KRIZA DEUTSCHE BANKE: SISTEMSKA POJAVA ILI STRATEŠKE POGREŠKE

Močić, Lora

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:233142

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

KRIZA DEUTSCHE BANKE: SISTEMSKA POJAVA ILI STRATEŠKE POGREŠKE

Mentor: **Student:**

izv.prof.dr.sc. Roberto Ercegovac **Lora Močić**

Split, srpanj, 2019.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. BANKARSKE KRIZE UZROCI I POSLJEDICE 2

2.1. Uzroci bankarskih kriza 2

2.2. Posljedice bankarskih kriza 3

3. KRIZA EUROPSKOG BANKARSKOG SUSTAVA 6

3.1. Kriza u Americi 1929. 6

3.2. Svjetska financijska kriza 2007. 6

3.3. Uzroci naastanka krize u Europi 8

4. ANALIZA POSLOVANJA DEUTSCHE BANKE 11

4.1. Povijest Deutsche Banke 11

4.2. Podjela poslovanja Deutsche Banke 14

4.3. Dioničari 15

4.4. Performansi Deutsche banke 16

5. USPOREDBA PERFORMANSI POSLOVANJA DEUTSCHE BANKE SA SISTEMSKI ZNAČAJNIM BANKAMA EUROPSKOG SUSTAVA 19

5.1. Općenito o sistemskim značajnim bankama 19

5.2. Performanse Sistemski značajnih europskih banaka 21

6. UZROCI KRIZE 29

6.1. Pregled događaja koji su doveli do krize 30

6.2. Trgovanje Deutsche banke financijskim derivatima 32

6.3. Problemi u vodstvu Deutsche banke 34

7. PERSPEKTIVE RAZVOJA 35

7.1. Radikalna transformacija Deutsche banke 35

7.2. Rezultati drugog tromjesječja Deutsche banke 2019. Godine 40

8. ZAKLJUČAK 41

LITERATURA 42

POPIS SLIKA : 46

POPIS TABLICA : 46

SAŽETAK.....47
SUMMARY.....48

1. UVOD

Tema ovog rada je kriza koja je pogodila njemačku Deutsche banku. Nekada njemačka moćnica i stup njemačkog gospodarstva danas je u krizi iz koje će jako teško izaći. Burna 2008. godina nije preskočila ni Deutsche banku tako je Deutsche bank prvi put u pet desetljeća prijavila ukupni gubitak. Međutim, nije jedini razlog zašto je Deutsche bank u krizi financijska kriza 2008. godine. U ovom radu ćemo obrazložiti uzroke te krize, te u konačnici perspektive razvoja.

Ciljevi rada su istražiti i objasniti uzroke krize, način na koji se banka nosila sa problemima, analizu poslovanja Deutsche banke usporedno sa ostalim sistemskim značajnim bankama europskog sustava, te na kraju perspektive razvoja Deutsche banke.

Metode rada korištene pri izradi završnog rada su: analiza, sinteza, deskripcija, indukcija, dedukcija, klasifikacija i komparacija, istraživanje za stolom za prikupljanje sekundarnih podataka.

Rad se sastoji od nekoliko dijelova. U prvom dijelu bit će govora o bankarskim krizama općenito, koji su to uzroci i posljedice bankarskih kriza. Spomenut će se uzroci krize europskog bankarskog sustava, koje su to veće krize pogodile europski bankarski sustav. Drugi dio rada odnosi se isključivo na Deutsche banku. Govorit ćemo o temeljnim podacima Deutsche banke, njenoj povjesti, strukturi, te o analizi poslovanja Deutsche banke. Dalje će se spomenuti što su to sistemski značajne banke, usporedba performansi Deutsche banke sa ostalim sistemskim značajnim bankama europskog sustava. Na samom kraju osvrnuti ćemo se na uzroke krize Deutsche banke, glavne događaje, prevare, optužbe s kojim je suočena Deutsche banka, objasniti ćemo termin CDS, te uzroke krize uzrokovane lošim vodstvom Deutsche banke. Zadnje poglavlje ovoga rada ukazat će na perspektive razvoja Deutsche banke, plan njene transformacije, te u konačnici rezultate izvještaja drugog tromjesečja 2019. godine.

2. BANKARSKE KRIZE UZROCI I POSLJEDICE

Kriza banke označava njezinu nesolventnost, tj. nemogućnost banke da podmiri svoje obveze. To je situacija kada su zbog brojnih problema u poslovanju, ukupne obveze veće od aktive i imovine banke, odnosno kada banka ima negativnu neto vrijednost ili kapital. Takve banke, ili propadaju, ili se preuzimaju od strane drugih solventnih banaka, ili se na drugi način restrukturiraju.

Bankarskom krizom se označava stanje nesolventnosti banaka koje poprimaju karakteristike epidemije i prijeti općim slomom bankarskog i financijskog sustava. Indikatori krize su nesolventnost više od 50% banaka u jednoj ekonomiji.[1] Zbog povezanosti bankarskog sustava rijetki su pojedinačni slučajevi bankarskih kriza, već dolazi do stvaranja panike i općeg nepovjerenja u bankarski sustav.

2.1. Uzroci bankarskih kriza

Bez obzira na ravijenosti bankarskog sustava, u bilo kojoj zemlji može doći povremenih financijskih kriza pojedinih banaka ili grupe banaka, a u zemljama u razvoju i do krize bankarskog sustava u cijelini. [2] U svim tim slučajevima treba ispitati uzroke krize, nadzor i kontrolu banaka.

Uzroci kriza i problema bankarskog sustava su:

1. Neusklađenost operativnih troškova predstavlja neprimjerenost veličine banke mjerene mrežom filija i brojem zaposlenih u odnosu na smanjeni opseg poslovanja banke uslijed brojnih otpora da se banka pravovremeno rekonstruira.
2. Neskladan rast depozitnih kamatnih stopa iznad tržišne razine u cilju privlačenja novih depozita, spriječavanje povlačenja postojećih depozita ili pokrića troškova poslovanja. Time se sužava kamatna marža, a gubici se uvećavaju.

[1] Božić, R, ″ Bankarske krize i restrukturiranje banaka” , Ekonomski fakultet, Srpsko Sarajevo, 1999. str 63.

[2] Malović, M., ″Međunarodne finansijske krize“ , Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006. , str. 112.

3. Povećanje aktivnih kamatnih stopa u cilju očuvanja minimalne profitabilnosti banke. U uvjetima kada je kreditni potencijal banke ograničen, banka poseže za što višim kamatnim stopama na kredite. Rezultat su viša kamatna marža i kamatni prihodi, ali samo na papiru, jer je stupanj nenaplativosti obračunate kamate vrlo nizak.
4. Pogoršanje zajmovnog portfelja banke, npr. u smislu sve većeg sudjelovanja loših zajmova u ukupnim zajmovima koje nastaje kao posljedica pokušaja banke da održe u životu velike dužnike, koji bi u bankrotstvo sa sobom povukli i same banke.
5. Nezdrava tzv. korporativna kultura koja se manifestira u ponašanju bankarskog menadžmenta kao i uslijed nedjelovanja tj. nehvatanja u koštac s problemima.

Moguće je da neke banke propadaju i bankrotiraju i u uvjetima opće ekonomske konjukture, dakle, povoljnog ukupnog makro ambijenta, dok su neke druge, mjerene uobičajnim pokazateljima, uspješne i u uvjetima krajnje nepovoljnog makro okruženja.

2.2. Posljedice bankarskih kriza

„Bankarska kriza, kao posljedica široke rasprostranjenosti nesolventnosti bankarskog sustava, ima veoma negativne utjecaje na opća ekonomska kretanja. Najznačajniji utjecaji su:

1) Demonetizacija i bijeg kapitala

Javno objavljivanje nesolventnosti bankarskog sektora koji je od odlučujućeg značaja za stabilnost financijskog sustava, dovodi do paničnog povlačenja depozita. To izaziva financijsku nestabilnost i dovodi do demonetizacije i bijega kapitala sigurnijim financijskim i bankarskim sustavima. U slučajevima kada je izražena nesolventnost bankarskog sustava, stvaraju se ozbiljna ograničenja za ekonomski rast i makroekonomsku politiku koja se ogleda u rastućim distorzijama u alokaciji i mobilizaciji resursa, netržišnoj razini kamatnih stopa, drastičnom narušavanju korporativne kulture, rastućim gubicima itd.

2) Koncentracija kredita, vezano kreditiranje i crowding out efekt

Koncentracija kredita i vezano kreditiranje su jedan od ključnih generatora bankarskih kriza, ali i njihovih posljedica. Banka koja je upala u krizu, da bi spriječila propast svojih velikih dužnika, nastoji sakriti takve informacije od nadzornih institucija i javnosti, te

takve dužnike održava na životu putem daljnjeg kreditiranja, iako je svijesna da time vodi sebe u daljnju propast. Ionako oskudan kreditni potencijal gotovo se u cijelosti usmjerava već problematičnim dužnicima, tako da ništa ne ostaje za nove produktivnije plasmane koji bi donijeli bar dio realnog kamatnog prihoda. Ukoliko ovakva praksa zahvati veći dio bankarskog sustava, kreditiranje profitabilnih projekata i investitora prestaje (crowding out efekt), a gubici i štete za cjeloukupnu ekonomiju se nagomilavaju. Banakarski sustav ostaje se baviti svojim problemima i propalim dužnicima, uslijed čega izostaje njegova financijska podrška zdravom ekonomskom rastu i razvoju.

3) Visoke kamatne stope

I aktivne i pasivne kamatne stope se formiraju i zadržavaju na višoj razini od tržišnih kao rezultat distorzija uvjetovanih bankarskom krizom. Deponenti zahtjevaju više kamatne stope kao kompenzaciju za nesigurnost svojih depozita, a banke to prihvaćaju i same nude veće kamatne stope u nastojanju da spriječe odlijevanje postojećih i privuću nove depozite kako bi zadržali svoju likvidnost. Uslijed ozbiljno ugrožene profitabilnosti, banke nastoje popraviti svoju lošu situaciju namećanjem visokih aktivnih kamatnih stopa. Ovakva praksa ima ozbiljne posljedice na ukupni ekonomski rast i razvoj. Upravo zbog toga što mnogi razvojni projekti, koji bi uz normalnu tržišnu cijenu kapitala bili rentabilni, se ne realiziraju jer ne mogu podnijeti ekstremno visoku kamatnu stopu.

4) Neosjetljivost na rizik

Krizno okruženje unutar bankarskog sustava uzrokuje narušavanje korporativne kulture, ne samo u ovom sustavu nego i u cijeloj ekonomiji. To se na kraju manifestira kao potpuna neosjetljivost na rizik. Bankari i dužnici svijesno povećavaju izloženost riziku, ne razmišljejući o posljedicama, jer očekuju da će troškove promašaja i gubitka platiti netko drugi npr. država i porezni obveznici, dok eventualni dobitak pripada samo njima.

5) Fiskalne i monetarne distorzije

S obzirom da provođenje monetarne politike i monetarna stabilnost uvelike zavise o stabilnosti i efikasnosti bankarskog sustava, njegova kriza uzrokuje velike monetarne distorzije. Pokušaji subvencioniranja i podrške likvodnosti radi smanjenja problema

bankarskog sustava koji je u krizi, obično dovodi do ekspanzije monetarne politike sa svim štetnim posljedicama. S druge strane tako nastoju visoki troškovi sanacije i restrukturiranja banaka zahvaćenih krizom, koji će se kasnije iskazati kao fiskalni deficit i prevaliti se na porezne obveznike. Iskustva dosadašnjih bankarskih kriza pokazuju da pravovremeno otkrivanje problema i uzroka krize znači niže troškove i brže saniranje krize. Bankarska supervizija ima za cilj spriječiti nastanak bankarske krize preko kontinuiranog praćenja ″zdravlja“ bankarskog sustava i poduzimanje pravovremenih korektivnih akcija.

6) Konflikt bankarske nesolventnosti i nekih makropolitika

Ako su bankarski sustav i ukupna ekonomija zdravi, onda ekonomska politika i teorija nisu kontraproduktivne. U suprotnom iskustva pokazuju da je u primjeni ovih politika nužna opreznost i da provođenje i efekte makro politike treba vrednovati u kontekstu već ispoljene nesolventnosti bankarskog sustava.[3] “

[3] Preboč G., 2010 , Master rad: „Bankarske krize i rekonstruiranje banaka“, Beograd, str. 10.-13., dostupno na: https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/41963-bankarske-krize-i-restruktuiranje-banaka, [10.7.2019]

3. KRIZA EUROPSKOG BANKARSKOG SUSTAVA

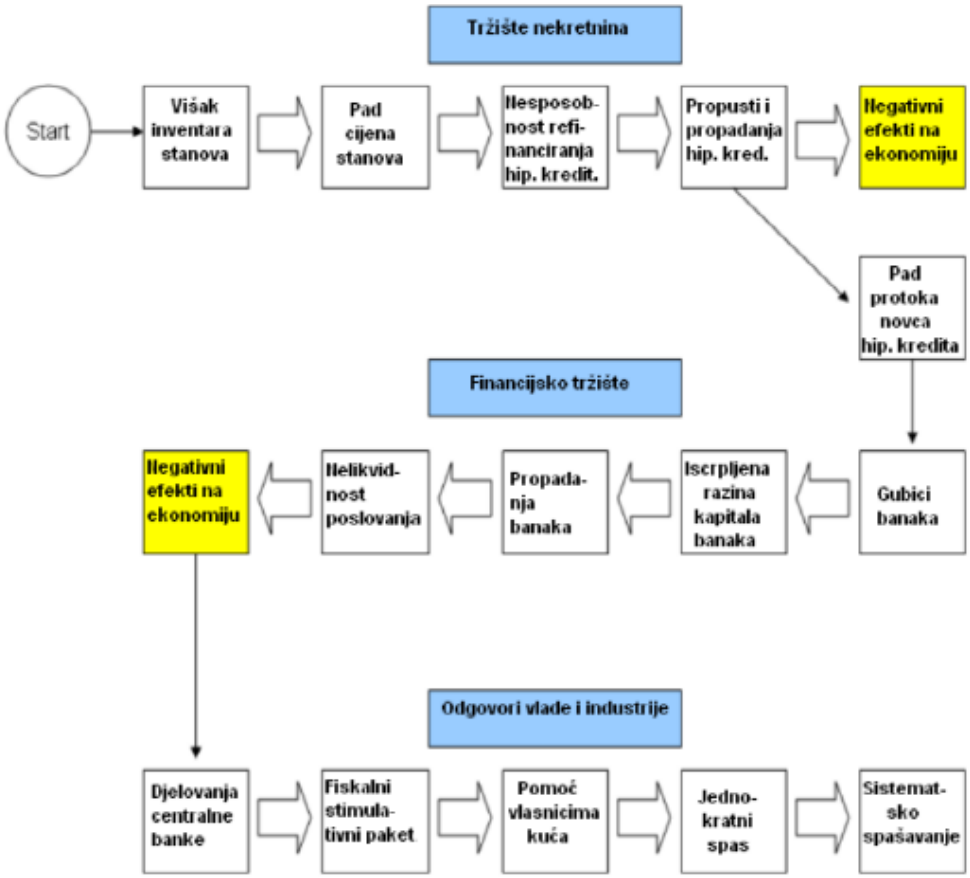
3.1. Kriza u Americi 1929.

Kriza u Americi 1929. godine je vrlo slična krizi čije se posljedice u nekim zemljama osjećaju i danas. Razlog njenog nastanka je napuhavanje cijena (nekretnina). Rad na linijskoj traci je doveo do pozitivnih promjena na tržištu u Americi, te je poraslo bogastvo stanovništva. Došlo je do velikog kreditiranja nekretnina što je dovelo do rasta cijena nekretnina, te je 1929. godine dovelo do propasti velikog broja banaka (oko 4345 banke u 1929. godini). Smatra se da je kriza 1929. godina bila faza velikog sloma gospodarstva nakon čega je uslijedilo 10 kriznih godina.

3.2. Svjetska financijska kriza 2007.

Kriza 2007. godine je uzrokovana lošim ponašanjem banaka u SAD-u. Banke su kreditirale stanovništvo bez detaljnije provjere kreditne sposobnosti stanovništva kojem je davala kredit. U Americi se u to doba značajno razvija građevinarstvo, te posljedično s tim rasle su cijene na tržištu kupoprodaje nekretnina. Kako su cijene rasle tako je stanovništvo imalo sve veći stupanj zaduživanja.
Banke su ušle u probleme sa nemogućnosti naplate kredita, pa su javne ustanove otkupljivale takve kredite od banaka, nakon čega su ih nudile institucionalnim investitorima u obliku obveznica. Takve institucije nisu davale informacije o rizičnosti tih obveznica. Nakon takvih događaja su se počele vidjeti i posljedice takvog tržišnog ponašanja.

Ova situacija se može objasniti na sljedeći način. Tijekom razvoja povoljnih okolnosti za kupnju nekretnina (što je potpomognuto tržišnim ponašanjem banaka), došlo je do porasta cijena nekretnina. Zbog takvog bankarskog ponašanja, došlo je do problema sa naplatom takvih potraživanja. Objašnjeni tijek krize možete vidjeti na sljedećoj slici :



Slika 1. Tijek kretanja financijske krize

Izvor: Demiter Reider, G. (2010): Financijske krize – prijašnje i sadašnja, Financijski klub, dostupno na: http://finance.hr/wp-content/uploads/2009/10/fkpis.pdf [14.07.2019.]

Kriza koja je sredinom 2007. godine bila samo na tržištu nekretnina, kasnije se razvila u gospodarsku krizu, a zatim u političku i društvenu krizu. Slika prikazuje da se porast potražnje za nekretninama dogodio nakon pada cijena nekretnina, te pokazuje da se kasniji razvoj događaja većinom odnosi oko hipotekarnih kredita.

Kada bi se sumiralo najvažnije od dvije najveće krize (ona 1929. godine i kriza 2007. godine), moglo bi se reći sljedeće. „Dvije velike krize u posljednjih stotinu godina pokazuju da problemi uvijek nastaju kad neobuzdana potražnja i potrošnja dođu u nesklad sa raspoloživim

gospodarskim resursima i rastom gospodarstva. Državni intervencionizam i preraspodjela nacionalnog bogatstva imaju vrlo ograničeni učinak u rješavanju problema."[4]

3.3. Uzroci naastanka krize u Europi

„Odgovor na pitanje o uzrocima i okolnostima nastajanja krize u Europi je zahtjevan. Svjetska financijska kriza počela je u ljeto 2007. godine krizom tržišta nekretnina u SAD-u, velikim gubitcima i stečajima poduzeća iz financijskog sektora, a od 2008. godine zahvatila je i odvela u stečaj veliki broj poduzeća u realnom sektoru, a posebice građevinarstvu. Uzrok krize bio je nagli pad cijena nekretnina u SAD-u, koje su prije toga dugo rasle potpomognute relativno lakim načinom uzimanja kredita uz početno niske kamatne stope, ali s mogućnošću promjena. Zajmoprimci većinom nisu ni bili svjesni rizika mogućega povećanja kamatnih stopa. Tako je formirani veliki balon (engl. bubble) počeo popuštati i pokrenuo krizni scenarij. Kako dužnici nisu mogli podmirivati obveze preuzete kreditima zbog rasta kamatnih stopa, preprodajom kredita bankama širom svijeta kriza je poprimila globalne financijske razmjere. Nobelovac Joseph Stiglitz koji je i sam bio savjetnik predsjednika Clintona, u jednom članku 2009. godine navodi pet ključnih uzroka koji su doveli do američke i svjetske financijske krize, a koji su vezani za tridesetogodišnju neodgovarajuću ekonomsku politiku, od predsjednika Ronalda Regana do Georga Walkera Busha. Kriza koja je počela kolapsom velikih financijskih institucija u SAD-u brzo se proširila svijetom i dovela do problema i u europskom bankarskom sektoru. Tako je Njemačka morala spašavati svoju Hypo Real Estate holding kompaniju. Britanci su dokapitalizirali velike banke kao što su Royal Bank of Scotland, HBOS, Barclays, Francuzi BNP i Societe Generale i Nizozemci ING. To je vodilo rastu kamatnih stopa i manjoj ponudi povoljnih kredita, odnosno novca, što izravno utječe na manju osobnu potrošnju i investicije. Prodaja, osobito dobara koja se kupuju na kredit (automobili) drastično je padala, zalihe su rasle, a padala je i vrijednost dionica. Da bi umanjile takav utjecaj, prvo američka središnja banka, a zatim Europska središnja banka i sedam vodećih banaka već koncem 2008. godine smanjuju kamatnu stopu na 3,25%. Treba imati na umu i sljedeće. Kriza nije nastala 2007., odnosno 2008. godine, ona je stvarana desetljećima, u prvom redu velikim promjenama u

[4] Bach, S., Kardum, Ž. (2014): Pouke velikog sloma 1929. i globalne krize 2007., Praktični menadžment, 5(1), str. 108.

udjelima rada i kapitala u korist kapitala u GDP-u, odnosno nacionalnom dohotku (dok je u razvijenim zemljama krajem šezdesetih i početkom sedamdesetih godina prošloga stoljeća udio rada iznosio oko 75%, u Europi početkom 21. stoljeća iznosi od 65 – 68%). Posljedica toga bila je nesrazmjer između ponude i potražnje koji se godinama rješavao kreditima bez krize sve dok život iznad dohodovne mogućnosti nije pukao. Usporedno europska dužnička kriza dostiže od 2010. do danas dramatične razmjere i prijeti slomom kako Europske monetarne unije tako i nekih zemalja (Grčka, Portugal, Španjolska, Italija) povlačeći za sobom temeljne ekonomske probleme porast nezaposlenosti i pad GDP-a. Koncem 2010. Dug Grčke iznosio je 340 mld eura, Irske 144,5 mld eura, koncem 2011. Dug Španjolske iznosio je 735 mld eura, Portugala 490 mld dolara, dok je u siječnju 2012. dug Italije bio 1 935 mld eura ili 120% GDP, iako bi propisani najviši dug u eurozoni mogao biti 60% GDP-a. Monetarna unija teško bi recimo mogla preživjeti izlazak Italije iz eurozone i povratak liri.“[5]

Islandska kriza

Island mala država na sjeveru Europe postala je jedna od žrtava globalne financijske krize .

Financijska kriza u Islandu započela je 2008. godine i u roku od mjesec dana dostigla je svoj vrhunac. Nije bilo nikakvih naznaka koje bi ukazivale na problematično stanje u islandskim bankama. Samo godinu dana nakon u listopadu 2008. godine tri najveće Islandske banke Glitnir, Landsbanki i Kaupthing su proglasile bankrot.

Ujedinjeno Kraljevstvo vidjevši slom islandskih banaka kod kojih britanski građani imaju značajnije depozite donjelo je anti-teroristički zakon kako bi zamrznula sva sredstva islandskih banaka u UK-u u svrhu zaštite svojih građana i njihovih depozita. Taj zakon izazivao je zgražanje javnosti u Islandu te je doveo do zaoštravanja diplomatskih odnosa između tih dviju država.

„Nevjerojatna brzina kojom je kriza pogodila Island je bila vidljiva u tome što su se u roku od samo dva dana tri najveće islandske banke našle pod nadzorom državne agencije. 24. listopada Island je službeno zatražio pomoć od MMF-a koji je to odobrio 19. studenog u iznosu od 2 milijardi dolara na rok od dvije godine. Od tog datuma 19. studenog krenula je postepena

[5] Dr.sc.Đuro Benić (2012.): Ekonomska kriza u Europi i Hrvatsko Gospodarstvo, str. 848., 849., dostupno na: http://hrcak.srce.hr/file/138638 , [14.7.2019]

sanacija. Nedvojbeno je da je globalna financijska kriza imala utjecaj na većinu zemalja, bilo to direktno ili indirektno te u manjoj ili većoj mjeri.“[6]

Ciparska kriza

Na Cipru međunarodna kriza koja je započela u drugoj polovici 2008. nije izravno uključila bankarski sektor jer ga središnja banka prilično konzervativno vodi i strogo nadzire. Kriza je dosegla Cipar padom međunarodne potražnje, posebice za turističkim uslugama i zimskim / kućama za odmor. Početni šokovi u turističkom i građevinskom sektoru proširili su se na druga područja gospodarstva, a nezaposlenost je uvelike porasla.[7]

"Dvije najveće banke na Cipru, Bank of Cyprus i Laiki bank, su suština problema. U te se dvije banke zajedno nalazi preko dvije trećine svih depozita na Cipru. Uslijed negativnih šokova, pored većeg dijela grčkih državnih obveznica, došlo je do pada cijena nekretnina na Cipru i općenito rasta loših plasmana tih banaka. Na Cipru i u Grčkoj procjenjuje se da se izloženost ciparskih banaka grčkom privatnom sektoru kreće oko 22 mlrd eura, te su banke postale nesolventne.[8] " Kako su već neko vrijeme prije akutnog izbijanja krize mogle poslovati samo uz pomoć ECB-ova novca, one su očito bile i nelikvidne. Radi se o tzv. Emergency Liquidity Assistance-ELA, kreditu koji bankama daje središnja ciparska banka, ali koja je dio eurozone, dakle ECB tu pomoć može prekinuti. Taj dug ciparskih banaka iznosi 9 mlrd eura što je oko 50% BDP-a."[9]

[6] Rotković, F. (2013): Uzroci nastanka i posljedice financijske krize u Islandu, str. 9., 10. dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/641553.Uzroci_nastanka_i_posljedice_financijske_krize_u_Islandu.pdf [15.7.2019]
[7] Christofides L. N., The international crisis and its impact on Cyprus: Severity and employment measures to deal with it , 2010., str.4.
[8] Škreb, M. (2013): Ne moramo se bojati Ciparskog sindroma, dostupno na: http://lider.media/aktualno/biznis-ipolitika/hrvatska/skreb-ne-moramo-se-bojati-ciparskog-sindroma/ , [16.7.2019]
[9] Škreb, M. (2013): Ciparska kriza kako je vidi Marko Škreb, dostupno na: http://www.poslovni.hr/svijet-iregija/ciparska-kriza-kako-ju-vidi-marko-skreb-236769 , [16.7.2019]

4. ANALIZA POSLOVANJA DEUTSCHE BANKE

4.1. Povijest Deutsche Banke

U Berlinu su brojni privatni bankari bili otvoreni za nove ideje. Njihova vodeća svjetla bili su ***Adelbert Delbrück i Ludwig Bamberger***, obojica koji su smatrani "istinskim osnivačima" Deutsche Bank. Statut banke usvojen je 22. siječnja 1870. godine.

Statut je veliki naglasak stavljao na inozemno poslovanje: "Cilj tvrtke je izvršiti transakcije svih vrsta bankarskih poslova, posebno promicanje i olakšavanje trgovinskih odnosa između Njemačke, drugih europskih zemalja i inozemnih tržišta." Izravni je cilj bio osporiti hegemoniju britanskih banaka koje su i dalje dominirale u financiranju njemačke vanjske trgovine. Od početka se međunarodno poslovanje kontinuirano razvijalo. Između 1871. i 1873. Deutsche Bank je otvorila pet poslovnica: u Bremenu, Yokohami, Šangaju, Hamburgu i Londonu.

Osnivači, svi bankari, pokazali su viziju izbora imena Deutsche Bank i prije nego je Njemačka uspostavljena kao nacionalna država. Međutim, malo je tko sumnjao da stvaraju tešku konkurenciju za sebe. Dugoročno gledano, financiranje vanjske trgovine nije bilo održivo samo po sebi, tako da je novoosnovana banka uskoro bila u potrazi za ostalim područjima poslovanja.

U prvoj godini osnutka Deutsche Bank je počela prihvaćati depozite u gotovini. Danas to zvuči očigledno, ali za njemački bankarski svijet malo je nedostajalo revolucionarno. Banka je trebala solidnu bazu i našla se u poslu s depozitom. Georg von Siemens, jedan od dva izvorna člana uprave i vodeće svjetlo u povijesti Deutsche banke, shvatio je to od samog početka. Promovirajući ovo područje poslovanja, on nije samo stvorio široku bazu kapitala za tvrtku; također je pomogao da se posao uzimanja depozita učvrsti u Njemačkoj.

Rana desetljeća Deutsche banke bila su razdoblja nagle ekspanzije; banka je imala pogled u dobre poslovne izglede i zdrav osjećaj rizika. Poslovanje s izdavanjem počelo je dobivati na značaju 1880-ih, a u 1890-ima zaista je započelo. A to je značilo da tržište kapitala može iskoristiti za ulaganja u nova industrijska i infrastrukturna poduzeća. Druga polovica 1890-ih započela je novo razdoblje širenja u Deutsche Bank. Banka je sklopila saveze s velikim regionalnim bankama, dajući sebi ulazak u glavne industrijske regije Njemačke. Prvi svjetski rat završio je prvu fazu globalizacije svjetskog gospodarstva i prisilio Deutsche Bank da se

usredotoči na svoje aktivnosti u Njemačkoj na dugo razdoblje. Neposredno poslijeratno razdoblje bilo je vrijeme likvidacija i akvizicija. Banka je izgubila većinu stranih ulaganja i podružnica. Za razliku od toga, u Njemačkoj se mreža podružnica znatno proširila, uglavnom spajanjem s partnerskim regionalnim bankama. Konsolidacija njemačke bankarske industrije dosegla je vrhunac 1929. godine kada se Deutsche Bank spojila sa svojim najmoćnijim rivalom DiscontoGesellschaftom. Osam godina je najveća njemačka banka lako djelovala pod dvojnim imenom - Deutsche Bank und DiscontoGesellschaft - prije nego što se vratila svom bivšem imenu.

Rast troškova i trend konsolidacije u industriji glavni su razlozi za spajanje. Bilo je to najznačajnije spajanje u njemačkom financijskom svijetu desetljećima, a došlo je u pravo vrijeme kako bi se moglo suzbiti razvijajuću svjetsku ekonomsku i bankarsku krizu. Hitlerov oduzimanje vlasti 1933. godine označio je početak najmračnijeg poglavlja u povijesti Deutsche Bank. Do 1945., nakon dvanaest godina Nacionalno-Socijalističke vladavine i šest godina rata, banka je bila na rubu ponora.

Godine 1945., nakon 75 godina poslovanja, Deutsche Bank je bila na rubu propasti. U 1947-48. godini Deutsche Bank je podijeljena na deset banaka, čime su ukratko oživjeli barem imena nekih banaka koje su u spajanju nestale mnogo godina prije. Ekonomski nedostaci te fragmentacije ubrzo su postali opipljivi. 1952. godine postignuto je privremeno rješenje s osnivanjem Rheinisch-Westfälische banke u Düsseldorfu, Süddeutsche Bank u Frankfurtu i Münchenu te Norddeutsche Bank u Hamburgu.

Godine 1957. trojica su se ponovno spojila u Deutsche Bank. Nakon što je Deutsche Bank ponovno uspostavljena, uspjela je ponovo prihvatiti svoju tradicionalnu ulogu u međunarodnom financiranju i ući u nove djelatnosti u Njemačkoj. Međunarodno poslovanje postalo je sve značajnije tijekom 1970-ih. Deutsche Bank počela se oblikovati kao globalna grupacija. Nove podružnice u inozemstvu podržale su taj razvoj. Evolucija financijskih tržišta, tehnološki napredak i stjecanje glavnih banaka u Italiji, Španjolskoj, Velikoj Britaniji i Sjedinjenim Državama sve je značilo da se Deutsche Bank promijenila više u posljednjim desetljećima nego u prethodnom stoljeću. Devedesete su godine obilježene dodatnim akvizicijama i osnivanjem

podružnica u inozemstvu, u malom dijelu na pozadini političkih transformacija u Istočnoj Europi. Počevši od akvizicije britanske trgovačke banke Morgan Grenfell 1989., globalna ekspanzija kulminirala je akvizicijom njujorške investicijske banke Bankers Trust koja je američko tržište otvorila Deutsche banci.

U sljedećim je godinama međunarodno investicijsko bankarstvo činilo sve veći udio u poslovanju Deutsche Bank. Globalizacija je još više zbližila tržišta kapitala. Liberalizacija gospodarskih područja i inovativnih tehnologija otvorile su nove mogućnosti rasta. U 2008. Godini Deutsche Bank je morala prevladati najtežu svjetsku financijsku krizu od Drugog svjetskog rata. U narednim godinama otkriveno je nekoliko slučajeva kršenja pravila i nedoličnog ponašanja koji su nanijeli štetu ugledu kompanije. Početkom 2017. Uprava je uputila javno izvinjenje zbog ozbiljnih pogrešaka, primjerice u svojim američkim poslovima vezanim za hipoteke između 2005. i 2007. godine.

Deutsche Bank osnovana je prije gotovo 150 godina kao partner njemačkim tvrtkama za njihove globalne bankarske potrebe. Danas je to vodeća europska banka sa svjetskim dosegom. Deutsche Bank pruža usluge komercijalnog i investicijskog bankarstva, bankarstvo s građanima, transakcijsko bankarstvo te proizvode i usluge upravljanja imovinom i bogatstvom. [10]



Slika 2. Deutsche bank, Frankfurt

Izvor:https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/6/6e/Frankfurt_Deutsche_Bank.jpg/640px-Frankfurt_Deutsche_Bank.jpg, [20.8.2019]

.[10] Izvor: Deutsche Bank, Internet, dostupno na : https://www.db.com/company/en/chronicle.htm , [20.8. 2019]

4.2. Podjela poslovanja Deutsche Banke

Korporacijska banka

U središtu franšize klijenta Deutsche Bank je Korporativna banka, tržišni lider u upravljanju gotovinom, trgovinskom finansiranju i pozajmljivanju, povjerenju i agencijama i uslugama vrijednosnih papira.[11]

Investicijska banka

Investicijska banka kombinira korporativne financije, fiksne prihode i valute Deutsche banke, kao i istraživanje Deutsche Bank. Usredotočuje se na svoje tradicionalne snage u financiranju, savjetodavnom, fiksnom dohotku i valutama. Pruža strateške savjete korporativnim klijentima i uključuje fokusirano poslovanje na tržištima vlasničkog kapitala, kapacitet vlasničkog kapitala i makro istraživanja kao i ciljanu prodajnu silu.

Korporativne financije sastoje se od regionalnih i industrijskih timova za pokrivanje, koji su pod vodstvom središta banke u Europi, SAD-u i Azijskom Tihom oceanu, a koji osiguravaju isporuku cjelokupne ponude financijskih proizvoda i usluga korporativnim klijentima banke.

Fiksni dohodak i valute okupljaju visoko rangiranu institucionalnu prodajnu silu, istraživanje svjetske klase s trgovanjem i strukturiranjem stručnosti na deviznim, tečajevima, kreditnim i tržištima u nastajanju. Poslovanje s fiksnim prihodima i valutama omogućuje Deutsche Banci da odgovori na sve veću automatizaciju, regulatorna očekivanja i potražnju klijenta za standardizacijom i transparentnošću u izvršavanju preko fiksnog dohotka, valute i novih tržišta.

Deutsche Bank Research odgovoran je za makro i mikroanalizu unutar Deutsche Bank Grupe te djeluje kao savjetnik za banku, njene klijente i dionike[12]

[11] Izvor : Deutsche Bank, Internet, dostupno na : https://www.db.com/company/en/corporate-bank.htm , [20.8.2019]
[12] Izvor: Deutsche Bank, Internet, dostupno na: https://www.db.com/company/en/investment-bank.htm, [20.8.2019]

Privatna banka

Podružnica Deutsche Bank Private Banke kombinira stručnost banke u privatnom bankarstvu s Postbankom u Njemačkoj, International and Commercial Bank International i Wealth Management u jednoj korporacijskoj podjeli.

Kako na domaćem tržištu Njemačke tako i na međunarodnom tržištu, Privatna banka nudi klijentima kvalitetne savjete i širok spektar financijskih usluga iz jednog izvora. Oni se kreću od sveobuhvatnih usluga za male klijente, do rješenja za zahtjevne klijente u privatnom bankarstvu i upravljanju bogatstvom, do pokrivanja poslovnih i komercijalnih klijenata na međunarodnom nivou.

Istaknuti brendovi Postbank i upravljanja bogatstvom, zajedno s privatnim klijentima Deutsche Banke, snažni su stup u Deutsche Banci: moderna savjetodavna banka koja se odlikuje tržištima kapitala i stručnošću financiranja, jakom globalnom mrežom i vrhunskim digitalnim uslugama.[13]

DWS

DWS Group GmbH & Co. KGaA (DWS) jedan je od vodećih svjetskih upravljača imovinom sa 700 milijardi eura imovine pod upravljanjem (na dan 31. prosinca 2017.).

Pojedincima i institucijama nude pristup snažnim investicijskim mogućnostima kroz sve glavne klase imovine i rješenja u skladu s trendovima rasta. Raznolika stručnost u aktivnom, pasivnom i alternativnom upravljanju imovinom - kao i duboki fokus na okoliš, društveno upravljanje i upravljanje - nadopunjuju se međusobno u kreiranju ciljanih rješenja za klijente. [14]

4.3. Dioničari

Tablica 1. Struktura dioničara

Udio	Dioničar	Od
4.98%	BlackRock, Inc., Wilmington, DE	Srpanj, 2019.
3.14%	Douglas L.Braunstein (Hudson Executive Capital LP)	Listopad, 2018.

[13] Izvor: Deutsche Bank, Internet, dostupno na: https://www.db.com/company/en/private-bank.htm, [20.8.2019]
[14] Izvor: Deutsche Bank, Internet, dostupno na: https://www.db.com/company/en/dws.htm, [20.8.2019]

3.05%	Paramount Services Holdings Ltd., British Virgin Islands	Kolovoz, 2015.
3.05%	Supreme Universal Holdings Ltd., Cayman Islands	Kolovoz, 2015.
3.001%	Stephen A. Feinberg (Cerberus)	Studeni, 2017.
0.19%	C-QUADRAT Special Situations Dedicated Fund, Cayman Islands	Ožujak, 2019.

Izvor: Large Shareholders acc. to Art. 33, Sec. 1 German Securities Trading Act - as of July 5, 2019, Internet, 2019., dostupno na: https://www.db.com/ir/en/shareholder-structure.htm

4.4. Performansi Deutsche banke

Neto dohodak

Neto prihod može se definirati kao neto dobit ili gubitak tvrtke nakon što su obračunati svi prihodi, stavke prihoda i rashodi.

- Neto prihod Deutsche Bank Aktiengesellschaft za kvartal koji je završio 30. lipnja 2019. godine iznosio je -3.586B USD, što je pad od 932,83% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine.
- Neto prihod Deutsche Bank Aktiengesellschaft za dvanaest mjeseci koji je završio 30. lipnja 2019. godine iznosio je -3.848B USD, što je u odnosu na prethodnu godinu povećanje za 180,66%.
- Godišnji neto prihod Deutsche Bank Aktiengesellschaft za 2018. godinu iznosio je 0,315B USD, što je pad od 137,15% u odnosu na 2017. godinu.
- Godišnji neto prihod Deutsche Bank Aktiengesellschaft za 2017. iznosio je -0,849B USD, što je pad od 45,29% u odnosu na 2016. godinu.
- Godišnji neto prihod Deutsche Bank Aktiengesellschaft za 2016. iznosio je -1.551B USD, što je pad od 79,43% u odnosu na 2015. godinu.[15]

[15] Izvor : Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/net-income, [6.8.2019]

Prihod

Prihod se može definirati kao iznos novca koji tvrtka dobiva od svojih kupaca u zamjenu za prodaju robe ili usluga. Prihod je gornja stavka retka u računu dobiti i gubitka od koje se oduzimaju svi troškovi i izdaci kako bi se postigao neto prihod.

- Prihod Deutsche Bank Aktiengesellschaft za četvrtinu koja se završila 30. lipnja 2019. godine iznosio je 10.540B USD, što je pad od 10,18% u odnosu na isto razdoblje prošle godine.
- Prihodi Deutsche Bank Aktiengesellschaft za dvanaest mjeseci koji završavaju 30. lipnja 2019. godine iznosili su 29.781B USD, što je pad od 35,73% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine.
- Godišnji prihod Deutsche Bank Aktiengesellschaft za 2018. godinu bio je 43.599B dolara, što je povećanje od 1,08% u odnosu na 2017. godinu.
- Godišnji prihod Deutsche Bank Aktiengesellschaft za 2017. iznosio je 43.133B USD, što je pad od 4,8% u odnosu na 2016. Godinu
- Godišnji prihod Deutsche Bank Aktiengesellschaft za 2016. iznosio je 45,306B USD, što je pad od 6,44% u odnosu na 2015. godinu.[16]

ROE

Povrat na kapital može se definirati kao iznos neto prihoda vraćenog kao postotak vlasničkog kapitala. Povrat na kapital mjeri profitabilnost korporacije otkrivajući koliku zaradu tvrtka stvara novcem koji su uložili dioničari. ROE Deutsche Bank Aktiengesellschaft za tri mjeseca koja su završila 30. lipnja 2019. bila je -4,63%. [17]

ROA

Povrat sredstava može se definirati kao pokazatelj koliko je dobitak tvrtke u odnosu na ukupnu imovinu. Izračunava se dijeljenjem operativne zarade tvrtke s njenom ukupnom imovinom. ROA

[16] Izvor : Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/revenue, [6.8.2019]
[17] Izvor : Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na : https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/roe , [6.8.2019]

Deutsche Bank Aktiengesellschaft za tri mjeseca koja su završila 30. lipnja 2019. godine iznosila je -0,22%.[18]

Omjer duga / kapitala

Omjer duga i kapitala može se definirati kao mjera financijskog utjecaja tvrtke izračunato dijeljenjem njegovog dugoročnog duga na kapital dioničara. Dug / kapital kapitala Deutsche Bank Aktiengesellschaft za tri mjeseca koja su završila 30. lipnja 2019. iznosio je 2,32.[19]

P/E (omjer cijene i zarade)

Omjer cijene i zarade izračunava se uzimajući najnoviju zaključnu cijenu i dijeli ga s najnovijim brojem zarade po dionici (EPS). Omjer P/E je jednostavan način da se procijeni je li zaliha precijenjena ili podcijenjena i mjera je koja se najčešće koristi. Omjer P/E Deutsche Bank Aktiengesellschaft od 09. kolovoza 2019. iznosi 0,00.[20]

Neto vrijednost

Koliko tvrtka vrijedi, obično se predstavlja tržišnom kapitalizacijom ili trenutnom cijenom dionica pomnoženom s brojem izdanih dionica. Neto vrijednost Deutsche Bank Aktiengesellschaft od 09. kolovoza 2019. godine iznosi 15,56B USD.[21]

[18] Izvor : Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na : https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/roa, [6.8.2019]
[19] Izvor : Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na : https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/debt-equity-ratio, [6.8.2019]
[20] Izvor : Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na : https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/pe-ratio, [9.8.2019]
[21] Izvor: Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/net-worth , [9.8.2019]

5. USPOREDBA PERFORMANSI POSLOVANJA DEUTSCHE BANKE SA SISTEMSKI ZNAČAJNIM BANKAMA EUROPSKOG SUSTAVA

5.1. Općenito o sistemskim značajnim bankama

„Određene financijske institucije imaju toliko značajan utjecaj na sistemsku stabilnost ne samo bankarskog nego i cjelokupnog financijskog sustava da su široj javnosti postale poznatije pod nazivom Sistemski značajne financijske institucije

Iako ne postoji jedinstvena definicija takvih banaka Odbor za financijsku stabilnost definira ih kao financijske institucije čiji poremećaj ili bankrot, zbog njihove veličine, kompleksnosti i sistemske međupovezanosti, može uzrokovati značajne poremećaje u financijskom sustavu i ekonomskim aktivnostima.

Kao mjera sistemske veličine banke uzima omjer ukupnih obveza banke i nacionalnog BDP-a. Za 2008.godinu identificirano je 30 banaka u svijetu s obvezama većim od polovice BDP-a njihove zemlje. Između tih sistemski značajnih banaka najveće od njih u smislu apsolutnih obveza bile su Barclays, BNP Paribas, Deutsche Bank i Royal Bank of Scotland, od kojih svaki ima obveze veće od 2,5 trilijuna američkih dolara.

Druga mjera sistemske veličine banke je imovina, odnosno omjer imovine banke i nacionalnog BDP-a. Banka koja je velika u odnosu na njeno nacionalno gospodarstvo ukoliko propadne stvara velike negativne eksternalije za isto to gospodarstvo. TBTF status banke utječe na rizični profil njenih obveza i na širenje CDS-ova (engl. Credit Default Swap)

Nadalje, sistemska veličina banaka mjerena varijablom obveza i brojnim drugim velikim varijablama također daje banci TBTF status što rezultira višim cijenama dionica i manjim širenjem CDS-ova.

Kao dio traženja adekvatnog odgovora na sistemski rizik, kreatori politike nastoje identificirati financijske institucije čija je održivost presudna za jednostavno funkcioniranje financijskog sustava. Institucije se smatraju sistemski značajnima ako su velike, visoko međusobno povezane i ne mogu napustiti tržište bez nanošenja velikih poremećaja.“

BCBS (engl. Basel Committee on Banking Supervision) predložio je preliminarni popis kriterija prema kojima bi se trebala identificirati sistemska značajnost. Dijelimo ih na 5 kategorija:

1. Veličina

Veličina financijske institucije obično se mjeri vrijednošću ukupne imovine koja se drži ili tržišnom kapitalizacijom institucije. Bez sumnje, veličina igra važnu ulogu u određivanju sistemske značajnosti. Ako velika institucija propadne, posljedice za ostatak sustava vjerojatno bi bile veće nego što bi to bilo ako bi mala instituciju trebala propasti. Veća institucija ima jači utjecaj na stabilnost financijskog sustava u cjelini pa bi propadanje ostatka sistema također bilo veće nego u slučaju propasti manje institucije.

2. Međusobna povezanost

Međusobna povezanost financijske institucije općenito se mjeri opsegom imovine unutar financijskog sustava i / ili obvezama unutar financijskog sustava. Odražava kreditnu izloženost institucije ostatku sistema i njezino sudjelovanje u sistemskom događaju. Obuhvaća kreditni rizik za ostatak sistema i time potencijalni doprinos institucije sistemskom događaju.

3. Globalna aktivnost

Globalnu aktivnost financijska institucija općenito mjeri svojim prekograničnim potraživanjima i obvezama. Opća pretpostavka je da su globalno aktivne banke posebna prijetnja stabilnosti globalnog financijskog sustava, dok banke koje djeluju samo na domaćem tržištu nisu.

4. Zamjenjivost

Zamjenjivost određene financijske institucije izrazito je teško mjeriti. Baselski odbor za mjerenje zamjenjivosti predlaže korištenje imovine pod skrbništvom, vrijednost plaćenih i namirenih plaćanja putem platnih sustava, kao i vrijednosti potpisanih transakcija na tržištu duga i kapitala. Kako bi se osigurao stabilan financijski sustav, zamjenjivost ne bi trebala biti pogrešno shvaćena kao mjera tržišne dominacije. Valja ocijeniti vjerojatnost da institucija može napustiti tržište bez nanošenja velikih poremećaja, a ne samo količinu imovine koja se drži za obrađene transakcije

5. Složenost

Korištenje složenosti kao mjera sustavne važnosti počiva na ideji da složenije financijske institucije teže razriješiti ukoliko dožive neuspjeh. Složeniju imovine teže je prodati, a složenije korporativne strukture teže razdvojiti. Složenost predstavlja samo jedan od čimbenika

koji određuju vjerojatnost da se financijska institucija može spasiti bez izazivanja sistemskih problema.[22]

Tablica 2. Popis globalnih sistemskih značajnih banaka prema podacima za 2016.godinu

Dodatne zalihe kapitala	G-SIBS	Država
3.5%	/	/
2.5%	Citigroup	USA
	JP Morgan Chase	USA
2.0%	Bank of America	USA
	BNP Paribas	**FR (EU)**
	Deutsche Bank	**DE (EU)**
	HSBC	**UK (EU)**
1.5%	**Barclays**	**UK (EU)**
	Credit Suisse	Switzerland
	Goldman Sachs	USA
	Industrial and Commercial Bank of China Limited	China
	Mitshubisi UFJ FG	Japan
	Wells Fargo	USA
1.0%	Agricultural Bank of China	China
	Bank of China	China
	Bank of New York Mellon	USA
	China Construction Bank	China
	Groupe BPCE	**FR (EU)**
	Groupe Crédit Agricole	**FR (EU)**
	ING Bank	**NL (EU)**
	Mizuho FG	Japan
	Morgan Stanley	USA
	Nordea	**SE (EU)**
	Royal Bank of Scotland	**UK (EU)**
	Santander	**ES (EU)**
	Société Générale	**FR (EU)**
	Standard Chartered	**UK (EU)**
	State Street	USA
	Sumitomo Mitsui FG	Japan
	UBS	Switzerland

Izvor : Buljan, 2017., dipl.rad Učinci posebog regulatornog pristupa prema sistemski značajnim bankama, str.(16.-17.),(20.-22.),Internet,dostupno: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1803/datastream/PDF/view

5.2. Performanse Sistemski značajnih europskih banaka

BNP PARIBAS

BNP Paribas je najveća francuska bankarska grupa. Neto bankarski proizvod (NBP) se raščlanjuje na sljedeće aktivnosti:

- ***Bankarstvo sa stanovništvom*** (60,2%): bankarske aktivnosti u Francuskoj (23,6% NBP; 1.861 podružnica; 7.4 milijuna klijenata na kraju 2018.), u Belgiji (13.4%) i Italiji (10.6%; 2.8 milijuna

[22] Buljan, 2017., dipl.rad Učinci posebog regulatornog pristupa prema sistemski značajnim bankama, str. (16.-17.) , (20.-22.) , Internet, dostupno na: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1803/datastream/PDF/view , [7.8.2019]

klijenata s BNL-om). Ostatak NBP-a (52,4%) odnosi se na međunarodne aktivnosti i specijalizirane financijske usluge (potrošački zajmovi, krediti za nekretnine, lizing, upravljanje voznim parkom, zakup računalne opreme);

- ***Financijsko i investicijsko bankarstvo*** (25,5%): savjetovanje i aktivnosti na tržištu kapitala (63,5% NBP-a; savjetovanje o spajanju, spajanju na dionicama, kamatama i burzama, itd.) i financiranje (36,5%; financiranje akvizicija , projekti, transakcije s sirovinama itd.);

- ***Institucionalno i privatno upravljanje i osiguranje*** (14%): upravljanje imovinom, privatno bankarstvo (broj 1 u Francuskoj), usluge posredovanja u vezi s nekretninama i on-line, osiguranje i usluge vrijednosnim papirima (broj 1 u Europi za zadržane vrijednosne papire);

- ***Ostalo*** (0,3%)

Na kraju 2018. godine BNP Paribas upravljao je sa 796,5 milijardi eura u tekućim depozitima i 765,9 milijardi eura u tekućim zajmovima.[23]

Tablica 3. Pregled financijskih pokazatelja BNP PARIBAS

M €	2016.	2017.	2018.
Prodaja	43411	43161	42516
Operativni prihod	14033	13217	11933
EBT	11210	11310	10208
Neto prihod	7702	7759	7526
P/E	10,1x	10,3x	6,89x
Dividenda po dionici	2,70	3,02	3,02
Prinos	4,46%	4,85%	7,65%
Referentna cijena	60,550	62,250	39,475

Izvor: Internet, 2019. , dostupno na: https://www.marketscreener.com/BNP-PARIBAS-4618/financials/

[23] Izvor : MarketScreener, Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/BNP-PARIBAS-4618/company/ [8.8.2019]

HBSC

HSBC Holdings jedna je od vodećih svjetskih bankarskih grupa. Neto prihod od kamata se raščlanjuje po djelatnostima kako slijedi

- ***Bankarstvo s građanstvom i upravljanje bogatstvom*** (48,5%): prodaja klasičnih i specijaliziranih bankarskih proizvoda i usluga (potrošački zajmovi, leasing, faktoring, upravljanje privatnim karticama itd.) i upravljanje bogatstvom;

- ***Komercijalno bankarstvo*** (32,7%);

- ***Ulaganja, financiranja i tržišnog bankarstva*** (16,1%): operacije na tržištima kapitala, operacije na rate, stope promjene i prirodnih resursa, savjetovanje o spajanju i stjecanju, početne javne ponude, kapitalne investicije, specijalizirana i udružena financijska rješenja itd .;

- ***Privatno bankarstvo*** (2,9%).

Na kraju 2018. grupa je imala 1,362,6 milijardi USD u tekućim depozitima i 981,7 milijardi USD u tekućim kreditima.[24]

Tablica 4. Pregled financijskih pokazatelja HBSC-a

M €	2016.	2017.	2018.
Prodaja	50153	51524	53940
Operativni prihod	19597	20384	20950
EBT	7112	17167	19890
Neto prihod	1299	9683	12608
P/E	116x	21,6x	13,1x
Dividenda po dionici	0,51	0,51	0,51
Prinos	6,29%	4,93%	6,18%
Referentna cijena	8,110	10,352	8,248

Izvor : Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/HSBC-HOLDINGS-PLC-16896790/financials/

[24] Izvor : MarketScreener, Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/HSBC-HOLDINGS-PLC-16896790/company/ , [8.8.2019]

BARCLAYS

Barclays je jedna od vodećih britanskih bankarskih grupa. Aktivnost je organizirana u tri sektora:

-Komercijalno bankarstvo: krajem 2017. posjedovalo je 1.305 poslovnica širom svijeta.

-Financiranje, ulaganje i tržišno bankarstvo: specijalizirano financiranje (akvizicije, projekti itd.), upravljanje portfeljem, transakcije dionicama, kamate, razmjene i tržišta sirovina, trgovanje dionicama, savjetovanje o kupovini spajanja, kapital ulaganja itd.

-Izdavanje kreditnih kartica

Na kraju 2017. grupa je upravljala sa 483,2 milijarde eura u tekućim depozitima i 411,7 milijardi eura u tekućim kreditima.[25]

Tablica 5. Pregled financijskih pokazatelja BARCLAYS-a

M (GBP)	2016.	2017.	2018.
Prodaja	21451	21076	21136
Operativni prihod	5113	5620	4893
EBT	3230	3541	3494
Neto prihod	1623	-1922	1394
P/E	21,7x	-19,7x	16,0x
Dividenda po dionici	3,00	3,00	6,50
Prinos	1,34%	1,48%	4,32%
Referentna cijena	223,450	203,100	150,520

Izvor : Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/BARCLAYS-PLC-9583556/financials/

CREDIT AGRICOLE

Crédit Agricole jedna je od vodećih europskih bankarskih grupa. Neto bankarski proizvod (uključujući unutar grupe) raščlanjuje se prema sljedećim aktivnostima:

[25] Izvor : MarketScreener. Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/BARCLAYS-PLC-9583556/company/ ,[9.8.2019]

- ***Bankarstvo sa stanovništvom*** (31%): aktivnosti u Francuskoj (58,4% neto bankarskog proizvoda; više od 6 milijuna klijenata na kraju 2017.; 1.700 agencija pod korporativnim imenom Crédit Lyonnais) i inozemstvu (41.6%; 6.1 milijuna klijenata; 2.154 agencija). Grupa također posjeduje 25% u 39 Caisses Régionales (prva bankarska mreža u Francuskoj; 7000 poslovnica);

- ***Financije, ulaganja i tržišno bankarstvo*** (27,6%; Crédit Agricole CIB): standardne i specijalizirane bankarske aktivnosti financiranja (financiranje akvizicija, projekti, zrakoplovna i pomorska imovina itd.), poslovanje dionicama, savjetovanje u vezi spajanja i akvizicija, investicijski kapital, itd .;- upravljanje imovinom, osiguranje i privatno bankarstvo (27,3%): 1.426 milijardi eura pod upravljanjem na kraju 2017. godine;

- ***Specijalizirane financijske usluge*** (14,1%): faktoring (br. 1 u Francuskoj; Crédit Agricole Leasing & Faktoring), potrošački zajam (Crédit Agricole Consumer Finance; 82,6 milijardi eura u tekućim kreditima na kraju 2017.) i lizing (br. 1 u Francuskoj; Crédit Agricole Leasing & Factoring; 21,5 milijardi eura u tekućim kreditima).

Krajem 2016. godine, Crédit Agricole upravljao je sa 550,7 milijardi eura u tekućim depozitima i 360,1 milijardi eura u tekućim kreditima.[26]

Tablica 6. Pregled financijskih pokazatelja Credit Agricole

M (€)	2016.	2017.	2018.
Prodaja	16855	18634	19736
Operativni prihod	5160	6745	7165
EBT	3348	5929	6496
Neto prihod	3541	3649	4400
P/E	10,5x	12,3x	6,78x
Dividenda po dionici	0,60	0,63	0,69
Prinos	5,09%	4,57%	7,32%
Referentna cijena	11,780	13,800	9,430

Izvor : Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/CREDIT-AGRICOLE-4735/financials/

[26] Izvor: MarketScreener, Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/CREDIT-AGRICOLE-4735/company/ , [9.8.2019]

ROYAL BANK OF SCOTLAND

Royal Bank of Scotland Group jedna je od najvećih europskih bankarskih grupa. Neto prihod od kamata se raščlanjuje po djelatnostima kako slijedi:

- ***Fizičko i financijsko bankarstvo*** (63,9%): aktivnosti povezane s poslovnim bankarstvom, leasingom, standardnim i specijaliziranim bankarskim financiranjem (financiranje akvizicija, projekti, zračna i svemirska imovina itd.), itd .;

- ***Komercijalno bankarstvo*** (29,5%): aktivnosti vezane uz bankarstvo s građanstvom, privatno i offshore bankarstvo;

- ***Ulaganja i tržišnog bankarstva*** (1,3%);

- ***Ostalo*** (5,3%).

Na kraju 2018. grupa je imala tekuće depozite u iznosu od 609 milijardi GBP i tekućih kredita 305,1 milijardu GBP.[27]

Tablica 7. Pregled financijskih pokazatelja ROYAL BANK OF SCOTLAND

M (GBP)	2016.	2017.	2018.
Prodaja	12372	12862	13310
Operativni prihod	4152	5311	5951
EBT	-4082	2239	3359
Neto prihod	-6955	752	1622
P/E	-3,77x	44,1x	16,2x
Dividenda po dionici	-	-	5,50
Prinos	-	-	2,54%
Referentna cijena	224,600	278,000	216,700

Izvor : Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/ROYAL-BANK-OF-SCOTLAND-GR-10759239/financials/

[27] Izvor : MarketScreener, Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/ROYAL-BANK-OF-SCOTLAND-GR-10759239/company/ , [9.8.2019]

SOCIATE GENERALE

Société Générale jedna je od najvećih francuskih bankarskih grupa. Neto prihod od kamata se raščlanjuje po djelatnostima kako slijedi:

- ***Bankarstvo sa stanovništvom u Francuskoj*** (31,9%; Société Générale i Crédit du Nord): na kraju 2018. posjeduje 2.742 podružnice). Grupa također pruža internetsko bankarstvo i usluge brokerskih usluga putem interneta (Boursorama Banque) kao i internetske stranice s ekonomskim i financijskim podacima (boursorama.com);

- ***Financiranje i investicijsko bankarstvo*** (31,3%; br. 3 u Europi): specijalizirano financiranje (za akvizicije, projekte, itd.), aktivnosti na dionicama, kamatne stope, razmjenu valuta i tržišta sirovina, brokerski poslovi, spajanje-pripajanje savjetovanje, komercijalno bankarske djelatnosti itd .

- ***Građanstvo u inozemstvu*** (22,2%): 3.191 poslovnica;- pružanje specijaliziranih financijskih usluga (10,8%): potrošački zajam, zakup, upravljanje voznim parkom, iznajmljivanje računalne opreme i životno osiguranje;

- ***Upravljanje imovinom i privatno bankarstvo*** (3,8%): 2231 milijardi eura upravljane imovine. Société Générale također nudi usluge vrijednosnih papira.

Na kraju 2018. Société Générale upravljao je sa 1616,8 milijardi eura u tekućim depozitima i 447,2 milijarde u tekućim kreditima.[28]

Tablica 8. Pregled financijskih pokazatelja SOCIATE GENERALE

M (€)	2016.	2017.	2018.
Prodaja	25298	23954	25205
Operativni prihod	8481	6116	7274
EBT	6307	5138	6117
Neto prihod	3874	2806	3864
P/E	11,0x	14,7x	6,56x

[28] Izvor : MarketScreener, Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/SOCIETE-GENERALE-4702/company/ , [10.8.2019]

Dividenda po dionici	2,20	2,20	2,20
Prinos	4,71%	5,11%	7,91%
Referentna cijena	46,745	43,050	27,820

Izvor : Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/SOCIETE-GENERALE-4702/financials/

NORDEA BANK

Nordea Bank Abp je banka sa sjedištem u Finskoj koja se bavi korporativnim trgovačkim bankama, kao i maloprodajom i privatnim bankama. Banka izvještava o četiri glavna područja poslovanja, a to su osobno bankarstvo, komercijalno i poslovno bankarstvo, veleprodajno bankarstvo i upravljanje imovinom i bogatstvom. [29]

Tablica 9. Pregled financijskih pokazatelja NORDEA BANK

M (€)	2016.	2017.	2018.
Prodaja	9927	9469	9005
Operativni prihod	5127	4367	4126
EBT	4625	3998	3953
Neto prihod	3766	3048	3081
P/E	11,4x	13,5x	9,67x
Dividenda po dionici	0,65	0,68	0,69
Prinos	6,14%	6,74%	9,39%
Referentna cijena	10,586	10,092	7,346

Izvor : Internet, 2019., dostupno na : https://www.marketscreener.com/NORDEA-BANK-ABP-46475558/financials/

[29] Izvor : MarketScreener, Internet, 2019., dostupno na : https://www.marketscreener.com/NORDEA-BANK-ABP-46475558/company/ , [10.8.2019]

DEUTSCHE BANK

Tablica 10. Pregled financijskih pokazatelja DEUTSCHE BANK

M (€)	2016.	2017.	2018.
Prodaja	30014	26447	25316
Operativni prihod	572	1814	1855
EBT	-810	1289	1330
Neto prihod	-1402	-512	267
P/E	-12,7x	-38,7x	54,9x
Dividenda po dionici	-	0,11	0,11
Prinos	-	0,69%	1,58%
Referentna cijena	15,406	15,875	6,967

Izvor : Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/DEUTSCHE-BANK-AG-56358396/financials/

6. UZROCI KRIZE

Od 2008. do 2017. Deutsche Bank platila je inozemnim regulatorima više od 9 milijardi dolara kazni. Detusche banka općenito i određeni zaposlenici sudjelovali su u kontroverzama i optužbama za lažno ponašanje ili nezakonite transakcije. Od 2016. godine banka je uključena u oko 7800 pravnih sporova. Deutsche banka šokirala je najavom da će u naredne tri godine otpustiti 18 000 zaposlenika. Do sada nezabilježenim pokoljem radnih mjesta, nastavlja se agonija banke koja ima predstavništva u 70ak zemalja svijeta, koja raspolaže imovinom vrijednom 1.340 milijardi eura pa je po tomu 15 banka po veličini u svijetu. Prije financijske krize 2008. dionica Deutsche Bank vrijedila je 90 eura, a danas se kreće na razini od oko 7 eura. Što je još dobro s obzirom na to da se nedavno bila spustila na katastrofalnih 5,80 eura po dionici.[30]

[30] Izvor : Pleše M. , 2019. , članak na Internetu, dostupno na : https://www.telegram.hr/politika-kriminal/pozadina-kaosa-u-deutsche-banku-koji-je-najavio-otkaze-za-18-000-ljudi/ , [11.8.2019]

6.1. Pregled događaja koji su doveli do krize

1989-99: Plan izgradnje globalne banke

Zajmodavac sa sjedištem u Frankfurtu kupuje plavokrvnu trgovačku banku Morgan Grenfell u Velikoj Britaniji. Iskorištava brzi tempo globalizacije nameće se na europska tržišta poput Španjolske, gdje kupuje Banco de Madrid. Akvizicije su dio njegove ambicije da postane glavni u investicijskom bankarstvu. Svoje američke operacije objedinjuje u jednu, u nastojanju da preuzme velike zvijeri sa Wall Streeta, poput Goldman Sachsa, a 1999. godine izgradi se na svom uporištu u SAD-u tako što će otkinuti New York Bankers Trust za 10 milijardi dolara (8 milijardi dolara).

2001: Pridružuje se New York Stock Exchange

Deutsche Bank ulazi na njujoršku burzu, pozicionirajući se kao jedan od glavnih igrača, ne samo na Wall Streetu, već i u globalnom bankarstvu.

2004-08: Uloga Deutschea u krizi hipotekarnih kredita

U godinama koje su prethodile globalnoj krizi, Deutsche Bank je lider u hipotekarnim vrijednosnim papirima, spajajući dug vlasnika nekretnina u ogromne pakete i prodajući ih investitorima. Banka i dalje prodaje otrovne investicije temeljene na hipoteci, čak i dok se tržište samo počinje kladiti protiv takvih proizvoda. U 2008. godini banka je zabilježila svoj prvi godišnji gubitak u pet desetljeća, gubeći 3,9 milijardi eura.

2009: Korištenje privatnih detektiva

Interna istraga otkriva da je banka angažirala privatne detektive kako bi špijunirala ljude, koje je smatrala prijetnjom za banku - uključujući dioničare, novinare i članove javnosti. Njemački tužitelji ne pronalaze dokaze o kaznenim djelima ili da su upleteni stariji rukovoditelji.

2012: Prvi od četiri glavna rukovoditelja dao je ostavku

Deutscheov šef Josef Ackermann, švicarski bankar, odstupio je nakon desetljeća s najviše pozicije u svibnju 2012. Naslijedili su ga glavni rukovoditelji Anshu Jain i Jürgen Fitschen, koji su dali ostavku u jeku Liborskog skandala. Britanski bankar John Cryan preuzeo je dužnost, ali otišao je 2018. godine nakon što se nije uspio suočiti sa problemima banke. Deutsche-ove

dionice izgubile su više od polovice vrijednosti u Cryanu dok se borio da se vrati profitabilnost. Naslijedio ga je Christian Sewing.

2015-18 .: Banka je platila velike novčane kazne za više prekršaja

Američki i britanski regulatori Deutsche novčano kažnjavaju s 2,5 milijardi USD (1,7 mlrd. USD) zbog krivotvorenja ključne kamate Libor. Banci je također naređeno da otpusti sedam zaposlenih. Novčana kazna rekord je za prekršaje Libora.

Banka je kažnjena s dodatnih 258 milijuna dolara u SAD-u zbog poslovanja sa zemljama koje sankcionira SAD poput Irana i Sirije.

U rujnu 2016. godine njezine su dionice pale zbog vijesti da se institucija suočava s optužbom u iznosu od 14 milijardi dolara zbog pogrešne prodaje hipotekarnih vrijednosnih papira u SAD-u. Na kraju postiže nagodbu od 7,2 milijarde dolara s američkim Ministarstvom pravosuđa.

U 2017. britanski i američki regulatori novčano kažnjavaju više od 630 milijuna dolara nakon što su otkrili da zajmodavac nije uspio spriječiti 10 milijardi dolara pranja ruskog novca putem „zrcalnih obrta“, koji nisu imali ekonomsku svrhu i služili su samo za tajni transfer novca.

Prošle godine njujorški financijski regulator dodijelio je novčanu kaznu, ovaj put u iznosu od 205 milijuna dolara, zbog "lakog nadzora" u poslovanju s devizama banke između 2007. i 2013., kada je bio najveći svjetski trgovac devizama.

2019: Dogovori s Donaldom Trumpom

Kongres SAD-a izdaje pozive Deutscheu zbog dokumenata vezanih za poslovanje banke s Donaldom Trumpom. New York Times izvještava da su viši rukovoditelji Deutschea blokirali zaposlenike da upozoravaju saveznu vladu o upozorenjima o sumnjivim aktivnostima vezanim za Trumpa i Jareda Kushera u 2016. i 2017. godini.

Deutsche je bio jedan od Trumpovih najvećih zajmodavaca, držeći se prodavača moćnika kada su druge američke banke odbile dati pozajmicu nakon što je prošao kroz niz bankrota. Smatra se da je Trump posudio najmanje 2 milijarde dolara od Deutschea s otplaćenim oko 300 milijuna dolara. Zapetljavanje banke s obitelji Trump datira iz devedesetih godina kada je Bankers Trust nastavio pozajmljivati novac kad su se drugi povukli. U 2008, Trump je tvrdio da je financijska kriza nepredviđeni događaj i odbio je vratiti 330 milijuna USD Deutsche-u, računajući protiv 3 milijarde dolara odštete za Deutschevu ulogu u krizi.

2019: Spajanje propada

Nakon što se borio za oporavak od financijske krize, Deutsche pokušava organizirati spajanje s drugim problematičnim njemačkim zajmodavcem, Commerzbankom. Razgovori su se raspali u travnju, stvarajući planove za banku koja bi bila druga po veličini eurozone. Njemačka se vlada zalagala za taj dogovor, ali dvije su banke rekle da su rizici i troškovi preveliki.
Deutsche banka smanjila je 18.000 radnih mjesta, 20% radne snage.[31]

6.2. Trgovanje Deutsche banke financijskim derivatima

Deutsche banka odustaje od trgovanja financijskim derivatima. Posebno američkim, koje još posjeduje u velikoj količini. Mislimo o financijskom derivatu CDS (Credit Default Swap) kojeg je Deutsche bank na savjet savjetnika banke J. P. Morgana masovno pokupovala i dovela se u veoma lošu situaciju. Razjasnimo sada u nastavku što je to točno Credit Default Swap.

Većina nas je već dizala kredite za kupovinu neke nekretnine ili automobila. Banke osim kamata na glavnicu, često zahtjevaju i uzimanje osiguranja u slučaju da ne možemo vratiti kredit. Svakog mjeseca plaćamo dio glavnice, kamate i osiguranje. Osiguranje štiti banku u slučaju da kredit ne možemo vratiti, tako je banka sav rizik prebacila na financijsku instituciju koja nudi osiguranje. Upravo takvo prebacivanje se naziva SWAP (zamjena ili prebacivanje). Osiguranja su već unaprijed procijenila rizik o kojem ovisi cijena njihovog jamstva. CDS se može kositi za financiranje poduzeća, kupovinu državnih obveznica, privatne kredite ili bilo koji drugi financijski proizvod. Visina osiguranja ovisi o visini rizika. Osiguravajuće kuće su svakog mjeseca uzimale dio od banke za jamstvo koje su nudile. Jamstvo im je stvaralo prihod i profit.

Osiguravajuće kuće nisu financijski glupani, one su putem burze ponudile tržištu ove financijske derivate. Kao što je banka prepustila jedan dio svoga profita,tako su isto i osiguravajuća društva prepustila dio svoga i ponudila su CDS na burzi.

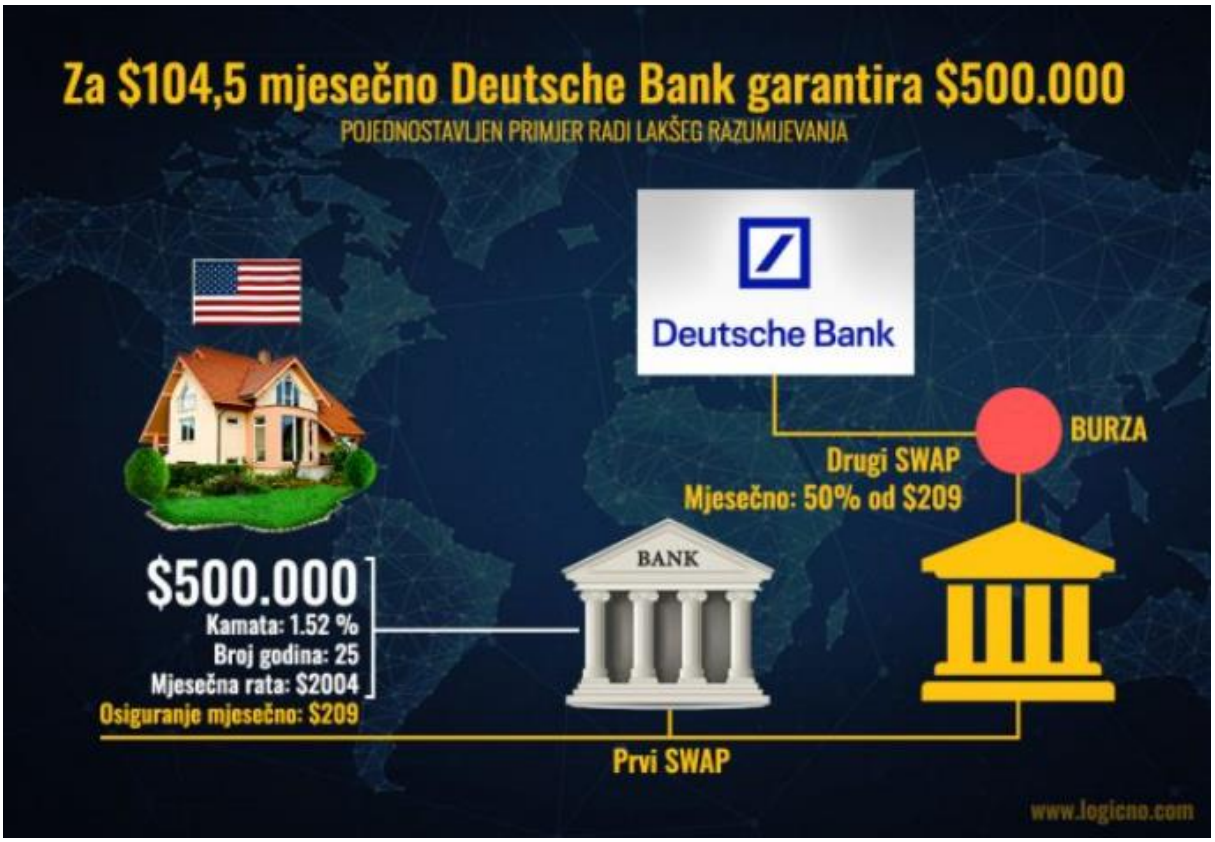
Upravo je Deutsche banka kupila ove financijske derivate na tržištu putem kojih je preuzela rizike iz SAD-a. U slučaju da banka ne može naplatiti svoje kredite od dužnika, ona će se obratiti

[31] Izvor : Davies R., The Guardian, Internet, 2019., dostupno na : https://www.theguardian.com/business/2019/jul/08/what-went-wrong-at-deutsche-bank?fbclid=IwAR1EvQRMjzxNeLgKcjCTMA1ynp5zlZCT2Sl20sma5U-Hl0ZkjMTpaOUjuuY , [11.8.2019]

osiguranju, a ono je prodalo ugovore Njemačkoj banci koja jamči. Nova kriza će se dogoditi u slučaju da se pojave zahtjevi za odštetu koje mora platiti Detusche banka.

Čitajući financijska izvješća Deutsche banke i slušajući financijske eksperte, jasno se vidi da je banaka i danas prepuna CDS-ova koji pokrivaju nominalnu vrijednost od čak trideset tisuća milijardi dolara. Što je skoro 30% više od ukupnog američkog duga. [32] U nastavku je slika koja će nam pojednostavniti objašnjenje CDS-a.

Slika 3. Što je to CDS ili Credit Default Swap



Izvor: Internet, 2019., logično.com, dostupno na: https://www.logicno.com/vijesti/ne-racunajte-vise-na-njemacku-ona-je-ucjenjena-s-30-000-milijardi-eura-preko-deutsche-banke.html ,[11.8.2019]

[32] Izvor : Jasak.P, 2019., logično.com, Internet, dostupno na: https://www.logicno.com/vijesti/ne-racunajte-vise-na-njemacku-ona-je-ucjenjena-s-30-000-milijardi-eura-preko-deutsche-banke.html, [11.8.2019]

6.3. Problemi u vodstvu Deutsche banke

Većinu svojih 146 godina Deutsche Bank je bila utjelovljenje njemačkih vrijednosti: pouzdano i sigurno. Sada se nekoć ponosna institucija suočila sa slomom. Pohlepa, provincijalizam, kukavičluk, nefokusirana agresija, manija, egoizam, nezrelost, lakomislenost, nesposobnost, slabost, ponos, omalovažavanje, bahatost, potreba za divljenjem, naivnost: Ako tražite riječi koje objašnjavaju pad Deutsche Bank, možete ih izabrati slobodno i opravdano. Svi su navedeni pojmovi korišteni u intervjuima koji su održani tijekom višemjesečnog izvještavanja o uzrocima propasti najveće njemačke financijske institucije. Oni su se pojavili u toku višesatnih intervjua s četiri izvršna direktora Deutsche Bank, trojicom bivših i jednim sadašnjim. Izgovorene su u intervjuima s osam dodatnih viših rukovodilaca i članovima odbora vođenih tijekom nekoliko godina, od 1990-ih do danas, te na sastancima s kapetanima industrije koji dobro poznaju banku i tijekom susreta s glavnim dionicima. Više od svega, omalovažavajuće riječi često se pojavljuju u intervjuima s onima koji su radili ili još uvijek rade u banci kao savjetnici za korisničku službu, kao rukovoditelji podružnica ili pozicijama niže. Ono što je otkriveno tijekom ovih bezbrojnih intervjua - u kombinaciji sa satima provedenih u analiziranju bankovnih bilanci, tisućama dosjea, zapisnicima sa sastancima odbora i arhivskom građom - jest da je **kriza Deutsche Bank posljedica godina, desetljeća neuspjelog vodstva**, što je kulminiralo potpunim gubitkom kontrole nad tvrtkom od strane top menadžera u razdoblju između 1994. i 2012. godine. [33]

Tri primjera lošeg vodstva Deutsche banke:

Hilmar Kopper

Preuzima Deutsche banku 1989. godine. Njegovom odlukom da Deutsche Bank treba početi poslovati globalno i preustrojiti se u investicijsku banku započeo je pad Deutsche Banke.

Edson Mitchell

1995. godine u njemačku banku dovodi sa sobom i 50 najboljih suradnika. Njegovo poslovanje ostala je upamćeno po ne osobitom velikom uspjehu, ali i po traženju goleme plaće i bonusa za sebe i svoje ljude te velikim proslavama ugovora.

[33] Izvor : Fichtner, Goos i Hesse, 2016., članak na Internetu, dostupno na: https://www.spiegel.de/international/business/the-story-of-the-self-destruction-of-deutsche-bank-a-1118157.html , [12.8.2019]

Josef Ackerman

Banku preuzima 2002. Upravu preustrojava prema angloameričkom modelu. Do tada je banku vodio odbor gdje je izvršni direktor bio prvi među jednakima. Nakon toga sva je moć koncentirana u jednoj osobi, a Nadzorni odbor postaje doslovno ukras. Ackermann je Upravu s devet srezao na četiri člana te osnovao novo tijelo - Izvršni odbor skupine. Radilo se o vrsti paralelne Uprave s 12 članova, četiri iz Uprave te osam šefova najvećih odjela banke koji su izravno odgovarali Ackermannu. Prema njemačkom zakonu Nadzorni odbor može kontrolirati rad samo Uprave, ali ne i Izvršnog odbora. Na početku se reforma iskazala dobrom odlukom. 2007. godine, Detusche Bank je bilježio 31 posto povrata na kapital. Banka je tako potpuno nespremna, nesvjesna , s organizacijskom strukturom koja generira pohlepom i egoizmom dočekala financijsku krizu 2008. godine. Cijenu plaća danas, opustošena, s omjerom duga i kapitala tri puta većim od američkih konkurenata.[34]

7. PERSPEKTIVE RAZVOJA

7.1. Radikalna transformacija Deutsche banke

Deutsche Bank radikalno transformira svoj poslovni model kako bi postao profitabilniji, poboljšao prinose dioničara i pokrenuo dugoročni rast. Da bi izvršila svoju transformaciju, banka će značajno smanjiti svoju investicijsku banku i ima za cilj smanjiti ukupne troškove za četvrtinu do 2022. godine.

U središtu nove strategije su:

- Stvaranje četvrtog poslovnog odjela pod nazivom Korporativna banka koji će se sastojati od Svjetske transakcijske banke i njemačkog poslovanja komercijalnog bankarstva.
- Izlazak iz poslovanja s prodaje i trgovanja dionicama i smanjenje količine kapitala koji se koristi od prodaje sa stalnim prihodima i trgovine, posebno cijene.
- Vraćanje 5 milijardi eura kapitala dioničarima počevši od 2022. godine, što je omogućeno novom jedinicom za oslobađanje kapitala (CRU) na koju banka planira u

[34] Izvor: Pili, 2017., članak na Internetu, dostupno na: http://www.poslovni.hr/trzista/kako-je-nekad-gordi-deutsche-bank-postao-bankarski-ikar-324534 , [12.8.2019]

početku prenijeti približno 288 milijardi eura, odnosno oko 20% izloženosti utjecaja Deutsche Bank, i 74 milijarde eura imovina s ponderiranom rizikom (RWA) za obustavu ili uklanjanje.

- Financiranje transformacije postojećim resursima uključujući održavanje minimalnog omjera uobičajenog kapitala 1 od 12,5%. Banka očekuje da će izvršiti restrukturiranje bez potrebe za dodatnim kapitalom.
- Kao rezultat, očekuje se da će omjer utjecaja banke porasti na 4,5% u 2020. godini i otprilike na 5% do 2022. godine.
- Smanjenje prilagođenih troškova do 2022. za približno 6 milijardi eura na 17 milijardi eura, smanjenje za četvrtinu sadašnje baze troškova.
- Ciljajući povrat na opipljivi kapital od 8% do 2022. godine.
- Uložiti 13 milijardi eura u tehnologiju do 2022. godine, kako bi se povećala učinkovitost i dodatno poboljšali proizvodi i usluge.

Preusmjeravanje poslovanja tvrtke

Transformacija uključuje stvaranje korporativne banke koja će biti glavno središte za korporativne i komercijalne klijente Deutsche Bank i Postbank. Globalna transakcijska banka, koja pruža temeljnu uslugu mnogim nacionalnim i međunarodnim korporacijama, bit će srž nove podjele. Prosječno se na dan preko sustava Deutsche Bank prenosi u iznosu od oko trilijuna eura. Pored toga, oko milijun komercijalnih i korporativnih klijenata iz Privatne i Komercijalne banke u Njemačkoj bit će dio nove Korporativne banke. Očekuje se da će RoTE korporativne banke porasti s 9% u 2018. godini na više od 15% u 2022. godini.

Investicijska banka Deutsche Banke usredotočit će se na svoje tradicionalne snage u financiranju, savjetodavnom, fiksnom dohotku i valutama. Očekuje se da će to povećati aktivnost na područjima od posebnog značaja za poduzeća, uključujući kreditne i devizne proizvode. Budući da banka nastavlja pružati strateške savjete korporativnim klijentima, uključujući fokusirano poslovanje na tržištima dionica, zadržat će kapital i makro istraživanje kao i ciljanu prodajnu silu.

Deutsche Bank će napustiti svoje poslovanje sa prodajom dionica, zadržavajući fokusirano poslovanje na tržištu kapitala. U tom je kontekstu Deutsche Bank sklopila preliminarni ugovor s

BNP Paribas-om za pružanje kontinuiteta usluge svojim klijentima koji su prvi i drugi financijski i elektronički, s ciljem da u dogledno vrijeme prenese tehnologiju i osoblje u BNP Paribas. Ovaj sporazum ostaje podložan različitim uvjetima i odobrenjima.

Pored toga, banka planira promijeniti veličinu svog poslovanja s fiksnim dohotkom, te će ubrzati zaustavljanje svog postojećeg nestrateškog portfelja. Sveukupno, Deutsche Bank će smanjiti imovinu prilagođenu riziku trenutno dodijeljenu tim tvrtkama za oko 40%.

Ubuduće, banka planira da će gotovo 75% prihoda od investicijskog bankarstva biti ostvareno u poduzećima u kojima Deutsche Bank danas ima top 5 mjesto na tržištu. Očekuje se da će se RoTE investicijske banke povećati za više od 6 % u 2022. godini.

DWS ostaje stup strategije Deutsche Bank i nastavit će slijediti svoj cilj postajanja jednim od 10 najboljih menadžera imovine u svijetu. DWS očekuje da će svoj RoTE još više povećati s 18% u 2018. na preko 20% u 2022.

Očekuje se da će preoblikovanje Deutsche Banke postići bolje i manje nestabilne financijske rezultate. Očekuje se da će prihodi narasti sa 22,8 milijardi eura u temeljnoj banci u 2018. godini na oko 25 milijardi 2022. godine, što odražava realne pretpostavke rasta.

Smanjenje bilance i održiva kapitalna snaga

Imovina ili imovina niskog prinosa koja se više ne uklapaju u novu strategiju bit će premještena u Jedinicu za oslobađanje od kapitala (CRU) za obustavu. Na temelju bilančnih pozicija u prosincu 2018., oko 74 milijarde eura rizične imovine (RWA) bit će preneseno u CRU. Banka namjerava smanjiti RWA-u na tržištu i kreditnom riziku od oko 38 milijardi eura na manje od 10 milijardi eura do 2021. Banka će raditi s regulatorima na smanjenju RWA operativnog rizika za 36 milijardi eura u CRU-u tijekom vremena .

Izloženost utjecaja u CRU-u od 288 milijardi eura prema prosincu 2018. godine planira se najvećim dijelom odbiti do 2022. godine. Deutsche Bank sada cilja potpuno opterećeni omjer utjecaja od 4,5% u 2020. godini i otprilike 5% od 2022. godine .

Novi minimalni ciljni omjer Deutsche Bank Tier 1 (CET 1) od 12,5% uzima u obzir značajnu prilagodbu poslovnog modela prema uravnoteženijoj i stabilnijoj banci, kao i poboljšanja u

njenom kontrolnom okruženju tijekom posljednjih godina. O ovom planu detaljno je razgovarano s regulatorom banke za kuću koji podržava smjer i transformaciju Deutsche banke, kao i ciljevima utvrđenim kao dio višegodišnjeg procesa transformacije. Deutsche Bank je obvezna usko surađivati sa svojim supervizorima širom svijeta, kao što to čini dosljedno posljednjih nekoliko godina.

Oslobađanje kapitala za dioničare

S obzirom na trenutni kapitalni položaj banke i odražavajući njezino povjerenje u visoku kvalitetu i nisko rizičnu prirodu imovine, Deutsche Bank će nastojati financirati njezinu transformaciju u okviru svojih postojećih resursa. Kao posljedica toga, Deutsche Bank ne planira isplatiti zajedničke dividende u kapitalu za financijske godine 2019. i 2020. Banka očekuje da će imati dovoljno kapaciteta za isplate dodatnih vrijednosnih papira prvog reda tijekom faze transformacije.

Očekuje se da će dugoročno najavljene mjere osloboditi kapital od 5 milijardi eura koji će se vratiti dioničarima putem otkupa dionica i dividendi počevši od 2022. godine.

Troškovi za izvršavanje transformacije

Za provođenje transformacije, banka očekuje jednokratne troškove uključujući umanjenja vrijednosti, troškove restrukturiranja i otpremnine od 7,4 milijarde eura do 2022. Za 2019., očekuje se da će ukupni utjecaj iznositi oko 5,1 milijardu eura, od čega oko 3 milijarde eura u drugom četvrtina.

Uključujući troškove povezane s restrukturiranjem opisanim gore, Deutsche Bank očekuje da će u drugom tromjesečju 2019. prijaviti gubitak prije poreza na dohodak od oko 500 milijuna eura i neto gubitak od 2,8 milijardi eura. Izuzimajući ove troškove, Deutsche Bank očekuje da će izvijestiti o prihodu u drugom tromjesečju 2019. prije poreza na dohodak od oko 400 milijuna eura i neto dobiti od 120 milijuna eura. Rezultati odražavaju prihode od 6,2 milijarde eura s nekamatnim troškovima od 5,6 milijardi eura i prilagođenim troškovima od 5,35 milijardi eura.

Dublje smanjenje troškova i poboljšani povrat

Mjere restrukturiranja uključivat će smanjenje radne snage za oko 18.000 ekvivalentnih redovnih zaposlenika na oko 74.000 zaposlenika do 2022. Banka ukupno očekuje da će 2022. smanjiti prilagođene troškove za oko 6 milijardi eura na 17 milijardi eura.

Ovim planom transformacije banka želi 2022. smanjiti omjer troškova i prihoda na 70 posto. Ciljana je povrat poreza nakon oporezivanja na materijalnom kapitalu od 8 posto na razini Grupe do 2022. godine.

Učinkovita infrastruktura koja podržava inovacije i poboljšava kontrolu

Deutsche Bank je obvezna uložiti dodatnih 4 milijarde eura u poboljšanje kontrole do 2022. Banka će kombinirati svoje funkcije rizika, sukladnosti i borbe protiv financijskog kriminala kako bi ojačala procese i kontrole uz istovremeno povećanje učinkovitosti.

Kako bi promijenila i poboljšala svoj dugoročni konkurentski položaj, banka će provesti restrukturiranje svojih infrastrukturnih funkcija, koje uključuju sustave zaostalog ureda i procese koji podržavaju sve poslovne podjele. Te će funkcije postati mršavije, inovativnije i digitalnije.

Stvorit će se zasebna tehnološka funkcija koja će biti odgovorna za daljnju optimizaciju IT infrastrukture Deutsche Bank. Također će pokrenuti digitalizaciju svih poduzeća. Ovaj je cilj postavljen kako bi poboljšao inovacije i dodatno ojačao unutarnje okruženje kontrole. Banka će investirati u tehnologiju i inovacije, koristeći proračun od 13 milijardi eura do 2022. godine.[35]

[35] Izvor : Deutsche Bank, Media Release, Internet, 2019., dostupno na: https://www.db.com/newsroom_news/2019/deutsche-bank-announces-radical-transformation-en-11538.htm , [13.8.2019]

7.2. Rezultati drugog tromjesječja Deutsche banke 2019. Godine

Christian Sewing (šef Upravnog odbora) o rezultatima drugog tromjesečja 2019. godine:

„Izuzev naknada za transformaciju i bankovnih nameta, zabilježili smo šesti uzastopni kvartal u međugodišnjem smanjenju prilagođenih troškova.
Međutim, to nije bilo dovoljno za nadoknadu pada prihoda od 6 posto u drugom tromjesečju. Iako je tako, ovaj rezultat skriva neke bolje temeljne trendove. Prihodi našeg stabilnijeg poslovanja - Privatne i komercijalne banke, Globalnog transakcijskog bankarstva i DWS - porasli su za 1 posto u prvoj polovici godine, isključujući određene stavke i pridonijeli gotovo dvije trećine prihoda Grupe:
- U Privatnoj i komercijalnoj banci prihodi su porasli za jedan posto ako se prilagode određenim stavkama i napuštenim tvrtkama - to je stvarno postignuće u trenutnom okruženju s kamatnim stopama. I izvijestili smo o rastu kredita kao i o neto priljevima koji bi trebali pozitivno utjecati na naše prihode u narednim tromjesečjima.
- U globalnom transakcijskom bankarstvu prihodi su porasli za 3 posto kada su prilagođeni za raspolaganje tvrtkom u prvoj polovici 2018. godine. Zabilježili smo rast u važnim područjima, uključujući upravljanje gotovinom i trgovinske financije. Uvjereni smo da ovaj tempo rasta možemo ugodno održavati.
- I u Upravljenju Imovinom prihodi su se povećali za 1 posto u usporedbi s prvom polovicom 2018. godine, a DWS je stvorio svoj drugi uzastopni kvartal neto priljeva.“[36]

[36] Izvor : Deutsche Bank, News , Internet, 2019., dostupno na: https://www.db.com/newsroom_news/2019/a-message-from-christian-sewing-on-second-quarter-results-2019-en-11547.htm , [13.8.2019]

8. ZAKLJUČAK

Deutsche Bank osnovana je 1870. godine , jedna je od najvećih europskih banaka, a prema ostvarenoj dobiti i zaposlenima je među 20 najvećih banaka u svijetu. 1989. godine na čelo banke dolazi Hilmar Kopper njegovom odlukom da Deutsche Bank treba početi poslovati globalno i preusmjeriti se u investicijsko bankarstvo počinje pad Detusch Bank. Započinju godine lošeg vodstva Deutsche banke, posebice kada je 2002. preuzima Josef Ackerman. On preustrojava Upravu prema angloameričkom modelu. Sva moć je koncentrirana u jednoj osobi, a Nadzorni odbor predstavlja samo ukras. Do tada je banku vodio odbor gdje je izvršni direktor bio prvi među jednakima. Takvom strukturom vođena egoizmom i pohlepom banka 2008. godine dočekuje financijsku krizu. Cijenu te krize plaća i danas. Od 2008. do 2017. Deutsche Bank platila je inozemnim regulatorima više od 9 milijardi dolara kazni. Od 2016. banka je uključena u otprilike 7800 sporova. Prije financijske krize cijena dionice Deutsche Bank vrijedila je oko 90 eura,a danas oko 7 eura. Danas 2019. godine banka se transformira. Šef Upravnog odbora Christian Sewing pojasnio je da se radi o "najopsežnijoj transformaciji Deutsche Bank posljednjih desetljeća". Dodao je i da je to "istinski novi početak" ali i da se banka vraća svojim korijenima i potpuno okreće poslovanju s klijentima.

Što onda iz ovoga svega zaključiti ? Riječ Deutsche Bank prije je bila simbol Njemačke, ponos, financijski stup zemlje. Njeni su menađeri bili cijenjeni kao ljudi, štitili su i čuvali vrijednosti zemlje, te su to isto očekivali od svojih zaposlenika. Ta vremena su prošla i danas je situacija znatno drukačija, Detusche Bank koju smo nekada znali je nestala. Ponosna ustavnova postala je bife za nekolicinu koji su postali izuzetno bogati.

LITERATURA

1. Bach, S., Kardum, Ž. (2014): Pouke velikog sloma 1929. i globalne krize 2007., Praktični menadžment, 5(1), str. 108.
2. Božić, R, ″ Bankarske krize i restrukturiranje banaka" , Ekonomski fakultet, Srpsko Sarajevo, 1999. str 63.
3. Buljan, 2017., dipl.rad Učinci posebog regulatornog pristupa prema sistemski značajnim bankama, str. (16.-17.) , (20.-22.) , Internet, dostupno na: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1803/datastream/PDF/view , [7.8.2019]
4. Christofides L. N., The international crisis and its impact on Cyprus: Severity and employment measures to deal with it , 2010., str.4.
5. Davies R., The Guardian, Internet, 2019., dostupno na : https://www.theguardian.com/business/2019/jul/08/what-went-wrong-at-deutsche-bank?fbclid=IwAR1EvQRMjzxNeLgKcjCTMA1ynp5zlZCT2Sl20sma5U-Hl0ZkjMTpaOUjuuY , [11.8.2019]
6. Deutsche Bank, Internet, dostupno na : https://www.db.com/company/en/chronicle.htm , [20.8. 2019]
7. Deutsche Bank, Internet, dostupno na : https://www.db.com/company/en/corporate-bank.htm , [20.8.2019]
8. Deutsche Bank, Internet, dostupno na : https://www.db.com/company/en/investment-bank.htm , [20.8.2019]
9. Deutsche Bank, Internet, dostupno na : https://www.db.com/company/en/private-bank.htm , [20.8.2019]
10. Deutsche Bank, Internet, dostupno na : https://www.db.com/company/en/dws.htm , [20.8.2019]
11. Deutsche Bank, Media Release, Internet, 2019., dostupno na: https://www.db.com/newsroom_news/2019/deutsche-bank-announces-radical-transformation-en-11538.htm , [13.8.2019]

12. Deutsche Bank, News , Internet, 2019., dostupno na: https://www.db.com/newsroom_news/2019/a-message-from-christian-sewing-on-second-quarter-results-2019-en-11547.htm , [13.8.2019]
13. Dr.sc.Đuro Benić (2012.): Ekonomska kriza u Europi i Hrvatsko Gospodarstvo, str. 848., 849., dostupno na: http://hrcak.srce.hr/file/138638 , [14.7.2019]
14. Fichtner, Goos i Hesse, 2016., članak na Internetu, dostupno na: https://www.spiegel.de/international/business/the-story-of-the-self-destruction-of-deutsche-bank-a-1118157.html , [12.8.2019]
15. Jasak.P, 2019., logično.com, Internet, dostupno na: https://www.logicno.com/vijesti/ne-racunajte-vise-na-njemacku-ona-je-ucjenjena-s-30-000-milijardi-eura-preko-deutsche-banke.html , [11.8.2019]
16. Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/net-income, [6.8.2019]
17. Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/revenue, [6.8.2019]
18. Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na : https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/roe , [6.8.2019]
19. Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na : https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/roa, [6.8.2019]
20. Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na : https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/debt-equity-ratio, [6.8.2019]
21. Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na : https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/pe-ratio, [9.8.2019]

22. Macrotrends, 2019., Internet, dostupno na: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DB/deutsche-bank-aktiengesellschaft/net-worth , [9.8.2019]
23. Malović, M., ″Međunarodne finansijske krize“ , Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006. , str. 112
24. MarketScreener, Internet, 2019. , dostupno na: https://www.marketscreener.com/BNP-PARIBAS-4618/company/ [8.8.2019]
25. MarketScreener, Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/HSBC-HOLDINGS-PLC-16896790/company/ , [9.8.2019]
26. MarketScreener. Internet, 2019. , dostupno na: https://www.marketscreener.com/BARCLAYS-PLC-9583556/company/ , [9.8.2019]
27. MarketScreener, Internet, 2019. , dostupno na: https://www.marketscreener.com/CREDIT-AGRICOLE-4735/company/ , [9.8.2019]
28. MarketScreener, Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/ROYAL-BANK-OF-SCOTLAND-GR-10759239/company/ , [9.8.2019]
29. MarketScreener, Internet, 2019., dostupno na: https://www.marketscreener.com/SOCIETE-GENERALE-4702/company/ , [10.8.2019]
30. MarketScreener, Internet, 2019., dostupno na : https://www.marketscreener.com/NORDEA-BANK-ABP-46475558/company/ , [10.8.2019]
31. Pili, 2017., članak na Internetu, dostupno na: http://www.poslovni.hr/trzista/kako-je-nekad-gordi-deutsche-bank-postao-bankarski-ikar-324534 , [12.8.2019]
32. Pleše M., 2019. , članak na Internetu, dostupno na : https://www.telegram.hr/politika-kriminal/pozadina-kaosa-u-deutsche-banku-koji-je-najavio-otkaze-za-18-000-ljudi/ , [11.8.2019]
33. Preboč G., 2010 , Master rad: „Bankarske krize i rekonstruiranje banaka“, Beograd, str. 10.-13., dostupno na: https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/41963-bankarske-krize-i-restruktuiranje-banaka, [10.7.2019]

34. Rotković, F. (2013): Uzroci nastanka i posljedice financijske krize u Islandu, str. 9., 10. dostupno:https://bib.irb.hr/datoteka/641553.Uzroci_nastanka_i_posljedice_financijske_krize_u_Islandu.pdf [15.7.2019]

35. Škreb, M. (2013): Ciparska kriza kako je vidi Marko Škreb, dostupno na: http://www.poslovni.hr/svijet-iregija/ciparska-kriza-kako-ju-vidi-marko-skreb-236769 , [16.7.2019]
36. Škreb, M. (2013): Ne moramo se bojati Ciparskog sindroma, dostupno na: http://lider.media/aktualno/biznis-ipolitika/hrvatska/skreb-ne-moramo-se-bojati-ciparskog-sindroma/ , [16.7.2019]

POPIS SLIKA :

Slika 1. Tijek kretanja financijske krize

Slika 2. Deutsche Bank, Frankfurt

Slika 3. Što je to CDS ili Credit Default Swap

POPIS TABLICA :

Tablica 1. Struktura dioničara

Tablica 2. Popis globalnih sistemskih značajnih banaka prema podacima za 2016.godinu

Tablica 3. Pregled financijskih pokazatelja BNP PARIBAS

Tablica 4. Pregled financijskih pokazatelja HBSC

Tablica 5. Pregled financijskih pokazatelja BARCLAYS

Tablica 6. Pregled financijskih pokazatelja CREDIT AGRICOLE

Tablica 7. Pregled financijskih pokazatelja ROYAL BANK OF SCOTLAND

Tablica 8. Pregled financijskih pokazatelja SOCIATE GENERALE

Tablica 9. Pregled financijskih pokazatelja NORDEA BANK

Tablica 10. Pregled financijskih pokazatelja DEUTSCHE BANK

SAŽETAK

Deutsche bank njemačka je bankarska i novčarska tvrtka sa sjedištem u Frankfurtu. Ubraja se među najveće europske banke, a prema ostvarenoj dobiti je među 20 najvećih u svijetu. Osnovana je 1870. godine u Berlinu za vanjsku trgovinu, a od 2001. godine banka trguje na Njujorškoj burzi. Kada je započela financijska kriza 2008. godine Deutsche Bank je lider u hipotekarnim vrijednosnim papirima. U 2008. godini banka je zabilježila svoj prvi godišnji gubitak u pet desetljeća, gubeći 3,9 milijardi eura. Od 2008. do 2017. Deutsche Bank platila je inozemnim regulatorima više od 9 milijardi dolara kazni, uključena je u više od 7800 pravnih sporova. Od 2015.-2019. godine platila je novčane kazne za više prekršaja : krivotvorenje ključne kamate Libar, poslovanje sa zemljama koje sankcionira SAD, pogrešna prodaja hipotekarnih vrijednosnih papira u SAD-u, rusko pranje novca, laki nadzor nad poslovanjem sa devizama banke, dogovori sa Donaldom Trumpom samo su neki od razloga zašto je Deutsche bank u kriznoj situaciji danas. Iza svih ovih razloga kriza stoje i godine lošeg vodstva i poslovanja Deutsche bank. Svoju lošu situaciju Detusche bank pokušala je popraviti spajanjem sa drugim problematičnim njemačkim zajmodavcem, Commerzbankom, no i ti dogovori su propali. Danas Deutsche bank radikalno transformira svoj poslovni model kako bi postao profitabilniji, imajući za cilj smanjiti svoju investicijsku banku i smanjiti ukupne troškove za četvrtinu do 2022. godine.

Ključne riječi: *Deutsche banka, kriza, vodstvo*

SUMMARY

Deutsche bank is a German banking and money firm based in Frankfurt. It is one of the largest European banks, and has been ranked among the 20 largest in the world. Established in 1870 in Berlin for foreign trade, since 2001 the bank has been trading on the New York Stock Exchange. When the financial crisis began in 2008, Deutsche Bank handed over mortgage-backed securities. In 2008, the bank recorded its first annual loss in five decades, losing EUR 3.9 billion. From 2008 to 2017, Deutsche Bank paid over $ 9 billion to foreign regulators, involved in more than 7800 legal disputes. From 2015-2019. has paid fines for several offenses: Libar high-interest counterfeiting, dealing with US-backed countries, mis-selling US mortgage securities, Russian money laundering, easy oversight of bank foreign exchange, Donald Trump deal some of the reasons why Deutsche Bank is in crisis today. For all these reasons, the crisis is also due to the years of mismanagement and business of Deutsche banks. Detusche Bank tried to remedy its bad situation by merging with another troubled German lender, Commerzbank, but those deals also failed. Today, Deutsche Bank has radically transformed its business model to become more profitable, aiming to reduce its investment bank and reduce its total expenses for the quarter by 2022.

Key words: *Deutsche bank, crisis, mismanagement*