibt nur preis, was sie unbedingt muss. Anscheinend hat sie dabei sogar gelogen, das wirft die Bafin ihr vor. Wie soll da neues Vertrauen entstehen?

Davos, das ist vergangene Woche eine von Militär und Geheimdiensten bewachte Festung, und innerhalb dieser Festung liegt eine zweite Festung: das Hotel Belvédère. Hier finden die besonders exklusiven Abendessen und Empfänge statt. Während des Weltwirtschaftsforums trifft sich hier der innerste Zirkel der Macht.

Auf dem Dach lauern Scharfschützen, in ihrer schwarzen Kluft sehen sie aus wie riesige Krähen. Ein paar Stockwerke tiefer laden Anshu Jain und Paul Achleitner zu Hintergrundgesprächen, auch Jürgen Fitschen ist da, unten in der Lobby spinnen Kommunikationsprofis

**Leo Kirch und die Bank: Bis zu seinem Tod 2011 setzte der Medienunternehmer (hier beim Prozess in München) alles daran, von der Deutschen Bank Schadensersatz für die Pleite seines Konzerns zu erhalten**

ihre Geschichten, wollen die Neuausrichtung als Erfolg verkaufen.

„In diesem Jahr treffen wir mehr Journalisten als Kunden“, sagt eine Mitarbeiterin der Bank. Man will neue Glaubwürdigkeit erzeugen. Auch das Ringen um die Deutungshoheit ist Teil des Machtkampfs.

Doch all das Werben, es könnte umsonst gewesen sein. Der Kirch-Prozess und die Libor-Affäre werden die Bank in den kommenden Monaten weiter in den Schlagzeilen halten. Die in den USA erwarteten Libor-Strafen werden wohl „einer der fünf, sechs sehr großen Brocken“ in diesem Jahr sein, wie ein Bankmitarbeiter sagt, es könnte in den Milliardenbereich gehen.

Und dann ist da noch der aufziehende Skandal am Devisenmarkt, mit Händlern wie Robert Wallden. Nach und nach werden Details der Affäre bekannt, und sie werfen kein gutes Licht auf die Deutsche Bank. Es geht um interne Handelsplattformen, mit denen die Bank den Markt abschotten soll, um fehlende Kontrollen. „Da rollt die nächste Lawine auf uns zu“, heißt es resigniert in Vorstandskreisen.

Angeblich sitzen mittlerweile Banker und externe Anwälte über Abermillionen Seiten voller SMS und E-Mails. Aus Angst vor weiteren Manipulationen verbot die Bank ihren Händlern, über Chatplattformen zu kommunizieren. Robert Wallden, heißt es offiziell, habe in der SMS, die ihm das FBI vorhielt, doch nur einen Scherz gemacht. Vorsorglich suspendierte sie ihn vom Dienst, angeblich auch andere Händler. Die Bank sagt, sie kooperiere mit den Behörden.

Robert Wallden ist dieser Tage nicht zu erreichen. Der Briefkasten neben seiner sonnengelb gestrichenen Haustür quillt über, der Schnee ist nicht gefegt, auf dem Anrufbeantworter ist nur die Stimme seiner Frau zu hören: „Hi, you’ve reached the Walldens.“ ✕

In Frankfurt, Berlin, London, New York und Davos recherchierten:

**Frank Donovitz, Katja Gloger, Lukas Heiny, Norbert Höfler, Andreas Hoffmann, Frank Thomsen, Dominik Wichmann**

FOTO: JOERG KOCH/DAPD