



Deutsche Bank – eine Art Wirtshaussterben XXXL

Die Gastronomie bietet eine ganze Reihe wunderschöner Analogien zum Niedergang der Deutschen Bank.

Es gibt da ja nicht nur die aufgelassenen Dorfwirtschaften, in denen hinter bröckelnder Fassade und zerbrochenen Fensterscheiben die nie ausgeräumten Tische, Stühle und Bänke allmählich im Staub versinken, es gibt die Ausflugslokale, die einst Goldgruben waren und dann ihre Attraktivität verloren, es gibt die Fresstempel mit Sternekoch, die krachend in die Insolvenz geschlittert sind - es gibt die Fastfood-Systemgastronomie mit tausenden von Filialen und Millionen von dort durchgeschleusten, anspruchlosen Gastro-Konsumenten, es gibt aber auch die über Jahrzehnte, wenn nicht über Jahrhunderte stolz ihren Platz einnehmenden, von keiner neuen Mode zu erschütternden Traditionsgaststätten, denen es gelungen ist, sich zum gesellschaftlichen Mittelpunkt, zu einem Kristallisationskern von "Heimat" zu entwickeln und dies über Generationen hinweg in behutsamer Anpassung auch zu bleiben.

Betrachtet man die hauptsächlich anzutreffenden Ursachen für das Scheitern einst blühender gastronomischer Betriebe, dann lassen die sich zunächst in drei Kategorien einteilen, nämlich

- a) grundsätzliche Veränderungen der Rahmenbedingungen
- b) unzureichende Anpassung des Angebots an den veränderten Publikumsgeschmack und fehlende oder falsche Reaktion auf die Angebote der Konkurrenz
- c) radikale Veränderung des Geschäftsmodells

Diese Ursachengruppen treffen natürlich auch auf alle anderen Branchen zu, doch am Beispiel der Gastronomie lassen sie sich einfach leichter verständlich machen, weil die relevanten Abhängigkeiten und Mechanismen hier sehr offen zutage treten.

Veränderungen der Rahmenbedingungen

Die meisten toten und halbtoten Dorfwirtschaften findet man links und rechts von Bundesstraßen, nämlich da, wo die Gemeinden durch Ortsumgehungen vom Durchgangsverkehr entlastet wurden. Hier gilt: Aus den Augen, aus dem Sinn! Sehr schnell reduziert sich die Zahl der potentiellen Gäste auf die Anwohner der nächsten Umgebung, doch die fühlen sich in der nicht mehr ausgelasteten, zu großen, immer leer wirkenden Wirtschaft nicht mehr wohl, während Wirt und Wirtin durch Kürzung des Angebots und oft auch Verkürzung der Öffnungszeiten das ihre dazu beitragen, die Attraktivität des Wirtshauses zu reduzieren. Wo vorher die "günstige Lage" ausreichte, um bei durchschnittlichem Angebot gute Geschäfte zu machen, kann ein unterdurchschnittliches Angebot in ungünstiger Lage nur in die Insolvenz führen.

Gleiches gilt, um nur zwei weitere Beispiele anzuführen, wenn im Skigebiet der Schnee ausbleibt oder wenn ein "Strukturwandel" einer ganzen Region Arbeitsplätze und Einkommen nimmt.

Die Rahmenbedingungen für die Geschäfte der Deutschen Bank änderten sich vor zwanzig Jahren zur Jahrtausendwende gleich mehrfach:

Erstens wurde mit der Gründung der EZB (1998) und der Einführung des Euros als gesetzliches Zahlungsmittel die bisherige Kooperation in der Wirtschafts-, Finanz- und Geldpolitik zwischen Bundesbank, den Bundesministerien für Wirtschaft und Finanzen und der deutschen Bankenlandschaft, angeführt vom Schwergewicht Deutsche Bank, zunächst noch fast unmerklich, bald jedoch immer heftiger gestört und damit der Einfluss der Deutschen Bank auf Geldmenge, Binnenkonjunktur und Währungsstabilität weitgehend ausgehebelt.

Zweitens wurde durch die Deregulierung des internationalen Kapitalverkehrs der deutsche Binnenmarkt für ausländische Finanzdienstleister, auch solche der übelsten Sorte (Müntefering: Heuschrecken) und deren Praktiken geöffnet, was ungefähr so wirkte, als hätte man die Füchse zum großen Fressen in den Hühnerstall eingeladen, was der Deutschen Bank die Metamorphose vom Gockel zum Jungfuchs abforderte, der sich aber gegen die gewieften alten Füchse, mit denen er nun konkurrieren sollte, nie wirklich behaupten konnte.

Drittens waren die großen Unternehmen der bundesrepublikanischen deutschen Wirtschaft von 1949 an in das Netzwerk der so genannten "Deutschland AG" eingebunden, wo man sich in Vorständen und Aufsichtsräten gegenseitig mit Posten und Mandaten versah und gegenseitig kontrollierte, um nach außen - also auf dem Weltmarkt - geschlossen und mit einheitlicher Strategie wirksam auftreten zu können, während man sich gegenseitig kein Auge aushackte und

die Geschäfte so abgrenzte, dass sinnloses, kostspieliges Konkurrieren um Kunden, Arbeitskräfte, Geld oder materielle Ressourcen gar nicht erst erwogen werden musste. Dies endete damit, dass Gerhard Schröder jenen "Permafrost" gegenseitiger Kapitalbeteiligungen, der das Gebirge der Deutschland AG zusammenhielt, zum Schmelzen brachte, indem er Veräußerungsgewinne von Beteiligungen steuerfrei stellte (2000/2001).

Im Grunde hätten die Aktionäre der Deutschen Bank damals die Entscheidung treffen müssen, die jeder Dorfgastwirt treffen muss, wenn ihn die Umgehungsstraße von seiner Kundschaft abschneidet, nämlich den Laden schnellstmöglich dichtmachen, bevor er zum reinen Verlustgeschäft wird.

Auf dem steinigen Weg bis zur offiziellen Eröffnung der Umgehungsstraße versuchte Rolf-E. Breuer als Vorstandssprecher in den Jahren von 1997 bis 2002 bestmöglich, die Bank auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen, doch dem seriösen, bodenständigen Manager, der nach dem Abitur und vor dem Studium eine Lehre bei der Deutschen Bank absolvierte, spukte wohl die Idee vom ehrbaren Kaufmann noch zu intensiv im Kopf herum, um die Weichen wirklich auf "skrupellose Attacke weltweit" stellen zu können.

Unzureichende Anpassung und falsche Reaktion

Als die Deutschland AG als Heimatmarkt der Deutschen Bank zerfallen war und von räuberischer ausländischer Konkurrenz geplündert wurde, holte man den Tausendsassa Josef Ackermann aus den schweizer Bergen in die Vorstandsetage der Deutschen Bank. Wenn auch kaum öffentlich diskutiert - bezeichnend für die Ära Ackermann war die Umbenennung der Filialen und Zweigstellen der Deutschen Bank in "Investment & FinanzCenter" (IFC).

Ackermann schleifte das herkömmliche Bankgeschäft und konzentrierte sich auf das, was "Investmentbanking" genannt wird, im Grunde aber nur als "maximale Spekulation" mit nahezu unbegrenzten finanziellen Mitteln bezeichnet werden kann, und er war maßgeblich mit daran beteiligt, dass die amerikanische Subprime-Krise nach Europa und Deutschland überschwappen konnte.

Um dies im gastronomischen Beispiel zu verdeutlichen: Ackermann hat sein großes altes Wirtshaus zugesperrt und sich - einem Wanderzirkus ähnlich - mit Wohnwagen und Zelt aufgemacht, um an der Wallstreet gegen die dort etablierte Konkurrenz ein Stück von deren Kuchen abzuschneiden. Um aber überhaupt einen Fuß auf den Boden des fremden Territoriums zu bekommen, musste er noch riskanter agieren, noch aggressiver auftreten, noch skrupelloser zuschlagen als die Konkurrenz und sich mit dem lauthals verkündeten Ziel von 25%

Eigenkapitalrendite darauf verpflichten, jedes eingegangene Risiko mit einem noch größeren Risiko abzusichern.

Es kam die Finanzkrise von 2007 und 2008, und zunächst sah es so aus, als sei die Deutsche Bank mit einem blauen Auge davongekommen, doch dann kamen Prozesse, Strafzahlungen, Schadensersatzforderungen - verbunden mit einem ansteigenden Vertrauensverlust an den Märkten und der Kurs der Deutschen Bank begab sich auf Sinkflug und landete am 1. Juni 2012 bei 25,80 Euro.

Das war der Tag, an dem Ackermann ging, während Anshu Jain und Jürgen Fitschen kamen. Drei Jahre lang versuchten die beiden durch noch mehr Investmentbanking die Schiefelage zu überwinden und neues Vertrauen anzusammeln, doch bewirkt haben sie nichts. 2015 wurde John Cryan zum Chef der Deutschen Bank - und auch er wurde 2018, nach nur drei Jahren wieder abgesägt, weil es auch ihm nicht gelungen war, den Pfad des Investmentbankings zu verlassen und vor allem die verlustreichen Rechtsstreitigkeiten zu beenden.

Radikale Veränderung des Geschäftsmodells

Mit Christian Sewing haben die Anteilseigner nun wieder ein Eigengewächs, einen gelernten Bankkaufmann (Deutsche Bank Bielefeld) auf den Chefposten gehievt und sind damit praktisch wieder beim Modell Breuer angelangt.

3,2 Milliarden Euro Verlust wird die Deutsche Bank im zweiten Quartal 2019 in den Büchern stehen haben, ausgelöst durch die Kosten des radikalen Umbau des Institutes, dem nun 18.000 Arbeitsplätze und fast das ganze Investmentbanking geopfert werden, um mit einem geplanten Aufwand von insgesamt 7,4 Milliarden Euro ...? Den Satz muss man anders zu Ende bringen: ... um mit Abrisskosten von insgesamt 7,4 Milliarden Euro den Wanderzirkus zu entsorgen und die Dorfwirtschaft hinter der Umgehungsstraße wieder zu eröffnen.

Die Aktie der Deutschen Bank wird derzeit mit etwa 7 Euro gehandelt. Am 31.12.1993 stand das Papier bei 886,50 DM. Welch ein Niedergang!

Rückblickend betrachtet ist das Fiasko der Deutschen Bank auf dem gleichen geistigen Misthaufen ersonnen worden, dem auch der großartige deutsche Niedriglohnsektor samt den Hartz-Gesetzen entstammt. Dieser Misthaufen heißt **Neoliberalismus im globalen Maßstab**, und wo es Kräfte gibt, die in der Lage sind, die Rahmenbedingungen zu verändern, wie sie Thatcher, Blair und Schröder in Europa verändert haben, kann selbst ein Koloss wie die Deutsche Bank nicht überleben.

Lassen wir uns doch nicht von der geheuchelten Naivität blenden! Wo sollen denn die Erträge herkommen?

Im Kreditgeschäft ist aufgrund der Politik der EZB für eine Geschäftsbank derzeit kaum Geld zu verdienen. Außerdem sind die Marktpositionen, die von der Deutschen Bank in der Vergangenheit vernachlässigt wurden, längst von anderen besetzt. Wo soll also ein einträgliches Neugeschäft herkommen?

Das Passiv-Geschäft, also das Geschäft mit geliehenem Geld (mit den Einlagen der Kunden) ist gleich doppelt schwierig. Wo soll die Marge herkommen, mit der eine attraktive Verzinsung für die Einleger sichergestellt wird - und wo soll das Vertrauen herkommen, das erforderlich ist, der Deutschen Bank sein Geld anzuvertrauen. Bei einem Kurs von 7 Euro und einem Kurswert der ganzen Bank von nur noch 15 Milliarden Euro ist von Vertrauen in die Bank nicht viel zu erkennen. Würde man der Bank vertrauen, der Kurs müsste bei knapp 30 Euro liegen, denn das entspräche in etwa dem Buchwert der Bank - aber wer glaubt schon einem Buchwert, vor allem, wenn daneben kein Ertragswert zu erkennen ist?

Kontoführung gegen Gebühr? Auch kein wirklich lukratives Geschäft ...

Der Umbau der Deutschen Bank sieht in meinen Augen so aus:

Sewing reißt der Bank jetzt das kaputte Dach ab, weil das billiger kommt als es zu sanieren. Er arbeitet alles nach bewährtem Drehbuch aus der Finanz- und Euro- und Bankenkrise ab. Kosten senken, Mitarbeiter abbauen, toxische Papiere in eine Bad Bank verschieben ... Was noch fehlt, ist der Ruf nach Rettung.

Die letzte, spannende Frage lautet daher:

Ist die Deutsche Bank eigentlich noch too big to fail?

Falls nein, kann man Sewing unterstellen, dass er daran arbeitet, die Verluste der Aktionäre und Einleger nach besten Kräften zu begrenzen, bevor das Institut Insolvenz anmeldet.

Falls ja, müssen wir uns eingestehen, dass wir noch längst nicht alles über die unter dem Dach der Deutschen Bank versammelten Risiken wissen. Womöglich weiß Sewing davon selbst weniger als Cryan, Jain, Fitschen, Ackermann und einige der jetzt mit goldenem Handschlag an die Luft gesetzten Investmentbanker, was dazu führen könnte, dass er im Umbaueifer versehentlich den Zündmechanismus auslöst.