

DEUTSCHE BANK

Jetzt geht's erst los

VON HARALD FREIBERGER

Die Börse hat den Kurswechsel des neuen Deutsche-Bank-Chefs John Cryan schon einmal abgenickt: Die Aktie des größten deutschen Geldhauses war am Montag der größte Gewinner unter den großen deutschen Börsenwerten. Diese Tatsache ist nicht zu unterschätzen, schließlich ist die Zustimmung der Investoren für die Deutsche Bank von zentraler Bedeutung. Bleibt sie aus, ist alles nichts. Das zeigte sich im Mai, als das alte Führungsduo mit Anshu Jain und Jürgen Fischen ihre neue Strategie bekannt gab. Danach brach die Aktie weiter ein. Die Investoren nahmen der alten Führung nicht ab, dass sie die Wende schaffen würde. Wenige Wochen später war die alte Führung weg.

Wenn die Börse Cryans Strategie nun zustimmt, ist dies ein gutes Zeichen. Es zeigt, dass man ihm zutraut, die Bank aus der Krise zu führen. Vertrauen ist der Anfang von allem, wie ein schöner Werbespruch der Deutschen Bank lautet. Es ist aber auch nicht mehr, denn die eigentliche Arbeit steht Cryan noch bevor.

Die Abspaltung der Handels-Abteilung war nötig. Was noch aussteht, ist ihre Beschneidung

Der Brite hat in den gut drei Monaten, in denen er an der Spitze des Instituts steht, einiges bewegt. Er wechselt nun Vorstände aus, die zu eng mit der Ära Jain verknüpft waren. Der personelle Neuanfang ist die Voraussetzung für die Wende zum Besseren. Der inhaltliche Neuanfang muss noch folgen. Das kann man Cryan zwar nicht zum Vorwurf machen, weil der Termin für die Ausformulierung der Strategie erst in der kommenden Woche angesetzt ist. Erst dann wird sich aber zeigen, ob die Investoren seine Strategie wirklich goutieren.

Die Aufgabe ist gewaltig. Bisher steht nur fest, dass sich die Deutsche Bank wieder stärker ihren Kunden zuwenden will, vor allem den Unternehmen und ihren Bedürfnissen. Dazu wird das Investmentbanking umgebaut. Sein Kern besteht künftig in Dienstleistungen rund um die Finanzierung von Unternehmen, über Anleihen oder über Aktien. Hinzu kommt der Bereich Zahlungsverkehr, dessen Leistungen ebenfalls weitgehend Unternehmen zugute kommen.

Davon abgetrennt wird künftig der klassische Handel mit Wertpapieren, also die ureigene Domäne von Ex-Chef Anshu

Jain, der diesen Bereich für die Deutsche Bank groß machte, mit ihm über Jahre Milliarden verdiente, aber auch Milliarden-Risiken anhäufte, die das Institut in den letzten Jahren maßgeblich in die Krise führten.

Die Abspaltung dieser Sparte war nötig. Was noch aussteht, ist ihre Beschneidung. Jain verschonte seine alten Kumpel weitgehend in den drei Jahren, in denen er an der Macht war. Dabei ist der Handel mit Wertpapieren für Großbanken besonders teuer geworden, weil die Regulierer fordern, dass riskantes Geschäft mit mehr Kapital unterlegt werden muss. Jain glaubte zu lange, dass er dieses Geschäft immer so weiter betreiben kann, wie er es gelernt hatte – ein teurer Fehlglaube, der die Bank noch tiefer in die Krise stürzte.

Cryan muss in der nächsten Woche zeigen, dass er gewillt ist, vor allem in diesem Bereich zu sparen. Das ist umso schwerer, als er nicht so unbelastet ist, wie es manchmal wirkt. Der Brite saß schon seit einiger Zeit im Aufsichtsrat der Bank, er spielte dort eine zentrale Rolle. Und er nickte zum Beispiel ab, dass viele Angestellte, gerade Investmentbanker, jetzt ein deutlich höheres Fixgehalt bekommen als noch vor zwei Jahren. Die EU schrieb Großbanken nämlich vor, dass der Bonus nicht höher sein darf als das Festgehalt. Als Antwort darauf stiegen 2014 die Fixgehälter für 1100 Angestellte um 300 Millionen Euro. Das ist nun nicht gerade das, was man unter Sparen versteht.

Die Kosten zu senken, ist nur eine Aufgabe des neuen Chefs. Gleichzeitig gilt es, der Deutschen Bank neue Ertragsquellen zu erschließen, und das in einem Umfeld, in dem die Trauben nicht mehr niedrig hängen. Das betrifft das Investmentbanking, aber genauso das Geschäft mit privaten Kunden.

Wie für alle Großbanken stellt sich für Cryan die Frage, woher die Erträge kommen sollen, mit denen er das teure Filialnetz finanzieren und Gewinne erwirtschaften muss. Zu Zeiten von Jain-Vorgänger Josef Ackermann hieß es immer, wenn alles gut laufe, sei die Bank für einen Jahresgewinn von zehn Milliarden Euro vor Steuer gut. Von dieser Marke ist die Deutsche Bank für lange Zeit weit entfernt.

Eine der Aufgaben Cryans wird es sein, den Investoren eine neue Bescheidenheit zu verkaufen. Ob die das auch so gut finden wie die jüngste Ankündigung, dass das Personal ausgewechselt wird, daran sind Zweifel erlaubt.

NAHAUFNAHME



„Wir können ein Material nehmen und ihm verschiedene Eigenschaften geben.“
Hans J. Langer
FOTO: TOBIAS HASE/EOS

Der Mann mit dem Laser

3D-Druck-Technik kann Industriedesign revolutionieren

Was haben Einspritzdüsen für Flugzeugmotoren, künstliche Hüftgelenke und Goldschmuck gemeinsam? „Dazu“, sagt Hans Langer auf solche Fragen gerne, „erzähl ich Ihnen mal eine Geschichte.“ Und natürlich ist es eine, die mit einer der faszinierendsten unter den neuen Technologien zu tun hat, mit dem sogenannten 3D-Druck. Langer, Chef der Firma Eos aus dem oberbayerischen Krailling, erzählt dann, wie er Anrufe bekommt von den Chefs von Dax-Konzernen. Wie ihn der visionäre Tesla-Chef und Raketenbauer Elon Musk in die Staaten bittet.

Und Langer schildert, wie er einmal einen Anruf eines Herstellers von Formel-1-Wagen erhielt. Das aus einem massiven Block gefräste Stück einer Antriebswelle war dem Fahrer um die Ohren geflogen. Der Hersteller hatte daraufhin mit einer Maschine von Eos experimentiert, und: Das 3D-gefertigte Bauteil hielt um ein Vielfaches mehr aus.

Von den Maschinen, um die es hier geht, hat man landläufig ein eher vages Bild. Eos, das macht Langer bei den „Münchner Seminaren“ von Süddeutscher Zeitung und Ifo-Institut klar, verkauft nicht etwa 3D-Drucker, mit denen man bloß kleine Plastikgüßchen herstellen kann. Es geht vielmehr um industrielle Produktion.

Schon die verwendete Technik unterscheidet sich in etwa so von Billigeräten wie ein Chemiekasten von einem professionellen Labor. Die Eos-Maschinen kosten etwa eine halbe Million Euro pro Stück. Sie arbeiten mit hochpräzisen und leistungsstarken Lasern, die pulverförmige Rohstoffe schichtweise sintern, also schmelzen und zusammenbacken lassen. Weil immer wieder neue Schichten von Pulver aufgetragen werden, spricht man auch von additiver Fertigung.

Ein bisschen Software, Material rein, Knopf drücken – so einfach geht es aber nicht. „Die Produktion ist extrem kom-

plex“, sagt Hans Langer, „wir können zum Beispiel ein Material nehmen und ihm verschiedene Eigenschaften geben.“ Was etwa mit Titan oder Stahl passiere, „ist dann nur noch ein Software-Problem“. Der Schlüssel, sagt Langer, „ist die Positionierung des Lasers“. Die Software steuert, wie die Laser arbeiten – und hierin stecken eine Menge Know-how und natürlich auch Patente. Eos wäre wohl aber nicht so weit gekommen – die Firma ist mit ihren Maschinen Weltmarktführer – wäre nicht Langer jemand, der sowohl Kreativität besitzt als auch technisches Verständnis und unternehmerisches Denken.

Das alles verleiht dem Industriebionier eine starke Aura. Die Begeisterung, die er mitbringt, überträgt sich auf seine Gesprächspartner. Schon Ende der 1980er-Jahre hatte Langer, promovierter Physiker, begonnen, mit der damals brandneuen Technologie zu experimentieren. Der Durchbruch gelang ihm schließlich mit einem Projekt beim Autobauer BMW. Der damalige Entwicklungsvorstand Wolfgang Reitzle (später Linde-Chef) traute dem charismatischen Langer zu, dass der ihm wie versprochen eine Maschine liefern könnte, die besser war als die der amerikanischen Konkurrenz. Die nämlich gefiel den Ingenieuren zwar, konnte aber die hohen Qualitätsanforderungen nicht erfüllen.

Heute stehen Eos-Maschinen nicht nur bei den meisten Autoherstellern und es werden nicht bloß Prototypen damit hergestellt. Die Autobauer rechnen vielmehr damit, dass sie schon ziemlich bald etwa 20 Prozent aller Bauteile additiv fertigen werden. Und auch in anderen Industrien, allen voran im Flugzeugbau, werden sie mehr und mehr eingesetzt. Weil mit 3D-Fertigung Teile hergestellt werden können, die sich konventionell gar nicht fertigen lassen, ändere sich allmählich auch das Denken bei großen Herstellern und der Design-Prozess. HELMUT MARTIN-JUNG



US-Behörden ermitteln nach der Abgas-Affäre gegen Volkswagen. Das Foto zeigt Amerika-Chef Michael Horn umringt von Sicherheitskräften.

FOTO: CLIFF OWEN/AP

US-Justiz schont Wirtschaft

Offiziell fährt die Obama-Regierung einen harten Kurs gegen betrügerische Unternehmen. Doch die Realität sieht anders aus. Eine Studie zeigt, dass die Zahl der Verfahren sogar drastisch gesunken ist

VON CLAUDIUS HULVERSCHEIDT

New York – Die E-Mail, die vor ein paar Wochen bei allen Bundesstaatsanwälten der USA einging, war klar und deutlich formuliert und ließ scheinbar keine Fragen offen. Um das Vertrauen der Bürger in den Rechtsstaat zu sichern, so schrieb Vizejustizministerin Sally Yates, werde man bei Korruption, Betrug und anderen Wirtschaftsdelikten künftig nicht mehr nur die betroffenen Unternehmen mit der ganzen Härte des Gesetzes verfolgen, sondern auch die verantwortlichen Manager und Angestellten. Das klang nach klarer Kante und null Toleranz.

Das Problem ist nur: Die Anordnung aus Washington hat mit der Realität kaum etwas zu tun. In der Praxis nämlich lässt die Justiz nicht nur kriminelle Manager oft genug straffrei davonkommen, sondern auch deren Arbeitgeber. Darauf deutet eine Untersuchung der Universität Syracuse hin, die jetzt öffentlich wurde: Demnach ist die Zahl der Strafverfahren gegen US-Firmen in den letzten zehn Jahren nicht etwa gestiegen, sondern im Gegenteil drastisch gesunken – um satte 29 Prozent.

2014 gingen die Behörden laut Studie gegen ganze 237 Unternehmen vor. Der Wert lag damit so niedrig wie seit 2010 nicht mehr und weit unter dem Höchststand aus dem Jahr 2005. Damals hatte die US-Justiz 398 Strafverfahren gegen Firmen in Gang gesetzt. Die Zahl der Verurteilungen sank 2014 auf 162 und damit deutlich unter den Durchschnitt früherer Jahre.

Die Universität aus dem Bundesstaat New York hat sich in der Vergangenheit einen Namen mit kritischen Anfragen an die US-Regierung gemacht. Häufig bedient sie

sich dabei des sogenannten Informationsfreiheitsgesetzes, das jedem Bürger das Recht zugesteht, die Offenlegung von Behördenakten und -dokumenten zu verlangen. Warum es so wenige Anklagen gibt, obwohl seit 2004 sowohl die Zahl der Firmen als auch die der Verdachtsfälle gestiegen ist, wird in der Untersuchung allerdings nicht beantwortet: Das Justizministerium verweigerte schlicht jede Auskunft. Auch eine entsprechende Anfrage der Süddeutschen Zeitung blieb unbeantwortet.

Die Experten aus Syracuse können deshalb nur spekulieren. Sie vermuten, dass ein Memorandum des Justizministeriums aus dem Jahr 2008 eine Rolle spielen könn-



Präsident Obama wollte härter gegen betrügerische Firmen vorgehen. FOTO: REUTERS

te: In dem Rundschreiben hatte der damalige Vizeminister Mark Filip zwar einerseits den Kampf gegen Wirtschaftskriminalität als eine der Prioritäten seines Hauses bezeichnet. Er wies die Behörden jedoch zugleich an, vor der Anklageerhebung „die möglichen erheblichen Konsequenzen für die Mitarbeiter, die Geldgeber, die Ruheständler und die Kunden des Unternehmens zu bedenken“. Ein ähnliches Memorandum hatte Jahre zuvor bereits der spätere Justizminister Eric Holder verfasst.

Dahinter steht die Überlegung, dass Unternehmen mit einer härteren Bestrafung der Firma auch die unbeteiligten Kollegen trifft. Ein Beispiel dafür war der Untergang der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen im Jahr 2002: Weil einige Beschäftigte die Betrügereien des Energiekonzerns Enron gedeckt sowie Beweismittel vernichtet hatten, ging die Regierung wegen Behinderung der Justiz gegen das Unternehmen vor. Am Ende wurde die Gesellschaft aufgelöst, aufgespalten und mit unterschiedlichen Wettbewerbern fusioniert. Leidtragende waren alle 28 000 Mitarbeiter.

Die Konsequenz, die der Fall nach sich zog, lässt sich nach Meinung der Universitätsexperten am gerade erst abgeschlossenen Fall General Motors beobachten: Obwohl GM Zündprobleme seiner Autos über ein Jahrzehnt lang verschwiegen hatte und für den Unfalltod von mindestens 124 Menschen mitverantwortlich sein soll, verzichteten die Behörden vorerst auf eine Anklage wegen krimineller Vergehen. Stattdessen verhängten sie lediglich eine Geldbuße in Höhe von 900 Millionen Dollar.

Ausgerechnet der deutsche Autobauer Volkswagen könnte nun der erste Konzern werden, der Yates' Ankündigung einer härteren Gangart zu spüren bekommt. Dass VW kein amerikanisches Unternehmen ist und in den USA eine vergleichsweise geringe Zahl von Menschen beschäftigt, könnte die Bereitschaft der Behörden, hier ein Exempel zu statuieren, noch erhöhen.

Bundesbehörden ermitteln immer seltener gegen Firmen und einzelne Personen

Wie zurückhaltend die Justiz in Sachen Wirtschaftskriminalität bisher oft agiert, zeigt eine zweite Statistik, die die Universität Syracuse wenige Wochen zuvor veröffentlicht hatte. Demzufolge ermitteln die Bundesbehörden nicht nur immer seltener gegen Unternehmen, sondern auch gegen Einzelpersonen, denen Delikte aus dem Bereich der Wirtschaftskriminalität zur Last gelegt werden. Rechnet man die Zahlen bis Ende September auf zwölf Monate hoch, dann sind für das Gesamtjahr 2015 insgesamt 6900 Verfahren etwa wegen krimineller Steuer-, Wertpapier-, Kartell- und Konkursvergehen zu erwarten. Das wäre die mit Abstand niedrigste Zahl seit 20 Jahren.

Damit setzt sich ein Trend fort, der in den 1990er-Jahren unter der Regierung des damaligen Präsidenten Bill Clinton eingeleitet wurde. Unterbrochen wurde die Entwicklung lediglich in den Jahren 2009 bis 2011, als die Behörden in der Folge der globalen Finanzkrise gegen zahlreiche Mitarbeiter von Banken ermittelten. Ins Gefängnis allerdings ging keiner von ihnen.

Acht Jahre Rechtsruck

Finanzkrisen schocken das politische System. Eine neue Studie zeigt die enormen Folgen

München – Ein Rapper ist tot, erstochen. „Killah P“ wollte mit seinem Freunden in einem Café nahe Piräus Fußball schauen, dann versammelten sich griechische Neonazis vor der Tür. Es ist 2013, mitten in der Krise. Unter Mordverdacht stehen Mitglieder der rechtsextremen Partei Goldene Morgenröte. Der Prozess läuft. Seit Griechenlands Wirtschaft im freien Fall ist, hören mehr Menschen auf Neonazi-Propaganda. Ein Schrecken, der sich seit 140 Jahren in vielen Ländern wiederholt hat. Nach Finanzkrisen holen Parteien vom rechten Rand im Durchschnitt dreißig Prozent mehr bei Wahlen

gewalttätige Auseinandersetzungen nehmen nach Finanzkrisen deutlich zu. Das spüren die Regierungen: Sie verlieren nach einer Finanzkrise mehr als vier Prozentpunkte bei der nächsten Wahl, wenn man die Phase seit dem Zweiten Weltkrieg bis zur Gegenwart betrachtet. Die Opposition gewinnt derweil, das Parlament zersplittert. Fünf Jahre nach Ausbruch der Rezession sitzt mindestens eine Partei mehr in der Abgeordnetenkammer. Für die Regierung wird es schwieriger, die Krisenfolgen für die Bürger zu lindern und Reformen durchzusetzen, die die nächste Bankenkrise eindämmen sollen.

Parteien vom rechten Rand holen im Durchschnitt dreißig Prozent mehr bei Wahlen

Besonders deutlich zeigt sich in den Daten der Rechtsruck. Zwischen dem Ersten und dem Zweiten Weltkrieg betraf diese Entwicklung vor allem Deutschland und Italien. Alarmierend ist, dass nach 1945 Rechte in vielen Ländern messbare Erfolge feierten, Neonaziparteien ebenso wie Rechtspopulisten. Linksradikale Gruppen verbuchen dagegen im Durchschnitt keinen Anstieg bei den Wählerstimmen, der sich in den Daten niederschlagen würde.

Syrizas Erfolg in Griechenland ist historisch gesehen eine Ausnahme.

Der Schockeffekt von Finanzkrisen ist größer als die Folgen einer Wirtschaftskrise, die nicht durch Finanzturbulenzen ausgelöst wurde. Dazu zählt beispielsweise die Rezession in Deutschland nach dem Platzen der Dotcom-Blase 2001. Anders lief es nur in der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen, als rechtsextreme Parteien stetig Zulauf hatten. Sonst zeigen sich große Unterschiede: Nach Finanzkrisen gerät eine Regierung unter enormen Druck; nach anderen Wirtschaftskrisen wächst im Durchschnitt sogar die Zustimmung für die Regierung, sie und ihr Kurs bekommen mehr Unterstützung. Die Studienautoren schlussfolgern deswegen, dass Regierungen und Zentralbanken eine enorme Verantwortung für die politische Stabilität tragen, wenn sie Finanzmärkte beaufsichtigen: „Wer Finanzkrisen verhindert, verringert auch die Wahrscheinlichkeit eines politischen Desasters.“

Die gute Nachricht: Die politischen Turbulenzen verschwinden größtenteils auch wieder. Das dauert aber. Fünf Jahre nach Ausbruch der Krise erreicht der Einfluss der Rechten seinen Höhepunkt, dann verlieren sie an Wählergunst. Nach acht Jahren ist der Rechtsschub im Durchschnitt nicht mehr messbar. BASTIAN BRINKMANN

HEUTE

EZB Ein Jahr Bankenaufsicht: Die Manager fürchten schlechte Noten	18
Ökonomenserie Kartograf der Risiken: Uwe Sunde ist überzeugt, dass sich Wagnisse lohnen	19
Adidas Offene Fragen zur WM 2006: Bei Adidas ist man sich keiner Schuld bewusst	20
Metro Bei der Tochter Media-Saturn gibt es wieder Streit: Drei Manager sollen gehen	21
Lebensversicherung Albtraumhaus: Baufinanzierung per Lebensversicherung wird zum Auslaufmodell	24
In- und Auslandskurse	22,23
» www.sz.de/wirtschaft	