

Fitschen und Jain: Wer bündigt wen?

Seit Juni 2012 führen Jürgen Fitschen (65) und Anshu Jain (50) als Nachfolger von Josef Ackermann gemeinsam die Deutsche Bank. Im September 2013 wurde Fitschens Vertrag bis März 2017 verlängert – die Co-CEOs sollen sich nun sogar zwei Jahre länger als ursprünglich vorgesehen den Chefsessel teilen. Zwei gleichberechtigte Bosse an der Spitze – kann das in der Praxis funktionieren?

Nach der Theorie der *Differentiellen Optimalentwicklung*, die unseren Prognosen zugrunde liegt (<http://prognoseblog.com/yann-seyrer-selbstauskunft>), ist die Verschleierung von Hierarchien grundsätzlich von Übel. De facto kann es nur einen Chef (oder eine Chefin) geben – mit einem oder mehreren Stellvertretern, die der Nr. 1 klar nachgeordnet sind. Mithilfe der Führungsmatrix-Software haben wir untersucht, ob diese theoretische Grundannahme durch die Prognose für das Führungsduo Jain/Fitschen bestätigt wird:

Werden der brillante Investmentbanker Jain und der „große Vermittler“ (*Spiegel*) Fitschen das größte deutsche Geldhaus tatsächlich bis 2017 als gleichberechtigte Doppelspitze führen? Oder ist einer von beiden bereits heute de facto der Chef und der andere sein Stellvertreter? Und wenn ja, wird die faktische Nr. 1 diese Camouflage (und die damit verbundene Macht- und Einkommensteilung) bis 2017 hinnehmen?

Aufräumen nach der Party

Als die „Co-CEOs“ Jürgen Fitschen und Anshu Jain Mitte 2012 Josef Ackermann an der Spitze der Deutschen Bank ablösten, traten sie ein schweres Erbe an: Der innovationsfreudige Schweizer hatte das deutsche Traditionshaus ab 2002 grundlegend umgebaut und in die globale Top-Liga geführt. Allerdings waren die Erfolge des selbstbewussten Ackermann stets von Skandalen und Gerichtsprozessen überschattet. Die bedenkenlose Aufblähung des Investmentsektors unter seiner Ägide, der Untreue-Vorwurf im Mannesmann-Prozess, bei dem er nur gegen eine Millionenzahlung der Verurteilung entging, oder die Verwicklung der Deutschen Bank in den Libor-Manipulationsskandal sind nur drei Beispiele aus einer Serie spektakulärer Vorfälle und Machenschaften, die das innere Gefüge und das einstige Weißer-Riese-Image der Deutschen Bank in der Ära

Ackermann nachhaltig lädierten. Nach der rauschhaften Party der Nullerjahre ist es nun die zentrale Aufgabe seiner Nachfolger, gehörig aufzuräumen und die Deutsche Bank auf ein zukunftsfähiges Fundament zu stellen.

Jain und Fitschen: Tiger und Dompteur?

Der ausgebuffte Investmentbanker Anshu Jain, Vorzugsschüler von Star-Spekulant Edson Mitchell († 2000; <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-114143.html>), mit dem er 1995 von Merrill Lynch zur Deutschen Bank wechselte, galt jahrelang als Shooting Star der Investmentbranche. Die Subprime-Krise von 2008 schrottete indes einen Großteil der innovativen Finanzprodukte, mit denen Mitchell und sein gelehriger Zögling Milliarden für die Deutsche Bank verdient hatten – und die dem erfolgsverwöhnten Geldhaus nun auch milliardenschwere Verluste bescherten.

Angeblich deshalb beschloss der Aufsichtsrat der Deutschen Bank 2012, dem unstrittig brillanten Briten Jain einen deutschen „Vermittler“ und „Wächter“ zur Seite zu stellen: den scheinbar grundsoliden „Aufpasser“ Jürgen Fitschen (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bank-jain-braucht-fitschen-noch-ein-bisschen-a-921756.html>). Der deutschen Öffentlichkeit wäre es nicht zu vermitteln gewesen, wenn mit dem indischstämmigen Anshu Jain ausgerechnet ein Protagonist des bankeigenen Zockersektors die alleinige Führung des bedeutendsten deutschen Geldinstituts übernommen hätte – so jedenfalls die im Frankfurter Headquarter ausgestreute Version, die von den deutschen Medien bis heute unisono nachgebetet wird.

Ursprünglich sollte Fitschen 2015 aus der Doppelspitze ausscheiden und Jain fortan die Deutsche Bank alleine führen. Doch im September 2013 wurde Fitschens Co-CEO-Vertrag bis März 2017 verlängert – und wiederum waren sich die Medienvertreter einig: auf seinen „großen Vermittler“ Fitschen könne das Geldhaus Noch immer nicht verzichten.

Biedermann und Brandstifter

Doch die Mär vom braven Niedersachsen Fitschen, der den indischen Tiger Jain bändigen und den „Kulturwandel“ im Frankfurter Headquarter sicherstellen müsse, lässt sich mit der Realität nur schwer vereinbaren. Das zeigt nicht nur das laufende Ermittlungs-

verfahren gegen Fitschen wegen Umsatzsteuerbetrugs (<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/kommentar-zur-deutschen-bank-gedemuertigt-und-ratlos-11995820.html>) – auch sein zuweilen erratisches Gebaren lässt an seinem sonst sorgsam gehegten Biedermann-Image zweifeln.

Nachdem Mitte Dezember 2012 das Headquarter der Deutschen Bank bei einer polizeilichen Großrazzia durchsucht worden war, griff Fitschen zum Telefonhörer und beschwerte sich bei Hessens Ministerpräsident Volker Bouffier: Der Imageschaden durch eine solche Aktion sei verheerend. (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/razzia-deutsche-bank-co-chef-fitschen-beschwerte-sich-bei-bouffier-a-873168.html>) Welchen katastrophalen Eindruck ein Unternehmenslenker hinterlässt, der die rechtsstaatliche Gewaltenteilung auszuhebeln versucht, hat „Kulturwandler“ Fitschen offenbar nicht bedacht.

Ohnehin ergibt die versuchte Rechtsbeugung keinen rechten Sinn: „Wir haben nichts zu verbergen“, versicherte Fitschen im April 2013 (<http://de.reuters.com/article/topNews/idDEBEE93R00V20130428>). Zwischen Sprechen und Handeln des „großen Vermittlers“ tun sich zuweilen Abgründe auf.

Anshu Jain: Entscheidungsfreudiger Erneuerer und energischer Gesundheitschumpfer

Anshu Jains Führungsqualitäten haben wir auf der Grundlage eines ausführlichen Interviews analysiert, das er 2010 der indischstämmigen Journalistin Shaili Chopra für den TV-Sender *Economic Times Business News Channel* gegeben hat (http://www.youtube.com/watch?v=24z-eqP5W_s; <http://www.youtube.com/watch?v=KXea0nhSn2w>).

Bei dem heute fünfzigjährigen Jain handelt es sich um eine emotional gut entwickelte, reife und erwachsene Persönlichkeit, die intuitiv entscheiden und koordiniert handeln kann und einmal getroffene Entscheidungen unermüdlich umsetzt. Anshu Jain ist an Regeln orientiert und akzeptiert Grenzen. Zudem ist er ein optimaler Erneuerer – und auch deshalb eine Idealbesetzung an der Spitze der Deutschen Bank, die nach einem Jahrzehnt chaotischen Wachstums dringend der Neustrukturierung bedarf.

Selbst ein auf den ersten Blick negatives Attribut unterstreicht, dass Jain der richtige Mann am richtigen Ort ist: Der einstige Investmentstar weist eine eklatante Wachstums-

schwäche auf – und just diese Kompetenz, das aufgeblähte Unternehmen gesundzuschumpfen und auf einen Pfad moderaten und nachhaltigen Wachstums zu führen, benötigt die Deutsche Bank in der aktuellen Situation und in der näheren Zukunft dringender als alles andere.

Folglich waren wir keineswegs erstaunt, als Anshu Jain Ende Oktober 2013 rapide Fortschritte bei „der bis 2015 angestrebten Bilanzverkürzung von 250 Milliarden Euro“ verkünden konnte. (<http://www.n-tv.de/wirtschaft/Rueckstellungen-sorgen-bei-Deutsche-Bank-fuer-Gewinneinbruch-Aktie-steigt-aber-article11624896.html>).

Jürgen Fitschen: Beeindruckende Persönlichkeit – leider psychisch gestört

Unsere Analyse der Persönlichkeit Fitschens basiert auf einem ausführlichen Interview, das er dem *Handelsblatt* Ende 2012 gegeben hat (<http://www.handelsblatt-shop.com/downloads/juergen-fitschen-wehrt-sich-p4383.html>). Auf den ersten Blick präsentiert sich Co-CEO Jürgen Fitschen als überaus beeindruckende Führungskraft. Er ist extrem innovationsstark, entscheidungs-, durchsetzungs- und anpassungsfähig. Doch alle diese Stärken werden durch einen grundlegenden Makel entwertet: Nach den Kriterien der Führungsmatrix ist Fitschen psychisch gestört. Der vermeintliche „Aufpasser“ ist außerstande, koordiniert zu handeln – was sich drastisch in seinem „verrückten“ Anruf bei Ministerpräsident Bouffier zeigte.

In Wahrheit verhält es sich bei der Doppelspitze der Deutschen Bank genau anders herum als von den Medien seit Jahren behauptet: Nicht Anshu Jain benötigt Fitschen als „Aufpasser“, vielmehr muss der unbeirrbar stabile Stabilisator Jain den chaotischen, unreifen, unerwachsenen, zur Verwirrung der Prioritäten neigenden Fitschen permanent bändigen und auf Kurs halten.

Unsere Prognose: Anshu Jain wird noch vor 2017 alleiniger CEO der Deutschen Bank

De facto führt Anshu Jain bereits heute die Deutsche Bank allein. Jürgen Fitschen ist aufgrund seiner psychischen Konstitution außerstande, die Rolle des gleichberechtigten Ko-Bosses auszufüllen und zur Restrukturierung des schlingenden Geldhauses beizutragen. Weder vermag er koordiniert zu handeln noch kann er mit der unbändigen Energie des Briten mithalten: Fitschen kleckert, Jain klotzt.

Wir sagen voraus: Anshu Jain wird die Deutsche Bank aus der Krise führen und zu einem zukunftssicheren, stabil strukturierten Geldinstitut umformen. Jürgen Fitschen dagegen wird bereits deutlich vor Ende seines CEO-Vertrags aus der Doppelspitze ausscheiden – entweder, indem er ins zweite Glied zurücktritt und Jains Stellvertreter wird, oder indem er sich („aus gesundheitlichen Gründen“) in den Ruhestand verabschiedet.