

# **A Deutsche Bank felemelkedése és hanyatlása**

2016. december 21.

MAGYAR NEMZETI BANK

**Készítette:**

**Látta:**

**Jóváhagyta:**

## Vezetői összefoglaló

2016. szeptember közepén látott napvilágot az a hír, hogy az amerikai igazságügyi minisztérium 14 milliárd dollár megfizetésére kötelezné a legnagyobb német pénzintézetet, a Deutsche Bankot a jelzálog-hitel alapú, strukturált értékpapírokkal történő kereskedés során elkövetett visszaélések miatt. A minisztérium gyakran alkalmazza a magasabb összegű előzetes követelés politikáját, a tárgyalások végére azonban sok esetben alacsonyabb lesz a ténylegesen kifizetésre kerülő büntetés; így elképzelhető, hogy a német bank is végül alacsonyabb büntetéssel ússza meg az ügyet. (A Goldman Sachs-nak például az eredetileg 15 milliárdos bírságból végül 5 milliárd dollárt kellett megfizetnie.) Azt egyelőre nem lehet tudni, hogy végül mennyit kell majd fizetnie a Deutsche Banknak; a találgatások 4 és 8 milliárd dollár közötti összegről szólnak. Az esetleges büntetésekre 5,5 milliárd eurós tartalékot képzett az intézmény; amennyiben ennél többet kellene fizetnie, úgy a kalkulációk szerint minden 1 milliárd dollár pótlólagos büntetés 0,25 százalékponttal csökkenti az elsődleges alapvető (CET1) tőke arányát. A CET1 június végén 10,8% volt, a bank célja a 12,5% elérése lenne.

Amennyiben a büntetés a vártnál magasabb lesz és a negyedéves eredmények romlanak, akkor a bank várhatóan tőkebevonásra szorul. Ennek kivitelezésére több opció is felmerült; sajtóinformációk szerint a bank tőzsdére vinné a Deutsche Asset Management egy részét, emellett 2016. november közepén sikerült megállapodni a Hua Xia Bankban meglévő 19,9%-os kisebbségi részesedés eladásáról, melynek köszönhetően a bank 3,17 milliárd eurós bevételt realizálhat. A piaci feszültségek miatt felmerült az állami segítségnyújtás lehetősége is, de ennek valószínűsége meglehetősen csekély. Egyrészt az új bankszanalási szabályok célja éppen az, hogy az adófizetők pénzének bevonására csak a legvégső esetben legyen szükség, másrészt a 2017-es szövetségi választások közeledtével politikailag is kockázatos lenne egy ilyen lépés.

A Deutsche Bank jelenleg mintegy 7 800 jogvita részese, 2012 óta pedig már mintegy 12,5 milliárd dollárt fizetett ki a különböző vitás ügyeinek rendezésére, illetve büntetésekre. A bank érintett volt a Libor- és Euribor-botrányokban, a devizapiaci manipulációk kapcsán is felmerült a neve, illetve visszaélt a nemesfémárak rögzítésében betöltött szerepével. Részt vett emellett a szén-dioxid-kibocsátási kvótákkal elkövetett ÁFA-csalásban és közreműködött az Irán elleni amerikai szankciók kijátszásában és amerikai cégek veszteségeinek elkendőzésében. Orosz és brazil leányvállalata is pénzmosási botrányba keveredett, és nemrég két újabb vizsgálat is indult ellene gyanús banki ügyletek miatt.

Pedig a bank a válságot megelőzően rendkívül sikeresen működött: 2006-ban és 2007-ben 6 milliárd eurót meghaladó nyereséget ért el és a pénzügyi válságot is sikerült úgy átvészelnie, hogy nem volt szüksége állami segítségnyújtásra.

Mind a siker, mind pedig a jogviták hátterében a befektetési banki részleg térnyerése áll. A Deutsche Bank vezetése a 80-as évek végére felismerte, hogy a német piacon a bank növekedési kilátásai korlátozottak és a további terjeszkedéshez az angolszász befektetési banki modellre kell áttérni. Ennek érdekében 1989-ben megvásárolták a Morgan Grenfell bankot, 1999-ben pedig az amerikai Bankers Trust-ot. Időközben, 1995-ben egy 50 fős csapatot csábítottak át a Merrill Lynch-től azért, hogy a bank befektetési banki részlegét felvirágoztassák. A két terület integrációja azonban nem igazán sikerült, így a hagyományos frankfurti központ és a New York-i és londoni befektetési banki centrum egymástól elkülönülten tevékenykedett. A gyors növekedés miatt

ráadásul a bank mindig külsős szakemberekkel bővült, akik alapvetően a rövidtávú profitmaximalizálásban gondolkodtak. Ezt fűtötte a 2002 és 2012 között a vezérigazgatói székben ülő Josef Ackermann azon célja is, hogy 25%-os sajáttőke-arányos nyereséget érjenek el. Ez a vállalati kultúra viszont jelentősen hozzájárult a kevésbé jogkövető magatartáshoz.

2010-től kezdődően a kétes ügyek, a botrányok és a büntetések egyre szaporodtak. 2012-ben Ackermannt a vezérigazgatói poszton Anshu Jain és Jürgen Fitchen követte, a felügyelőbizottság élére pedig Paul Achleitner került. Az új vezetőség által 2012-ben, az újrakezdés jegyében elfogadott *Stratégia 2015+* két legfőbb prioritása a költségcsökkentés és a vállalati kultúra átalakítása volt. Ugyanakkor, mivel Jain pont azt a befektetési részleget vezette korábban, amelyhez a kétes ügyek voltak köthetőek, az újrakezdés hitelessége már a kezdetektől megkérdőjeleződött. A Jainnal szembeni kritikákat fokozta, hogy a bank a nehézségek ellenére sem hagyott fel a nagyösszegű bónuszok kifizetésével. Mindez végül Jain és Fitchen bukásához vezetett. Jain helyére a brit John Cryan került 2015 nyarán, Fitchen ugyanakkor 2016 tavaszáig vezető pozícióban maradt.

John Cryan nagy lendülettel kezdett hozzá a konszolidációhoz; tavaly a konszern átalakítása és a büntetésekre félretett és kifizetett összegek miatt a bank rekordszintű, 6,8 milliárd dolláros veszteséget produkált, az idei évre ugyanakkor már pozitív eredmény várható. Cryan fő céljai között szerepel a működés és a menedzsment hatékonyságának növelése, illetve a kockázati profil és a tőkeellátottság javítása.

***Frissítés: Röviddel karácsony előtt, december 22-én került nyilvánosságra, hogy a Deutsche Bank – és a svájci Credit Suisse – megállapodott az amerikai igazságügyi minisztériummal, a megállapodás értelmében a német bank 3,1 milliárd dolláros büntetést fizet be és 4,1 milliárd dollár összegben kártalanítja ügyfeleit (például hitelelengedés formájában).***

## 1. Bevezetés, kontextus<sup>1</sup>

Németország legnagyobb pénzintézetéről, a Deutsche Bankról az utóbbi időben számos kedvezőtlen hír látott napvilágot. 2016. szeptember 16-án derült ki, hogy az amerikai igazságügyi minisztérium 14 milliárd dollár – átszámítva mintegy 12,5 milliárd euro – kártérítést követel a pénzintézettől, ugyanis a bank a válság előtti időszakban visszaéléseket követett el a jelzáloghitel-alapú, strukturált értékpapírokkal folytatott kereskedelem során.<sup>2</sup>

A büntetés híre meglehetősen nagy bizonytalanságot okozott a piacokon, hiszen a 14 milliárd dollár messze meghaladja a kártérítésre és jogvitákra képzett tartalék nagyságát és akár tőkeemelést is szükségessé tehet. A hírek nyomán a bank részvényeinek árfolyama soha nem látott szintig esett vissza (lásd 1. ábra). Az árfolyam az utóbbi időszakban többször csúszott a 10 eurós szint alá úgy, hogy 2015 júliusának végén még 32 eurót fizettek egy Deutsche Bank részvényért.<sup>3</sup> Szeptember 30-ára a bank csőd kockázati felára jócskán 200 bázispont fölé emelkedett – a júniusi 167 bázispontonról 252 bázispontra – a speciális esetben átváltható CoCo kötvények árfolyama pedig rekord mélységbe, 70 cent alá zuhant, miközben nyáron még 100 cent feletti áron kereskedtek vele.<sup>4</sup>



1. ábra – A Deutsche Bank részvényárfolyamának alakulása (a XETRA platformon jegyzett záróárfolyam) –

*Forrás: Deutsche Bank*

A szeptemberi büntetés csak a jéghegy csúcsát jelentette, kedvezőtlen hírekről ugyanis az elmúlt év során folyamatosan gondoskodott a bank.<sup>5</sup> Így például, május végén a Moody's – idén már másodszorra – rontott a bank hitelminősítésén,<sup>6</sup> míg egy, a nyár folyamán megjelent IMF jelentés<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Az elemzéshez felhasználtuk a nemrég megjelent *Die Akte Deutsche Bank* című könyvet is, amelynek egyes részeire közvetlenül is hivatkozunk: Novak, U., Kerner A.: *Die Akte Deutsche Bank – Geschichte, Skandale, Zukunft*, München, 2016. szeptember

<sup>2</sup> <http://www.wsj.com/articles/deutsche-bank-is-asked-to-pay-14-billion-to-resolve-u-s-probe-into-mortgage-securities-1473975404>

<sup>3</sup> Nem is beszélve a 2007 nyarán tapasztalt 100 euro feletti árfolyamról.

<sup>4</sup> <https://www.ft.com/content/12e0ed28-6bdf-3508-adde-5918853a1c77>

<sup>5</sup> pp. 370-371.

<sup>6</sup> <https://www.ft.com/content/c6be44ac-217b-11e6-aa98-db1e01fab0c>

<sup>7</sup> <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16191.pdf>

szerint a Deutsche Bank járul hozzá legnagyobb mértékben a rendszerszintű kockázatokhoz. Emellett a bank amerikai leányvállalata kvalitatív okok miatt megbukott a Federal Reserve System (Fed) stressztesztjén és a bank a nyár folyamán kikerült a legnagyobb európai vállalatokat tartalmazó STOXX50 indexből is.<sup>8</sup>

A fentiekből is látszik, hogy a Deutsche Bank egyidejűleg számos kihívással néz szembe. Az elemzés célja, hogy rámutasson a jelenlegi problémák gyökerére, bemutassa a bank kétes ügyleteit, illetve vázolja a bank gondjainak megoldása érdekében tett lépéseket.

## 2. A siker és egyben a problémák forrása: a befektetési részleg<sup>9</sup>

A Deutsche Bank 2000-es években elért sikereinek és a jelenlegi problémáinak a háttérében egyaránt a befektetési banki részleg térnyerése áll. A cégen belül ugyanis hosszútávon egymástól gyakorlatilag függetlenül működött a bank hírnevére is adó, hagyományos frankfurti központ és a rövidtávú profitmaximalizálásra koncentráló, Londonban és New Yorkban operáló befektetési banki részleg. A következőkben röviden bemutatásra kerül, hogy a Deutsche Bank hogyan vált az elsősorban a német vállalati ügyfelekre koncentráló bankból átmenetileg a világ vezető globális bankjává.

### 2.1. Herrhausen víziója

A 80-as évek végén a bank élén a karizmatikusnak, intelligensnek és egyben kiváló menedzsernek is tartott *Alfred Herrhausen*<sup>10</sup> állt, aki gyakran szólalt meg társadalmi, politikai kérdésekben és Helmut Kohl kancellárnak is adott tanácsokat. Herrhausen felismerte, hogy a német takarékpénztárak és tradicionális bankok versenyében a Deutsche Bank növekedési potenciálja meglehetősen korlátozott. Herrhausen viszont globális szereplővé akarta tenni a bankot, amelynek megoldását az angolszász befektetési banki kultúra meghonosításában látta a pénzügyi szempontból meglehetősen hagyománytisztelő frankfurti központban. A bank vezetése a McKinsey és a Roland Berger tanácsadó cégekkel közösen készítette el a Deutsche Bankot a befektetési bankok világába bevezető stratégiát.

A cél megvalósításának első lépése a brit Morgan Grenfell befektetési bank megvásárlása volt 1989-ben, 2,7 milliárd német márkáért. Herrhausen azonban nem élhette meg az üzlet nyélbe ütését, mert a szélsőbaloldali Rote-Armee-Fraktion terrorszervezet által elkövetett robbantásban 1989. november 30-án életét veszítette. A bank élén őt követő *Hilmar Kopper* és *Rolf Breuer* azonban tovább ment az elődjük által megkezdett úton.

Az új részleg integrációja nehézkesen haladt, hiszen két, kulturálisan és szemléletmódban is meglehetősen eltérő világ állt egymással szemben, ráadásul a londoni bankárok nem voltak lojálisak német feletteseikhez.<sup>11</sup> A helyzetet Kopper úgy kívánta megoldani, hogy 1995-ben egy csapat befektetési bankárt vett át az amerikai Merrill Lynch-től annak érdekében, hogy a Deutsche Bank befektetési banki részlegét felvirágoztassák.

---

<sup>8</sup> <http://www.reuters.com/article/us-europe-stocks-stoxx-idUSKCN10D0F6>

<sup>9</sup> pp. 383- 396., <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bank-aufstieg-und-fall-einer-groessenwahnsinnigen-a-1114823.html>

<sup>10</sup> A Deutsche Bank vezetésének speciális jellemzője volt, hogy a bank élén álló személy a „Vorstandssprecher” volt, aki az „egyenlő az egyenlők között” elve alapján a vezetőség által közösen meghozott döntéseket képviselte. Elsőként Josef Ackermann jogait bővítették ki 2006-ban úgy, hogy már a Deutsche Bank élén is az angolszász értelemben vett vezérigazgatóról beszélhetünk.

<sup>11</sup> p. 388.

Az újonnan érkező csapatot *Edson Mitchell* és *Michael Philipp* vezette. Mitchell a fix kamatozású értékpapírokkal, devizákkal és áruipiacca (fixed income, currencies, commodities; FICC) foglalkozó részleget vezette, míg Philipp a részvénypiaci ügyletekért, a tanácsadásért és a vagyonkezelésért volt felelős. Az amerikai csapat érkezésével ugyanakkor a kulturális szakadék a bank két részlege között még tovább mélyült.

A Mitchell és Philipp által vezetett csoport néhány év alatt komoly befolyást szerzett a bankon belül, 2000-ben mindketten bekerültek a bank igazgatói közé. 2000 végén Mitchell egy repülőgépbalesetben életét vesztette, utódja tanítványa, Anshu Jain lett.<sup>12</sup>

1999-ben a Deutsche Bank megvetette a lábát Amerikában is, 17 milliárd német márkáért megvette a Bankers Trust bankot. Ezzel egy új korszak kezdődött a bank életében, hiszen a mintegy 100 000 alkalmazott fele már külföldön dolgozott. A bank a világ legnagyobb pénzügyintézetévé vált, a mérlegfőösszege 2000-ben meghaladta a 900 milliárd eurót. Ebben az évben mintegy 5 milliárd euro volt a bank nyeresége, melynek fele már attól a befektetési banki részlegtől származott, amelyet ekkor a svájci Josef Ackermann irányított.

Az ezredfordulót követően kezdett el az Egyesült Államokban nőni az a jelzáloghitelezési buborék, amelyet az Anshu Jain vezette FICC részleg igyekezett is kihasználni. A Deutsche Bank így tehát nagy lendülettel kezdett bele a jelzáloghitel-alapú strukturált értékpapírokkal történő kereskedésbe.

## 2.2. Az idegenlégió

A befektetési csapat sikerét mutatja, hogy a Deutsche Bankot öt év alatt a befektetési banki szektor tíz legnagyobb szereplője közé emelték. A gyors növekedés azonban azt eredményezte, hogy a bank nem tudta belülről kitermelni a szakember-utánpótlást, így a konkurenciától csábította el a szükséges munkaerőt. Ezzel azonban egy olyan „idegenlégió” alakult ki a bankon belül, amelynek mentalitása és értékrendje egyre távolodott a hagyománytisztelő frankfurti központtól, ezek az emberek nem voltak a központhoz lojálisak és a bank hírnevével sem törődtek; sokkal inkább a gyors pénzszerzés lehetősége motiválta őket, akár a jogtudatosság figyelmen kívül hagyásával is.

2002-ben *Josef Ackermann* lett a bank vezetője, 2006-tól pedig annak vezérigazgatója, nem utolsósorban a befektetési banki részlegnek köszönhetően. Ackermann fő célja a befektetési banki részleg további erősítése és a hozamok növelése volt, emellett előirányozta, hogy a bank sajáttőke-arányos megtérülési rátája érje el a 25%-ot, amely a bankok esetében meglehetősen ambiciózus célnak tekinthető. Egyes vélemények szerint a fő probléma nem is a kitűzött szint, hanem a célváltozó volt, a sajáttőke-arányos nyereség előtérbe helyezése ugyanis egyet jelentett a gyors pénzszerzéssel, melynek során minden más kérdés másodlagossá vált.<sup>13</sup> A svájci bankár még akkor is ragaszkodott ehhez a célhoz, amikor a válság nyomán megszigorított szabályozás ennek elérését lehetetlenné tette.<sup>14</sup>

A hozam és profit célok egy ideig teljesültek is, részben a kétes ügyleteknek köszönhetően. Ackermann vezetése alatt a bank soha nem látott nyereséget produkált. Ugyan a válság során a konzern – főként az amerikai jelzálog-hitel alapú, strukturált értékpapírok értékvesztése

---

<sup>12</sup> p. 389.

<sup>13</sup> <http://www.capital.de/themen/deutsche-bank-ausweg-aus-der-krise.html>

<sup>14</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/25-prozent-ziel-ex-iwf-chefoekonom-zaehlt-ackermann-zu-gefaehrlichsten-bankern-a-756853.html>

következtében – 3,8 milliárd eurós veszteséget realizált, a válságot követő három évben mégis 2-4 milliárd euro között volt a nyereségük. Minthogy éveken keresztül a befektetési banki részleg termelte a nyereség 70-80%-át, Ackermann hosszabb távú elképzelése az volt, hogy kiegyensúlyozza a bank bevételi forrásait és növelje a hagyományos banki tevékenységek, illetve a magánügyfelek szerepét. A bevételek diverzifikálása és az univerzális banki jelleg erősítése érdekében a Deutsche Bank 2009-ben megvette a Postbankot.<sup>15</sup>

Ugyan a bank már 2009-ben elkezdte az utódkeresést, de megfelelő jelölt hiányában a felügyelőbizottság javaslatára a közgyűlés 2013-ig újra bizalmat szavazott Ackermannnak, aki végül 2012-ben, 10 év után távozott a Deutsche Bank éléről. Ő maga a Bundesbank volt elnökét, Axel Webert szeretete volna utódjának, de a közgazdász időközben a svájci UBS-hez „igazolt”. A bank élére végül *Anshu Jain*, a befektetési banki részleg vezetője és *Jürgen Fitschen*, a németországi üzletág irányítója került. A Deutsche Bankban a 90-es évek óta uralkodó *hagyományos bankbefektetési bank* kettősség így most már a vezérigazgatói szinten is megnyilvánult. A bankban csak „Anshu brigádjaként” (Anshu’s Army) emlegetett befektetési csapat ezzel a csúcsra ért. Jain mellé ugyanakkor „ellensúlyként” azért került Fitschen, mert ő kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkezett a német gazdasági és politikai elitben.<sup>16</sup> A vezérigazgatók mellett a felügyelőbizottság élére is új ember került 2012-ben, a nem túl népszerű Clemens Börsiget Paul Achleitner váltotta.<sup>17</sup>

### 3. Az újrakezdés

A Jain-Fitschen duó együttműködése nem volt túl hosszú életű. A felügyelőbizottság és a vezetőség által 2012-ben készített „2015+ Stratégia”, amelynek fő célja az újrakezdés, a költségcsökkentés és a vállalati kultúra átalakítása volt, 2015-re nyilvánvalóan csődöt mondott. Az új vezetés szakítani akart ugyan Ackermann örökségével, de tulajdonképpen minden folytatódott ugyanúgy, mint azelőtt. Szintén Jain és Fitschen számlájára írható, hogy a vezetőség konzekvensen alulbecsülte a bank költségeit és felülbecsülte a nyereséget.<sup>18</sup>

A bank ügyeivel kapcsolatos jogviták gyakorisága és a pénzbüntetések nagysága egyre nőtt, de a bankban továbbra is nagyösszegű bónuszokat fizettek ki, elsősorban a befektetési bankároknak. 2013-ban a bank nyeresége mindössze 681 millió euro volt, a bank mégis 3,2 milliárd euro jutalmat osztott ki a vezetésnek, amelyből 2,1 milliárdot a befektetési részleg kapott. A bónuszokat mindvégig azzal indokolták, hogy azok elengedhetetlenek a megfelelő munkaerő megtartása érdekében, de a bank külső megítélése eközben - részben pont a bónuszok miatt - romlott.<sup>19</sup> A két vezérigazgató lemondásához végül az vezetett, hogy a 2015 májusában tartott közgyűlésen a szokásosnak tekinthető 90% helyett csak a részvényesek 61%-ának a bizalmát kapták meg. Ezt követően Jain rögtön távozott, ugyanakkor Fitschen még egy évig a társ-vezérigazgatói pozícióban maradt.

Jaint a bank élén a brit *John Cryan* váltotta, akit Achleitner már 2013-ban a felügyelőbizottságba emelt, ahol az mérleg ellenőrzéséért volt felelős. Cryan kiváló elemző, megbízhatóságot sugárzó,

---

<sup>15</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/rueckblick-auf-ackermanns-zeit-bei-der-deutschen-bank-a-834945.html>

<sup>16</sup> [http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/doppelspitze-fuer-die-deutsche-bank-jain-und-fitschen-folgen-ackermann-2012\\_aid\\_649265.html](http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/doppelspitze-fuer-die-deutsche-bank-jain-und-fitschen-folgen-ackermann-2012_aid_649265.html)

<sup>17</sup> <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/paul-achleitner-der-aufseher-11534947.html>

<sup>18</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bank-darum-muessen-jain-und-fitschen-gehen-a-1037641.html>

<sup>19</sup> p. 347.

allűröktől mentes válságmenedzser, aki pénzügyi igazgatóként sikeresen vezette át a válságon az eladósodott svájci UBS-t. A fentiek miatt a vállalati kultúra megváltoztatásának is hiteles előmozdítója lehet a brit szakember.

A Deutsche Bankban zajló változások másik arca *Paul Achleitner*, a felügyelőbizottság elnöke, aki 2012 óta tölti be a posztot. Eleinte nagy reményekkel tekintettek rá a részvényesek, de időközben egyre növekvő kritika övezi tevékenységét. Nagy eredményének tartják, hogy John Cryant ültette a vezérigazgatói székbe, ugyanakkor feltehetőleg hibázott akkor, amikor a részvényesek zúgolódása ellenére a végletekig ragaszkodott Jain és Fitschen személyéhez.<sup>20</sup>

Achleitner célja az volt, hogy a Deutsche Bankot, mint az utolsó európai befektetési bankot a világ legnagyobbjai között tartsa és Európa első számú bankkonzernjévé tegye.<sup>21</sup> Nagy valószínűséggel alábecsülte a bank problémáit és képtelen volt megfelelő távolságot tartani a vezérigazgatóktól és a bank mindennapi ügyeitől. Feltehetőleg ez a két tényező vezetett ahhoz, hogy nem hátrált ki időben Jain mögül.<sup>22</sup>

Az ellene felhozott egyik legfőbb kritika az, hogy az általa irányított felügyelőbizottság nem tett meg mindent a kétes ügyletek feltárása érdekében. Már 2014 elején elhangzottak olyan vádak a német bankfelügyelet részéről, hogy a Deutsche Bank felügyelőbizottsága nem kielégítően látja el feladatát, 2015-ben pedig a brit Financial Conduct Authority (FCA) azért emelte 100 millió fonttal a Libor botrányban kirótt büntetést, mert hiányolta a bank együttműködési hajlandóságát.

### **A 2016-os közgyűlés<sup>23</sup>**

A 2016 tavaszán megrendezett éves közgyűlés sem volt mentes az indulatoktól. A részvényesek nehezményezték, hogy a bank papírjainak árfolyama szinte folyamatosan csökken (1. ábra) és miközben 2015-ben és 2016-ban nem fizetett osztalékot, addig az új javadalmazási rendszer magasabb bónuszokat tesz lehetővé.<sup>24</sup> A részvényesek nem is fogadták el a felügyelőbizottság által javasolt új javadalmazási rendszert, amellyel például a befektetési banki részleget vezető Jeff Urwin a jövőben akár többet is kereshetett volna, mint John Cryan vezérigazgató.

A részvényesek egy csoportja az idei éves közgyűlésen is a felügyelőbizottság elnökének szemére vetette, hogy amennyiben szigorúbban jártak volna el a kétes ügyek felderítése és a hatóságokkal való együttműködés során, akkor lényegesen kevesebb lett volna a bank által kifizetendő büntetés. Az sem vetett jó fényt Achleitnerre, hogy pont az éves közgyűlés előtt távozott Georg Thoma gazdasági jogász a felügyelőbizottságból. Thomát még maga Achleitner hozta a felügyelőbizottságba, ahol az etikai bizottság (integrity committee) elnöke volt. Ez a testület felelt többek között a múltból örökölt jogi viták elrendezéséért és a bankon belüli visszaélések vizsgálatáért. Thoma elkötelezett volt aziránt, hogy a bank kétes múltjához kapcsolódó összes botrányt felfedje és alaposan kivizsgálja. Ugyanakkor kollégái szerint egyre gyakrabban avatkozott be a napi ügymenetbe és ez vezetett az igazgatósággal és a felügyelőbizottság többi tagjával kialakult konfliktusához. Thoma távozása azonban azt sugallta a részvényesek számára, hogy el

---

<sup>20</sup> <https://magazin.spiegel.de/SP/2016/9/143351337/index.html>

<sup>21</sup> Már akkor is ez volt az elképzelése, amikor tanácsadóként segítette a Bankers Trust 1999-es felvásárlását.

<sup>22</sup> p. 358.

<sup>23</sup> <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/deutsche-bank-hauptversammlung-aktionaere-stimmen-gegen-bonussystem-fuer-vorstand/13618906.html>

<sup>24</sup> p. 366.



akarják terelni a figyelmet a vitás kérdések feltárásáról, bár ezt a vezetőség mindvégig határozottan cáfolta.<sup>25</sup>

Figyelmeztető jelzés volt Achleitner számára, hogy a jelenlévő részvényesek csupán 87%-ának a támogatását kapta meg, annak ellenére, hogy a német részvénytársaságoknál ritkán fordul elő 90% alatti eredmény. Egyértelmű támogatásukról biztosították a részvényesek viszont John Cryant, ő a szavazatok 98%-át kapta.

A kritikák ellenére Achleitner várhatóan 2017 után is marad a FB élén, mivel 2016 novemberében a felügyelőbizottság jelölőtestülete javasolta hivatali idejének meghosszabbítását és a nagyrészvényesek támogatását is élvezi. A pozitív döntés hátterében az is állhat, hogy az ellene indított belső vizsgálat nem látta igazolhatónak, hogy a bank amiatt fizetett 100 millió euróval nagyobb büntetést a Libor-botrány kapcsán, mert a felügyelőbizottság nem megfelelő módon működött együtt a hatóságokkal.<sup>26</sup>

#### **4. A Deutsche Bank fő problémái**

A Deutsche Bankot érintő kihívások alapvetően két fő forrásból származnak. A banknak egyfelől minél gyorsabban maga mögött kell tudnia azokat a jogvitákat, amelyek büntetéssel és kártérítéssel fenyegetnek. A 2015-ben hivatalba lépett John Cryan szerint már a célegyenesben vannak és 2017-ben sikerülhet lezárni az összes nagy horderejű ügyet.<sup>27</sup>

Másfelől az alacsony kamatkörnyezet és a szigorúbb szabályozás támaszt nehézségeket, ezzel ugyanakkor az egész német – sőt, tágabb kontextusban az egész európai – bankrendszer küzd.

##### **4.1. A vitatható múlt: kétes ügyletek**

A Deutsche Bank 2012 óta mintegy 12,6 milliárd eurót költött a kétes ügyletekkel kapcsolatos viták rendezésére és a büntetésekre.<sup>28</sup> A bank információi szerint jelenleg 7 800 vitás ügy van folyamatban, ezek között ugyanakkor több jelentős botrány is található. Ugyanakkor fontos rámutatni, hogy nemcsak a német bank, hanem a többi globálisan tevékenykedő befektetési bank ellen is számos vizsgálat folyik. Egyes kalkulációk szerint az Egyesült Államokban működő pénzintézetek 2010 óta mintegy 160 milliárd dollár kártérítést fizettek a vitás ügyek rendezésére. A legtöbbet fizető intézetek között találjuk a Bank of America-t, a JPMorgan Chase-t, a Citigroupot és a francia BNP Paribast is.<sup>29</sup> Az alábbiakban áttekintésre kerülnek a legnagyobb botrányok, amelyekben a Deutsche Bank érintettsége felmerült.

##### **Libor manipulációs botrány**

2012-ben kezdődött az a nemzetközi vizsgálat, amely azt hivatott tisztázni, hogy 15 bank – köztük a Deutsche Bank, a Barclays, a UBS, a Rabobank és a Royal Bank of Scotland – 2003-tól közösen manipulálta-e a londoni bankközi kamatlábat (Libor). Az ügyben érintett bankok ugyanis részt vettek a Libor meghatározásában, melynek során a Thomson Reuters ügynökségnek minden nap 11-kor információt szolgáltatott arról, hogy egy adott devizában mekkora kamatért hajlandóak

<sup>25</sup> <https://www.welt.de/wirtschaft/article154925374/Darum-musste-der-maechtige-Deutsche-Bank-Mann-gehen.html>

<sup>26</sup> <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/deutsche-bank-achleitner-fuer-zweite-amtszeit-nominiert-a-1122253.html>

<sup>27</sup> <https://www.welt.de/wirtschaft/video155480339/Was-Rechtsstreitigkeiten-angeht-sehe-ich-uns-auf-der-Zielgeraden.html>

<sup>28</sup> <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/14-milliarden-dollar-strafe-deutsche-bank-will-summe-in-keinem-fall-zahlen/14555750.html>

<sup>29</sup> <http://www.ibtimes.com/political-capital/how-much-did-banks-pay-2008-financial-crisis-fines-settlements-over-160-billion>

rövidtávon hitelezni. A Thomson Reuters ezeket a hipotetikus banki ajánlatokat kiértékelte és minden nap 11:45 körül nyilvánosságra hozta a különböző devizákra vonatkozó Libor kamatokat. A manipuláció során a bankok alkalmazottai a Libor megállapítása előtt egyeztették egymással, hogy ki milyen irányban és milyen mértékben „ferdíti” az általa közölt információkat. Révén, hogy a Liborhoz és a többi bankközi kamathoz rengeteg értékpapír és hitel kamata igazodik, a manipulációban résztvevő swap kereskedők spekulatív ügyletek révén saját bankjuk hasznára fordíthatták a pozitív, illetve a negatív irányba „elterelt” bankközi kamatot.

A válság és a pénzügyi viharok közepette viszont a manipulációt arra használták a résztvevő bankok, hogy mesterségesen alacsonyan tartsák a finanszírozási feltételeket.<sup>30</sup> Az érintett bankok a Liboron kívül az Euribort és a tokiói Tibort is befolyásolták.

Elemzők arra a megállapításra jutottak, hogy 2008-ban és 2009-ben a kereslet-kínálat által meghatározott szinttől 41 illetve 37 bázisponttal maradtak el a manipulált Libor kamatok. A kalkulációk szerint mindez csak ebben a két évben 176 milliárd dolláros kárt okozhatott a befektetőknek.

A botrány kapcsán az érintettek eddig több mint 9 milliárd dollár büntetést fizettek. Ebből a Deutsche Bankra nagyjából 3,5 milliárd dollár esett. Az Európai Bizottság ugyanis 2013-ban a Libor és az Euribor kartellben elkövetett befolyásolása miatt mintegy 725 millió eurós büntetést rótt ki a német pénzügyre. Emellett 2015 áprilisában a Deutsche Bank megegyezett a brit és az amerikai felügyeleti szervekkel arról, hogy a bank ellen folytatott vizsgálat lezárása érdekében 2,5 milliárd dolláros büntetést fizet.<sup>31</sup> Az összeg messze meghaladta a „többi tettestársát”, a svájci UBS-nek kellett még szintén nagyon mélyen a zsebébe nyúlnia, de ők is „csak” 1,5 milliárd dollárt fizettek.<sup>32</sup> A felügyeleti hatóságok azért róttak ki sokkal magasabb büntetést a Deutsche Bankra, mert a német bank nem volt együttműködő a botrány kivizsgálása során, hátráltatta, félrevezette a hatóságokat, információkat hallgatott el és telefonbeszélgetéseket törölt. A pénzbüntetés mellett a bank arra is kötelezettséget vállalt, hogy több munkatársától is megváljon.<sup>33</sup>

### Visszaélések a devizapiacon<sup>34</sup>

A gyanú szerint a Libor botrányból is ismert szereplők – a Barclays, a Royal Bank of Scotland, a UBS, a JPMorgan, a Citigroup és a Bank of America – az ügyfelek kárára manipulálták az átváltási árfolyamokat az azonnali (spot) piacon, elsősorban az euro és az amerikai dollár esetében. A manipuláció lehetősége csábító volt, hiszen felügyelet nélküli, nem átlátható piacról van szó, ahol a forgalom 98%-át bankok bonyolítják. Sőt, a kereskedelem kb. 85%-a 12 bank kezében összpontosul.

A feltételezések szerint a bankok devizakereskedői egyeztettek egymás között az aktuális megbízásokról és az árfolyamok rögzítése (WMR fixing) előtti másodpercekben lehetőleg sok, kisösszegű tranzakciót szabadítottak a piacra, amellyel felfelé, illetve lefelé manipulálták az árfolyamokat. A belső információkat pedig az ügyfélérdekeket semmibe véve, nyereségszerzésre használták. Az esetet azóta egyre nagyobb részleteiben tárják fel, így mostanra az is ismertté vált,

---

<sup>30</sup> <http://www.cfr.org/united-kingdom/understanding-libor-scandal/p28729>

<sup>31</sup> <http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2015-04/deutsche-bank-libor-strafe-zinsmanipulation>

<sup>32</sup> <http://www.cfr.org/united-kingdom/understanding-libor-scandal/p28729>

<sup>33</sup> p. 256.

<sup>34</sup> pp. 263-270.

hogy egy évtizedes, napi szintű gyakorlatról volt szó. Az érintett bankok devizakereskedői a közös chatprogramokat használták az egymás közötti egyeztetésekre.<sup>35</sup>

Annak ellenére, hogy a vizsgálatok 2013-as megkezdése óta a Deutsche Bank is a nyomozók célkeresztjében van, a német bankról eddig nem bizonyosodott be, hogy ténylegesen részt vett az euro és dollár manipulációban. A belső vizsgálatok „csak” az orosz rubel és az argentin peso kapcsán találtak bizonyítékot trükközésekre. 2015-ben azonban napvilágot láttak olyan híresztelések, melyek szerint a bank által üzemeltetett „Autobahn” nevű elektronikus kereskedési platformon algoritmusok segítségével manipulálták az árfolyamokat 2009 és 2014 között. Ráadásul egyes megbízások teljesítését szükségtelenül késleltették, időt nyerve az esetleges – bank számára kedvezőtlen – piaci mozgások érzékelésére. Emellett az ígértnél kedvezőtlenebb árfolyamon hajtották végre az ügyfelek számára a tranzakciókat. 2015 decemberében csoportos keresetet nyújtottak be a bank ellen és jelenleg is folynak a vizsgálatok. A bank a vádakat visszautasítja arra hivatkozással, hogy az ügyfélmegbízások teljesítésének késleltetése, a „last look,” több éve bevett gyakorlat a devizapiaci kereskedelemben pont azért, hogy az árfolyamot manipulálni kívánó tranzakciók hatását kivédjék. Mindenesetre a Barclays már 150 millió dolláros pénzbüntetést fizetett az amerikai New York Department of Financial Services-nek (DFS), illetve a Nemzetközi Fizetések Bankja (BIS) 2017 májusáig várhatóan kiad egy devizapiaci magatartási kódexet, amely a „last look” használatát is szabályozza.

Míg 2005 és 2013 között a Deutsche Bank világszínvonalú volt a devizapiaci kereskedelemben, azóta a 4. helyre szorult a Citigroup, a JPMorgan és a UBS mögött, bár az opciós ügyletek piacán még továbbra is őrzi elsőbbségét. Különösen az elmúlt egy évben volt számottevő a Deutsche Bank részesedésének zuhanása az 5,3 milliárd dolláros napi forgalmat bonyolító szegmensben, tavaly a piaci részesedése 14,5%-ról 7,9%-ra esett vissza.<sup>36</sup>

### **Manipulációk a nemesfémek piacán<sup>37</sup>**

A Deutsche Bank 1993-tól 2014-ig volt tagja annak a szűk, bankokból álló londoni csoportnak, amely az arany és az ezüst árának rögzítésében vett részt. A 2004-ig személyesen, azt követően 2015-ig telekonferencia révén végrehajtott rögzítést a Deutsche Bank mellett a Barclays, az HSBC, a Bank of Nova Scotia és a SociÉTé General végezte. A szűk körben naponta kétszer végrehajtott „fixing” és a felügyelet effektív hiánya miatt az esetleges manipulációval kapcsolatban már régóta fennállt a gyanú.

Az Egyesült Államokban 2014 óta zajlik egy csoportos polgári per a fent említett pénzintézetek és a svájci UBS ellen. A feltételezések szerint a 2010-2013 közötti időszakban a rögzítések felénél történelmet felülmúló manipuláció, amely az arany és az ezüst rögzített áraira épülő származtatott értékpapírokra és a határidős ügyletekre is kihatott.

A Deutsche Bank volt az első érintett pénzintézet, amely a felperesekkel már 2016 tavaszán megegyezésre jutott, ugyanakkor a kártérítés összegéről nem áll rendelkezésre információ. Mindenesetre a polgári perek mellett a hatóságok is vizsgálatot indítottak.

---

<sup>35</sup> [http://www.portfolio.hu/deviza\\_kotveny/deviza/hogyan\\_lehet\\_milliardokat\\_csalni\\_devizakereskedessel.214461.html](http://www.portfolio.hu/deviza_kotveny/deviza/hogyan_lehet_milliardokat_csalni_devizakereskedessel.214461.html)

<sup>36</sup> <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/deutsche-bank-im-devisenhandel-nur-noch-auf-rang-vier/13641128.html>

<sup>37</sup> pp. 271-277.

A német bank 2014-ben kiszállt a rögzítési folyamatból. A hivatalos állásfoglalás szerint a lépés háttérében az áll, hogy a költségcsökkentés jegyében a bank felhagyott az energiaforrásokkal, a mezőgazdasági termékekkel, ipari fémekkel és nemesfémekkel való kereskedéssel. Mindenesetre szembeűnő, hogy a rögzítésből a bank éppen akkor szállt ki, amikor a hatóságok elkezdtek kivizsgálni az esetleges manipulációkat.<sup>38</sup>

### Visszaélések az amerikai jelzáloghitel-piacon<sup>39</sup>

A „dotcom” lufi kidurranását követően alacsonyan tartott irányadó kamatlábak, az olcsó pénz és a megnövekedett fogyasztási kiadások felpörgették az amerikai ingatlanpiacot is. A folyamatosan növekvő ingatlanárak pedig egy, elsősorban a „subprime” hitelezés által fűtött ingatlanpiaci buborék kialakulásához vezettek.

A bankok a növekvő ingatlanárakat elegendő garanciának tartották a kevésbé hitelképes jelzáloghitelek esetében is. A rájuk jellemző magasabb egyéni kockázatot pedig értékpapírosítással, komplex pénzügyi termékekkel csökkentették és aprózták el a piacon.

A rendkívül jól jövedelmező piac dinamikusan bővült. 2004 és 2008 között az Amerikában működő pénzintézetek 2 500 milliárd dollár értékben adtak el lakóingatlanra felvett jelzáloghitel-alapú értékpapírokat (residential mortgage backed securities, RMBS) és 1 400 milliárd dollár értékben fedezett adósságkötelezvényeket (collateralised debt obligation, CDO) az egész világon. Emellett létrehozták ezen származtatott termékek másodlagos piacát is. Kialakult a jelzáloghitel-alapú értékpapírok árának zuhanása ellen biztosítékot nyújtó hitel-nemteljesítési csereügyletek (credit default swaps, CDS) piaca is. A befektetési bankok számára fontos bevételi forrás volt a CDO-k és a CDS-ek eladása,<sup>40</sup> 2007 októberében a Deutsche Bank büszkén hangoztatta, hogy a Bear Stearns és a Lehmann Brothers mögött a harmadik helyet foglalja el a globális CDO-piacon.

Azért, hogy közvetlen hozzáférése legyen az újonnan nyújtott jelzáloghitelekhez, a Deutsche Bank 2007-ben 430 millió dollárért vásárolta meg a MortgageIT jelzáloghitel-bankot, amely mindegyik amerikai államban rendelkezett hitelezési engedéllyel. A felvásárlást később Ackermann a legnagyobb hibának minősítette, hiszen a bank a jelzáloghitel-piaci buborék kidurranása miatt már a vásárlás évében is 22 millió dolláros veszteséget termelt és 2008-ban csődbe is ment.

A leányvállalat azonban a későbbiekben is okozott még problémákat. Az amerikai hatóságok 2011-ben beperelték a jogutód Deutsche Bankot, mivel a MortgageIT alkalmazottai visszaéltek az állami garanciákkal; a válság előtt ugyanis manipulálták a bank által nyújtott hitelek kockázatával kapcsolatos adatokat. A perben végül megegyezés született a felek között és a Deutsche Bank 202 millió dollár kártérítés megfizetését vállalta.

A Deutsche Bank egyik vezető globális CDO kereskedője, Greg Lippmann belső levelezések szerint már 2005-ben figyelmeztetett arra, hogy a CDO-k meglehetősen kockázatosak és az árak várhatóan csökkenni fog. A bank vezetősége ugyanakkor nem értett egyet Lippmann negatív véleményével és a bank saját forrásait használva fektetett be a CDO piacon; 2007-ben mintegy 128 milliárd dollár névértékben rendelkeztek ilyen papírokkal. Mindenesetre megengedték Lippmannnak, hogy egy

---

<sup>38</sup> <http://www.wsi.com/articles/SB10001424052702304603704579326202725433242>

<sup>39</sup> pp. 277-286.

<sup>40</sup> [http://www.hsgac.senate.gov//imo/media/doc/Financial\\_Crisis/FinancialCrisisReport.pdf?attempt=2](http://www.hsgac.senate.gov//imo/media/doc/Financial_Crisis/FinancialCrisisReport.pdf?attempt=2)

meglehetősen nagy saját short pozíciót – 2005 és 2007 között 5 milliárd dollár értékben – nyisson arra az esetre, ha az ingatlanpiacon problémák jelentkeznének és az értékpapírok ára zuhanna. A short pozíciók 2007-2008-as lezárásával a bank 1,5 milliárd dollárt keresett ugyan, de a saját jelzálog-hitel alapú befektetések értékcsökkenése miatt ezzel egyidejűleg közel 4,5 milliárd dollárt veszítettek is. Lippmann ugyanakkor 50 millió dolláros bónuszt tehetett zsebre.

Összességében elmondható, hogy a Deutsche Bankot nem rendítette meg túlságosan a saját maga által is előidézett pénzügyi válság. Annak ellenére, hogy a bank 2008-ban 5,7 milliárd eurós veszteséget realizált, nem volt szüksége állami segítségnyújtás igénybevételére, amelyre az akkori vezérigazgató, Josef Ackermann büszke is volt. Ez ugyanakkor javarészt annak volt köszönhető, hogy az amerikai AIG konszernt az állam 180 milliárd dollárral mentette ki. Ebből az összegből az AIG kötelezettségei miatt a Deutsche Bank is részesült, átszámolva 9,1 milliárd euro értékben. Amennyiben az AIG csődbe ment volna és ez az összeg veszteségként megjelenik, akkor a Deutsche Bank is sokkal nehezebb helyzetbe került volna.

A jelzáloghitel-piacon folytatott ügyletek miatt a Deutsche Bank – a már említett MortgageIT megegyezésen kívül – számos vizsgálattal és perrel nézett szembe. Az amerikai Federal Housing Finance Agency (FHFA) például azért perelt be 17 pénzintézetet, köztük a Deutsche Bankot, mivel 2005 és 2007 között manipulálták a jelzálog-hitel alapú értékpapírok mögötti hitelek minőségével kapcsolatos adatokat. Ezzel az FHFA szerint 200 milliárd dolláros kárt okoztak. 2013 decemberében a Deutsche Bank is megállapodott a felperessel, a megállapodás értelmében 1,4 milliárd dollár kártérítést fizettek. Ugyanakkor ez csak egy volt a sok per közül, amellyel a banknak szembe kell néznie. A belga Royal Park Investments például 3,1 milliárd dollár kártérítést követel, amiért a Deutsche Bank nem tájékoztatta ügyfeleit időben a jelentkező hitel-nemteljesítési kockázatokról. Emellett pedig az amerikai hatóságok is vizsgálatot indítottak a befektetési bankok tevékenységével összefüggésben.

A Deutsche Bank és más pénzintézetek ellen olyan gyanú is felmerült, hogy kartelleztek a CDS-ek harmincezer milliárd dolláros piacán. A polgári kártérítési perekon kívül az amerikai igazságügyi minisztérium és az Európai Bizottság is nyomozást folytat. 2015 szeptemberében a Deutsche Bank vállalta, hogy 120 millió dollár kártérítést fizet. Időközben a bank egyébként visszavonult ebből a szegmensből is.

2016. szeptember 16-án került nyilvánosságra az a hír, mely szerint az amerikai igazságügyi minisztérium 14 milliárd dolláros kártérítési ajánlatot tett egy polgári per rendezésére. Az ügy mögött a bankok vitatott értékpapírosítási gyakorlata áll, a válság előtt ugyanis a rossz minőségű hitelekből alakítottak ki biztonságosnak tűnő értékpapírokat és ezzel megtévesztették a befektetőket.

Korábban több érintett pénzintézet már megegyezett az igazságügyi minisztériummal. A Goldman Sachs 2016 áprilisában állapodott meg 5 milliárd dollár megfizetéséről, amelyből 2,385 milliárd dollár pénzbüntetés és 1,8 milliárd dollár kártérítés, utóbbit hitelek elengedésére és megfizethető lakhatás finanszírozására kell a banknak fordítania. Emellett arra is kötelezettséget vállalt a GS, hogy 875 millió dollárt fizet az államok és szövetségi hatóságok követeléseinek

kielégítésére.<sup>41</sup> A Bank of America már 2014-ben megegyezésre jutott, hogy 16,65 milliárd dollárt fizet (amelyből 5 milliárd dollárt tesz ki a pénzbüntetés).<sup>42</sup>

Az eddigi megállapodások alapján úgy tűnik, hogy az igazságügyi minisztérium bevett gyakorlata, hogy a végső megegyezésnél kialakítottnál sokkal magasabb összegű kezdeti „ajánlatot” nyújt be. A Goldman Sachs esetében például a kezdeti összeg 15 milliárd dollár volt.<sup>43</sup>

Ezek a tárgyalások általában nem a nyilvánosság előtt zajlanak. Arról nincs rendelkezésre álló információ, hogy milyen stratégiai megfontolások állnak a minisztérium első ajánlatának kiszivárogtatása mögött, ugyanakkor a minisztérium munkatársai szerint a nyilvánosság viszont korlátozhatja a tárgyalások mozgásterét. A kialakult helyzet háttérében az is állhat, hogy a bank nem megfelelő mértékben működött együtt a hatóságokkal az ügy nyomozása során. A piaci találgatások mindenesetre rögtön megkezdődtek arról, hogy végső soron mekkora lesz a DB által kifizetendő összeg. A Bloomberg Intelligence szerint az előző megegyezések alapján 4 és 8 milliárd dollár közötti összeg valószínűsíthető.<sup>44</sup> A Deutsche Bank 2016-ra 5,5 milliárd euro (megközelítőleg 6,2 milliárd dollár) tartalékot képzett a jogi viták rendezésére.

Szeptember elején ugyanakkor még „csupán” 2,4 milliárd dollár körüli összegről szóltak a hírek. A JPMorgan becslése szerint 3-3,5 milliárd dollár körüli szintnél még elegendő tartaléka maradna a Deutsche Banknak, 4 milliárd dollár feletti összeg viszont már nyomás alá helyezné a pénzügyet és a jogi viták rendezéséhez további forrásokat kellene előteremtenie.<sup>45</sup>

A folyamatban lévő tárgyalásoknak új irányt adhat a 2016-os amerikai elnökválasztás eredménye. Az Elektori Kollégium többségi támogatását megszerző, így 2017 januárjában az Amerikai Egyesült Államok 45. elnökeként hivatalba lépő Donald Trump vagyonynyilatkozata szerint ugyanis cégein keresztül összesen 100 millió és 360 millió dollár közé becsült<sup>46</sup> adósságállománnyal rendelkezik a Deutsche Banknál. A német óriás ezzel a beiktatásra váró elnök vállalatbirodalmának elsőszámú hitelezője.<sup>47</sup> Ezzel példátlan összeférhetetlenségi helyzet alakul ki: az elnök cégeinek finanszírozása ugyanis jórészt egy olyan bank kezében van, amelynek jövője jelentős részben az elnök irányítása alatt működő szabályozók kezétől függ.

### **Orosz pénzmosási botrány<sup>48</sup>**

A vádak szerint a Deutsche Bank Russia mintegy 10 milliárd dollár értékben segédkezhetett feketén szerzett orosz jövedelmek tisztára mosásában. A bank orosz ügyfelei értékpapírokat vásároltak a moszkvai irodától, amelyeket továbbértékesítettek a bank londoni fiókján keresztül. A bank belső vizsgálatának megállapításai szerint ráadásul az érintett ügyfelek egy része Vlagyimir Putyin orosz elnökhöz köthető. Az amerikai hatóságok is intenzíven vizsgálják az ügyet és várhatóan nagy összegű büntetésre számíthat a bank. A JPMorgan azt valószínűsíti, hogy az orosz pénzmosási botrány kapcsán kialakított összeg is az 1-4 milliárd dolláros tartományba eshet.<sup>49</sup>

<sup>41</sup> <https://www.justice.gov/opa/pr/goldman-sachs-agrees-pay-more-5-billion-connection-its-sale-residential-mortgage-backed>

<sup>42</sup> <https://www.justice.gov/opa/pr/bank-america-pay-1665-billion-historic-justice-department-settlement-financial-fraud-leading>

<sup>43</sup> <https://www.ft.com/content/e71cd3d0-86ed-11e6-bcfc-debbef66f80e>

<sup>44</sup> <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-05/deutsche-bank-s-14-billion-scare-came-as-ground-shifted-in-u-s>

<sup>45</sup> <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-15/deutsche-bank-rmbs-deal-could-test-legal-reserves-ipmorgan-says>

<sup>46</sup> A különböző források eltérő adatot tartalmaznak.

<sup>47</sup> <http://www.wsi.com/articles/when-donald-trump-needs-a-loan-he-chooses-deutsche-bank-1458379806>

<sup>48</sup> pp. 296-299.

<sup>49</sup> <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-15/deutsche-bank-rmbs-deal-could-test-legal-reserves-ipmorgan-says>

## **Adóelkerülési botrány Svájcban<sup>50</sup>**

Az amerikai hatóságok szerint a Deutsche Bank svájci leánya 2008 és 2013 között segítséget nyújtott amerikai állampolgároknak ahhoz, hogy kikerüljék adófizetési kötelezettségeiket. Ennek elősegítésére a bank Liechtensteinben, Libériában, Panamában és a Brit Virgin-szigeteken működő alapítványok számára kezelt számlákat. A vádak szerint 1 072 számlán mintegy 7,65 milliárd dollárt kezeltek. 2015 novemberében végül megállapodott a bank az amerikai igazságügyi minisztériummal egy 31 millió dollár összegű büntetés megfizetéséről. Ugyanakkor nem ez volt az első ilyen eset, 2010-ben már fizetett a bank egy 553,6 millió dolláros büntetést szintén hasonló vádak miatt.

## **Csalás a szén-dioxid-kibocsátási kvótákkal<sup>51</sup>**

A gyanú szerint a Deutsche Banknak központi szerepe volt a CO<sub>2</sub> kibocsátási kvóták kereskedelme kapcsán elkövetett ÁFA csalásban. A vádak szerint a bank néhány alkalmazottja építette fel azt a rendszert, melynek keretében egy adott országban ÁFA-mentesen megvásárolt kvótákat már ÁFA-val terhelve adják tovább egy másik EU tagállamban úgy, hogy az adót természetesen nem fizetik be az államkasszába, a kereskedő pedig eltűnik a tranzakció befejezése után. A Deutsche Bank nagytételben vásárolta fel az ÁFA-mentes kvótákat és piaci áron adta őket tovább. A nyomozó hatóságok a Deutsche Bankot azzal is vádolják, hogy megpróbálta eltussolni az ügyet. A frankfurti ügyészség végül 7 alkalmazott ellen emelt vádat, de további 15 fő ellen nyomoznak. Időközben pedig a bank egyik, az egész csalást koordináló vezetőjét három év szabadságvesztéssel büntették.

A fentiek fényében nem meglepő, hogy a német pénzügyi felügyelet 40 millió eurós rekordbüntetést rótt ki a Deutsche Bankra azért, mert súlyos hiányosságok fedezhetők fel a bank pénzmosás elleni módszereiben.

## **Az Irán elleni szankciók kikerülése<sup>52</sup>**

Az amerikai hatóságok szerint a Deutsche Bank – amely 2007-től felhagyott iráni tevékenységével – 1999 és 2006 között 27 200 olyan tranzakciót bonyolított le, amelyeket az amerikai szankciós listán szereplő országokból – azaz Iránból, Szudánból, Szíriából, Líbiából, Mianmarból – származó ügyfelek megbízásából hajtott végre. A bank munkatársai különböző trükkökkel követhetlenné tették a tranzakciókat, a gyanú szerint összesen mintegy 11 milliárd dollár értékben. 2015 novemberében a Deutsche Bank megállapodott az amerikai hatóságokkal, hogy 58 millió dollárt fizet a Fednek és 200 millió dollárt a pénzügyi felügyeleti hatóságoknak.

A Deutsche Bank mellett a részben államosított Commerzbank 2015 márciusában 1,45 milliárd dollárt fizetett hasonló okokból. Ugyanakkor a büntetés kifizetésével az amerikai szankciók megkerülésének ügye még nem rendeződött véglegesen, ugyanis az amerikai hatóságok az Oroszország ellen hozott szankciók megsértését is vizsgálják.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> pp. 286-289.

<sup>51</sup> pp. 289-295.

<sup>52</sup> pp. 299-303.

<sup>53</sup> <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/ermittlungen-in-den-usa-deutsche-bank-soll-gegen-russland-sanktionen-verstossen-haben/12500930.html>

## További ügyek

A fenti rövid összefoglalóval a DB kétes ügyeinek listája még nem teljes. Egy 2015-ben indult kártérítési per szerint a DB négy további bankkal – Credit Suisse, Crédit Agricole, Bank of America, Nomura – közösen egyeztetve manipulálta az SSA (sub-sovereign and agency) kötvények piacát, ami miatt a befektetők kénytelenek voltak drágábban venni és olcsóbban eladni a kötvényeket.

Az olasz államügyészség amiatt folytat büntetőeljárást a Deutsche Bank ellen, mert 2011 első felében az ügyfeleit biztosította az olasz államkötvények alacsony kockázatáról, ugyanakkor a bank mérlegében szereplő, 8 milliárd eurót kitevő kötvényállományt rövid időn belül értékesítette. A bank akciója ugyanakkor kisebb piaci bizalmi válságot robbantott ki.

A DB-nak Brazíliában is kártérítési ügyekkel és perekkel kellett szembenéznie. 2012-ben a bank 20 millió dolláros kártérítést fizetett Sao Paulo városának, mert az egykori polgármester megbízásából segédkezett városi közpénzeket eltüntetni. Emellett még két további olyan családi ügyben is nyomozás folyik, amely a Deutsche Bank brazil leányvállalatát érinti.

Folyamatban van egy per a Postbank megvásárlása kapcsán is, mivel a bank állítólag megkárosította a kisérszvényeseket, a kisebb részvénytulajdonosai ugyanis sokkal alacsonyabb árat kaptak a részesedésükért 2009-ben.<sup>54</sup>

A Deutsche Bank neve a Panama-iratokban is felmerült. Az információk szerint mintegy 400 offshore-cég megalapításában segédkezett, amelyek közül 50 a mai napig aktív.

## Újabb vizsgálatok a bank ellen

Az amerikai Commodity Futures Trading Commission (CFTC), azaz a származtatott értékpapírokkal foglalkozó felügyeleti szerv több mint 10 nemzetközi befektetési bank üzleti gyakorlatát vizsgálja, hogy trükköztek-e a *kamatswap* ügyletek során. A vizsgálat egyelőre kezdeti stádiumban van, ezért például még nem tisztázott, hogy a Deutsche Bank esetében mekkora ügy lehet belőle, de a banknál nagyon komolyan veszik a helyzetet. A The Times információi szerint a CFTC egy beadványt követően kezdett nyomozni. A sértettek szerint a nagy nemzetközi pénzintézetek a kamatswap ügyletek során megsértették a versenyszabályokat és piaci visszaélést követtek el.<sup>55</sup>

A Wall Street Journal értesülései szerint a Securities and Exchange Commission (SEC) amerikai tőzsd felügyelet négy pénzintézet – köztük a Deutsche Bank – ellen indított előzetes vizsgálatot, mivel a gyanú szerint az említett piaci szereplők visszaéléseket követtek el az *amerikai letéti jegyekkel* (american depositary receipt, ADR) *folytatott kereskedés* során. Az ADR-ek olyan részvényeket testesítenek meg, melyeket egy kisebb tőkepiaccal rendelkező országban bocsátottak ki és beszerzésük a külföldi befektetők számára nehezkesebb lenne. A gyakorlat szerint a megvásárolni kívánt részvényt egy bank vásárolja meg, letétbe helyezi azt és helyette letéti jegyet bocsát ki, amely a külföldi befektetők számára már könnyebben megvásárolható. Az érintett pénzintézetek a feltételezések szerint úgy adtak el letéti jegyeket, hogy a mögöttük álló részvényt még nem vásárolták meg. Elméletileg ez a gyakorlat még nem törvénytelen, hiszen ezzel áthidalhatók a különböző országokra vonatkozó vásárlási határidők, de a SEC szerint ezzel a

---

<sup>54</sup> <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/deutsche-bank-us-anwalt-hausfeld-unterstuetzt-postbank-klage-a-1099403.html>

<sup>55</sup> <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/deutsche-bank-angeblich-neue-probleme-a-1119225.html>



módszerrel a bankok visszaéltek, például az úgynevezett „naked short selling”, azaz fedezetlen rövidre eladás során.<sup>56</sup>

## 4.2. A bank előtt álló kihívások

### Leminősítések

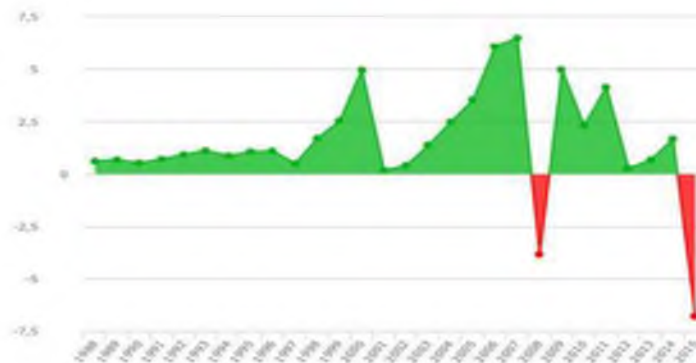
2016. május 24-én a Moody's - idén már másodszor - leminősítette a német pénzügyi intézmény adósság-besorolását, az indoklás szerint ugyanis a bank egyre nagyobb kihívásokkal szembesül a szerkezetátalakítása során és a makrogazdasági környezet sem kedvez a bank jövedelmezőségének. A fedezetlen, nem alárendelt adósság besorolását a Baa1 szintről Baa2-re rontotta, amely csak két szinttel van a „bóvli” kategória felett. A hosszú távú besorolást pedig A2-ről A3-ra csökkentette.<sup>57</sup> A Moody's mellett a Standard and Poor's is lépett, stabilról negatívra rontotta a bank minősítési kilátásait.

### Rendszerszintű kockázat

A német pénzügyi rendszer értékeléséről 2016 júniusában kiadott IMF jelentés arra a megállapításra jutott, hogy a Deutsche Bank járul hozzá a legnagyobb mértékben a rendszerszintű kockázatokhoz.<sup>58</sup> A jelentéssel egyidejűleg látott napvilágot a hír, hogy a Deutsche Bank amerikai leányvállalata megbukott a Fed stressztesztjén. A képet árnyalja, hogy a bank teljesíteni tudná az elvárt tőkeigfelelést recessziós környezetben, a problémák a kockázatkezelési, illetve pénzügyi tervezéssel adódtak.<sup>59</sup>

### Rekordszintű veszteség

A válság során 3,9 milliárdos veszteséget írt le a bank, de az azt követő időszakban ismét nyereségessé tudott válni. A 2015-ben realizált rekordszintű, 6,8 milliárd eurós veszteség viszont még a piaci elemzőket is meglepte. A nagy zuhanás hátterében a büntetések, a kártérítések és az azok kifizetésére képzett tartalékok, valamint a konszern átalakítása áll. Ugyanakkor a bevételek többségét „termelő” befektetési banki részleg is rosszabbul teljesített, hiszen 1,2 milliárd eurós adózás előtti veszteséget produkált.<sup>60</sup>



2. ábra - Nettó konszernszintű eredmény (milliárd euro) – Forrás: Spiegel, Bloomberg, Deutsche Bank<sup>61</sup>

<sup>56</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bank-us-boersenaufsicht-prueft-neue-vorwuerfe-wegen-schattenaktien-a-1120206.html>

<sup>57</sup> <https://www.ft.com/content/c6be44ac-217b-11e6-aa98-db1e01fab0c>

<sup>58</sup> <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16191.pdf>

<sup>59</sup> <https://www.db.com/newsroom/news/2016/ir/deutsche-bank-trust-corporation-statement-regarding-the-federal-reserves-2016-CCAR-results-en-11621.htm>

<sup>60</sup> <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/deutschebank-verlust-105.html>

<sup>61</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bank-aufstieg-und-fall-einer-groessenwahnsinnigen-a-1114823.html>

A számos negatív fejlemény ellenére 2016 már valószínűleg sokkal jobb eredményt hoz. A bank számára eléggé viharos harmadik negyedévben például meglepően magas, 278 millió eurós nyereséget értek el, a piaci elemzők ezzel szemben 600 millió eurós veszteséget vártak.<sup>62</sup> Az első két negyedév is nyereséges volt: 2016 első negyedévében 236 millió euro, a második negyedévben 20 millió euro volt a szufficit.

Piaci elemzők egyébként 2016-ra 106,35 millió euro adózás utáni nyereséget becsülnek, ami 2017-re a várakozások szerint 1,25 milliárd euróra emelkedik, 2018-ra pedig a 3,1 milliárd eurós szintet is elérheti.<sup>63</sup>

### **Alultőkésítettség**

A Deutsche Bank a piac szerint alultőkésített, a CET1 tőke aránya június végén 10,8% volt, amely sokkal alacsonyabb a riválisokénál és a bank saját, 2018-ra teljesíteni kívánt 12,5%-os céljától is messze elmarad. A jogvitákhoz kapcsolódó büntetések ugyanakkor tovább csökkenthetik az elsődleges alapvető tőke arányát és ez jelentős piaci feszültségeket okoz. A helyzetet némiképp enyhíti, hogy 2016. november közepén a bank megállapodott az ICC Property & Casualty biztosítási konzernnel a kínai Hua Xia hitelintézetben lévő, 19,9%-os részesedésének eladásáról; a tranzakciónak köszönhetően 3,17 milliárd eurós bevételt realizál a Deutsche Bank.<sup>64</sup>

Amennyiben a kifizetendő büntetések nagysága az 5,5 milliárd eurós tartalékon belül marad, akkor az megnyugtathatja a piacokat és a részvényárfolyam is korrigálhat. Ez az eshetőség elhárítaná a bank tőkehelyzetével kapcsolatos aggodalmakat. Amennyiben az 5,5 milliárd eurós tartalékot meghaladják a kifizetendő büntetések, akkor minden 1 milliárd dolláros extra kiadás 0,25 százalékponttal rontaná az elsődleges alapvető tőke arányát.<sup>65</sup>

Amennyiben a bank helyzete mégis romlana, akkor további lépéseket kell tenni annak érdekében, hogy a bank tőkehelyzete javuljon. Ennek egyik eszköze lehet a *részvénykibocsátás*, azonban a részvényárfolyam már így is túl alacsony, a könyv szerinti érték 70%-án áll, egy részvénykibocsátásnak pedig további hígító hatása lenne, és lefelé nyomná az árfolyamot. Az is kérdéses, hogy a befektetők készen állnának-e arra, hogy még több tőkét fektessenek a bankba. Mindenesre október elején olyan piaci pletykák röppentek fel, hogy az amúgy is a legnagyobb részvénytulajdonos katarai befektetők hajlandóak lennének újabb papírokat vásárolni egy esetleges részvénykibocsátás során.<sup>66</sup>

Egy másik tőkeszerzési forrás lehetne az *eszközállomány egy részének eladása*. A Hua Xia Bankban való részesedés értékesítését sikerült lezárni, de piaci információk szerint a bank alapkezelő részlege, a Deutsche Asset Management (DAM) is vonzó felvásárlási célpont lehetne. Becslések szerint ez az üzletág mintegy 8 milliárd dollárt érhet, ugyanakkor Cryan elzárkózott ettől a lehetőségtől. A Financial Times információi szerint mindenesetre nem zárható ki, hogy a bank a DAM egy kisebbségi tulajdonrészét tőzsdére viszi és ezzel további tőkét von be, amennyiben a helyzet ezt szükségessé teszi.<sup>67</sup>

---

<sup>62</sup> <https://www.welt.de/wirtschaft/article159079086/Deutsche-Bank-ueberrascht-mit-Gewinn.html>

<sup>63</sup> [http://www.finanzen.net/schaetzungen/Deutsche\\_Bank](http://www.finanzen.net/schaetzungen/Deutsche_Bank)

<sup>64</sup> <http://www.finanztreff.de/news/deutsche-bank-nun-ist-es-offiziell/11689593>

<sup>65</sup> <https://www.ft.com/content/01cfc2be-8897-11e6-8cb7-e7ada1d123b1>

<sup>66</sup> <http://www.reuters.com/article/us-germany-deutsche-bank-qatar-idUSKCN127111>

<sup>67</sup> <https://www.ft.com/content/84f5b2be-8c45-11e6-8cb7-e7ada1d123b1>

A piaci feszültségek miatt az is felmerült, hogy legrosszabb esetben a Deutsche Banknak *állami segítségnyújtást* kellene igénybe vennie. Ezt az opciót azonban mind a szövetségi kormányzat, mind pedig a bank vezetése kategorikusan cáfolta. Sajtóinformációk szerint azonban a kormányzat és a felügyeleti hatóságok vészhelyzet esetére készítettek egy olyan forgatókönyvet, amely 25%-os állami részesedést garantálna a bankban a pénzügyi segítségért cserébe.<sup>68</sup> Ez a scenárió ugyanakkor meglehetősen valószínűtlen, hiszen épp a német kormány volt az egyik fő szószólója a bankszanálás új európai szabályrendszere – a részvényesek és hitelezők bankrendezésbe való bevonása („bail-in”) – kialakításának. Emellett a 2017-es választásokat megelőzően a német szavazópolgárok előtt is nehéz lenne jó színben feltüntetni egy hasonló bankmentést.

### A piaci viszonyok, működési keret

A válság óta megváltozott működési környezet tovább nehezíti a Deutsche Bank helyzetét, ugyanakkor ezekkel a kihívásokkal a többi versenytárs is hasonlóképpen szembesül. A monetáris és pénzügyi politika egyes vélemények szerint ellentmondásos. A döntéshozók egyszerre kívánják javítani a bankok ellenállóképességét a *szigorúbb tőke megfelelési* szabályokkal, növelni a tulajdonosok és a *részvényesek felelősségét* az esetleges bankcsődök esetén és segíteni a gazdasági konjunktúrát a *banki hitelezés élénkítésével*. Az *alacsony kamatkörnyezet* pedig csak fokozza a nehézségeket, hiszen nyomás alá helyezi a hagyományos banki ügyleteken realizálható bevételeket. A bankok tőkeszerkezetének javítása, a saját tőke arányának növelése ezért meglehetősen nehézkes, hiszen a részvénykibocsátásnak hígító hatása lehet, ezért kevésbé vonzó a befektetőknek. Emellett a lecsökkent bevételek és a túlzottan magas költségek miatt csak kevesebb nyereséget lehet visszaforgatni.<sup>69</sup>

A bankok emellett szerte Európában *strukturális problémákkal* is küzdenek és ez különösen igaz a Deutsche Bankra. A bank termelékenységére nagyon gyenge, a költségek bevételekhez viszonyított aránya 2010 óta folyamatosan 70% felett van. A német bankrendszer egészére jellemző, hogy túl nagy az alkalmazotti létszám és túl alacsony az ehhez viszonyított bevétel. Míg ugyanis a német bankok alkalmazottai átlagosan kevesebb, mint 200 000 euro bevételt termelnek fejenként, addig például a francia alkalmazottak 260 000 eurót.<sup>70</sup>

A hagyományos üzleti modell egyre kevésbé versenyképes, ráadásul Németországban a piaci verseny amúgy is rendkívül erős a lakossági üzletágban. A növekedési lehetőségek itt meglehetősen korlátozottak. A német piac túlzottan töredezett, a Deutsche Banknak és a Commerzbanknak mintegy 1 400 kis méretű takarékpénztárral és szövetkezeti hitelintézettel kell versenyeznie. A legnagyobb német bankoknak együttesen is csak 30% körüli piaci részesedésük van. Nem véletlenül merült fel az utóbbi időben, hogy a Deutsche Banknak fuzionálnia kellene a második legnagyobb szereplővel, a Commerzbankkal azért, hogy a jövedelmezőségüket növelni tudják.<sup>71</sup>

A bankszektor egészét sújtja, hogy a pénzügyi válság miatt a fogyasztók bizalma megrendült a pénzügyi rendszerben. Egy Ernst & Young (EY) felmérés szerint a németek magatartása kettős ebben a tekintetben. Míg a bankrendszer egészével kapcsolatban rendkívül rossz a véleményük,

---

<sup>68</sup> <http://www.zeit.de/wirtschaft/2016-09/deutsche-bank-rettungsplan-finanzaufsichtsbehoerde>

<sup>69</sup> p. 400.

<sup>70</sup> p. 416.

<sup>71</sup> <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-13/it-s-not-just-deutsche-bank-german-banking-gloom-in-four-charts>

saját bankjukkal sokkal elégedettebbek.<sup>72</sup> A megkérdezett németek 50%-a teljesen, vagy többnyire megbízik a számlavezető pénzügyintézetének tevékenységében. Mivel a németek sokkal inkább ragaszkodnak a bankjukhoz mint például a mobilszolgáltatójukhoz, ezért nagyobb ügyfélmozgásoktól a bankvezéreknek nem kell tartaniuk. Ez a jelenség azonban csökkenti a bankok innovációs kényszerét.

A negatív hírek nyomán azonban csökkent az ügyfelek Deutsche Bankba vetett bizalma, sok tehetősebb ügyfél váltott pénzügyintézetet és az üzleti ügyfelek egy része is más bankot keresett; pontos számok erről ugyanakkor nem állnak rendelkezésre.<sup>73</sup>

Változik a fogyasztói magatartás is. Az ügyfelek egyre többet használják a digitális felületeket és egyre ritkábban látogatják a bankfiókokat, emellett egyre nő az igény az azonnali szolgáltatásokra. A megváltozott fogyasztói igényeket pedig új versenytársak, a FinTech vállalkozások próbálják kielégíteni. Ezeknek a cégeknek éppen abban lehet versenyelőnyük, amiben a hagyományos nagy bankoknak hátránnyal küzdenek. A fiatal és innovatív pénzügyi vállalkozások ügyfélorientáltak, közvetlenül és gyorsan képesek reagálni az ügyféligenyek megváltozására, teljesen automatizált, gyors és hatékonyan működő folyamataik vannak és magas fokú átláthatósággal működnek.<sup>74 75</sup>

## 5. A „Stratégia 2020”<sup>76</sup>

A fent vázolt problémák kezelése és a bank működésének átalakítása meglehetősen nagy kihívás a pénzügyintézet számára.<sup>77</sup> John Cryan és a felügyelőbizottság a „Stratégia 2020”-ban vázolta, hogy a közeljövőben milyen intézkedésekkel kívánják a bankot újra növekedési pályára állítani. A stratégia legfontosabb célja, hogy a pénzügyintézet működését hatékonyabbá és egyszerűbbé tegye, javítsa annak kockázati profilját és növelje a tőkeellátottságot.<sup>78</sup>

A költségcsökkentés jegyében a jelenlegi mintegy 100 000 teljes állású alkalmazott majdnem tizedétől megválhatnak, ez csak Németországban 4 000 fő elbocsátását jelentheti. Emellett, a külső szolgáltatóknál lévő 30 000 álláshely ötöde eshet áldozatul a költségcsökkentésnek. Cryan szerint mindez nem feltétlenül csak elbocsátásokat jelent, hiszen az átszervezések nyomán más területeken munkahelyeket is teremtenek. Karcsúsítja a bank a bankfiók hálózatát is, Németországban 200 fiók bezárását tervezik. Mindemellett újragondolják a globális jelenlétet, a tervek szerint 10 országban (Argentína, Chile, Mexikó, Peru, Uruguay, Dánia, Finnország, Norvégia, Málta, Új-Zéland) szüntetik meg a tevékenységüket.

A bank csökkenteni kívánja a különböző intézményekben levő részesedéseinek arányát is, amelynek révén a költségek további 4 milliárd euróval mérséklődnének, illetve a bank javíthat a tőkehelyzetén

---

<sup>72</sup> <https://www.welt.de/finanzen/article158834881/So-schizophren-denken-die-Deutschen-ueber-Banken.htm>

<sup>73</sup> <http://de.reuters.com/article/deutschland-deutsche-bank-idDEKCN12R0NU>

<sup>74</sup> p. 417.

<sup>75</sup> Az EY fent idézett felmérése azonban arra is rámutatott, hogy a német ügyfelek lassabban állnak át az új, innovatív szolgáltatásokra, azaz pénzügyi szempontból konzervatívabbak. Míg világszinten az ügyfelek 41%-a használja gyakran az online felületeket és 33% a mobilbankolást, addig Németországban a vonatkozó arányok alacsonyabbak (32% és 17%). A bankfiókok esetében is megmutatkozik, hogy a német ügyfelek viselkedése csak lassabban változik. Míg Németországban az ügyfelek 28%-a nyilatkozott úgy, hogy az elmúlt évhez képest ritkábban látogatja a bankfiókját, addig ez az arány világszinten 40%. A tradicionálisabb hozzáállás az alternatív pénzügyi szolgáltatók termékei kapcsán is megnyilvánul. Míg világszinten a megkérdezettek közel fele vett igénybe nem-banki pénzügyi szolgáltatásokat (például online biztosítók, Paypal, N26), addig Németországban ez az arány 28%. <https://www.welt.de/finanzen/article158834881/So-schizophren-denken-die-Deutschen-ueber-Banken.htm>

<sup>76</sup> p. 344., [https://www.db.com/newsroom\\_news/2015/medien/deutsche-bank-announces-details-of-strategy-2020-en-11247.htm](https://www.db.com/newsroom_news/2015/medien/deutsche-bank-announces-details-of-strategy-2020-en-11247.htm)

<sup>77</sup> p. 344.

<sup>78</sup> p. 342.

is. Ebben a tekintetben a legnagyobb tétel a Postbank tervezett eladása, eddig azonban nem jelentkezett olyan vevő, amely megfelelő árat ajánlott volna a leányvállalatért.<sup>79</sup>

Lényeges karcsúsítás várható a befektetési bank területén is, annak ellenére, hogy a frankfurti központ számára oly sok fejfájást okozó részleg még mindig az ügyfelek mintegy harmadát és a bevételek kétharmadát adja. A tervek szerint a befektetési banki ügyfelek közel felétől megválna a bank, csak azokat tartaná meg, akik az ágazatból származó bevételek 80%-át amúgy is hozzák. A kieső bevételről azért hajlandó lemondani a vezetés, hogy a mérlegben lévő kockázatot csökkentsék és ezzel a saját tőkét kíméljék.

A pénzügyintézet 2015-ben és 2016-ban sem fizet osztalékot. Cryan meggyőződése szerint ez is hozzájárul ahhoz, hogy a bank tőkeszerkezete tőkeemelés nélkül is javuljon. Ugyanakkor a piac a büntetés híre miatt kételkedik abban, hogy mindez tőkeemelés nélkül is sikerülhet; a Bloomberg információi szerint például a Deutsche Bank informális egyeztetéseket folytatott egy 5 milliárd eurós részvénykibocsátásról.<sup>80</sup>

Szintén fontos célja az új vezetésnek, hogy az elavult IT rendszert fejlesszék, amely segíthet a költségek csökkentésében és a hatékonyság növelésében.

### **A Deutsche Bank „létfogósultsága”**

Sajtóhírekben az utóbbi időben rendre felmerült a kérdés, hogy egyáltalán szükség van-e egy ilyen méretű német pénzügyintézetre.<sup>81</sup> Az egyik legfontosabb érv a Deutsche Bank globális tevékenysége mellett, hogy az exportorientált német gazdaság számára nélkülözhetetlen egy olyan pénzügyintézet, amely az egész világon aktív és a német vállalkozásokat nemzetközi tevékenységük során támogatja. Ugyanakkor az idei évben a német vállalatok által nyélbe ütött vállalatfelvásárlások során egyáltalán nem volt szükség a Deutsche Bank közreműködésére.

A német gazdaság vezető szereplői azonban lojálisak és egyértelműen kiállnak a Deutsche Bank mellett. Számos nagy német cég jelentette ki, hogy a német iparnak szüksége van egy olyan német bankra, amely a német vállalatok Németországon kívüli tevékenységét támogatja és a német gazdaságnak kedvezőtlen lenne, ha a globális tőkepiacokhoz csak más országok bankjain keresztül lenne biztosítható a hozzáférés.

A Deutsche Bank kapcsán a legfontosabb tényező a bizalom. Ugyan a német tőzsdén jegyzett legnagyobb vállalatok már nem képviseltetik magukat a Deutsche Bank felügyelőbizottságában, de a bankárok és a vállalatvezetők közötti, hosszú évekre visszanyúló személyes kapcsolatrendszer még mindig jelentős gazdasági előnyökhöz vezethet. Ha például egy bankár már régóta egy nagy német konzern felügyelőbizottságában ül, akkor a céggel kapcsolatos információkat sokkal gyorsabban és jobban tudja interpretálni, mint a külső befektetők. Ezt az úgynevezett „informális koordinációt” a szakértők már régóta a német gazdasági modell sikerének egyik kulcselemeként tartják számon. A rendkívül komplex üzleti műveletek során is szükség lehet belső információkra.

A bizalomnak és lojalitásnak főként krízishelyzetekben van nagy szerepe, hiszen egy nagybank reálgazdasági visszaesés közepette is biztosítani tudja a szükséges hiteleket. Az pedig, hogy erre a bank hajlandó-e, nagyban függ az anyaország helyzetétől. Egy külföldi pénzügyintézet minden bizonnyal visszafogná a németországi hitelezési tevékenységét akkor, ha az anyavállalat otthon nehéz

<sup>79</sup> <http://www.deraktionaeer.de/aktie/deutsche-bank--postbank-soll-doch-verkauft-werden-265500.htm>

<sup>80</sup> <http://www.reuters.com/article/us-germany-deutsche-bank-capital-idUSKCN1262LA>

<sup>81</sup> <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bank-krise-warum-eine-deutsche-bank-wichtig-ist-14485140.html>

helyzetbe kerülne. Ténél ez annak ellenére is, hogy a német ügyletei egyébként jövedelmezőek lennének.

A Deutsche Bank hanyatlásával ráadásul az amerikai szereplők súlya tovább növekedne az európai piacon. Szükség van azonban egy olyan német pénzintézetre, amely árversenyt teremthet a tengerentúli szereplőkkel szemben. A Deutsche Bankhoz mérhető konkurens hiányában félő, hogy az európai vállalkozásoknak a jövőben többet kellene fizetniük a pénzügyi szolgáltatásokért. Az amerikai vállalatok térnyerésének további olvasata, hogy így implicit növekszik az amerikai szabályozó testületek ráhatása is az európai piacra.

Mindamellet, hogy John Cryan eddigi érdemei a súlyos kihívásokkal küzdő banknál elvitathatatlanok, a megfigyelők gyakran kritizálják a brit szakembert amiatt, hogy nincs a bankkal kapcsolatban jövőképe, víziója.<sup>82</sup> Cryan hivatalba lépésével a vezetés egyrészt újrakezdést akart, másrészt pedig azt, hogy a bank térjen vissza a gyökereihez.<sup>83</sup> A Deutsche Bank a jövőben is globális univerzális bankként definiálja magát, amely inkább a vállalati ügyfelekre koncentrálna és a bank vezetése a befektetési banki részleget is úgy alakítja át, hogy csak a jövedelmezőbb és alacsony kockázatú tevékenységekre koncentrálna.<sup>84</sup>

A klasszikus hitelbanki tevékenységben a Deutsche Banknak sem Németországban, sem pedig külföldön nincsenek növekedési lehetőségei, hiszen belföldön nagyon kiélezett a verseny. Emiatt a tőkepiac és továbbra is a befektetési banki tevékenység az a terep, ahol a Deutsche Bank kibontakozhat. Emellett szól az is, hogy a belépési korlátok az ágazatban nagyon magasak, viszont a Deutsche Bank már jelen van, pozíciója már globális. Azonban az „Anshu’s Army” típusú „idegenlégió” helyett olyan bankárookra és alkalmazottakra van szükség, akik nemcsak a rövidtávú nyereségben és a bónuszokban, hanem a Deutsche Bank hosszútávú sikerében, hírnevének visszaállításában is érdekeltek és az ügyfelek elégedettségét tekintik a legfontosabbnak.<sup>85</sup>

### **Frissítés:**<sup>86</sup>

*Röviddel karácsony előtt, december 22-én került nyilvánosságra, hogy a Deutsche Bank – és a svájci Credit Suisse – megállapodott az amerikai igazságügyi minisztériummal, a megállapodás értelmében a bank 3,1 milliárd dolláros büntetést fizet be és 4,1 milliárd dollár összegben kártalanítja ügyfeleit (például hitelelengedés formájában).*

---

<sup>82</sup> <http://www.wiwo.de/finanzen/boerse/deutsche-bank-john-cryan-nur-aufraeumer-oder-doch-visionaer/13792468.html>

<sup>83</sup> <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bank-wagt-neuanfang-mit-john-cryan-konzernumbau-13865217.html>

<sup>84</sup> pp. 422-423.

<sup>85</sup> pp. 406-409.

<sup>86</sup> <http://www.reuters.com/article/us-deutsche-bank-mortgages-settlement-idUSKBN14C041>