

Letzte Chance

Skandale, Verluste, Kurssturz – und jetzt Massenentlassungen: Die Deutsche Bank versucht einen radikalen Neuanfang. Doch die Brachialsanierung von Vorstandschef Christian Sewing ist riskant. Kann die Bank das Vertrauen von Kunden, Mitarbeitern und Aktionären zurückgewinnen?



Sven Afhüppe, Michael Maisch, Martin Murphy, Andreas Kröner Frankfurt, Düsseldorf

Die Krawatte war an diesem Tag nicht mehr nötig. Das Hemd hängt locker aus der Hose, unter dem Arm steckt ein großer, weißer Umschlag. Nieder geschlagen wirken die zwei Mitarbeiter der Deutschen Bank, als sie am Montagmorgen die Zentrale an der New Yorker Wall Street verlassen. „Wollen wir uns später noch mal treffen?“, fragt der eine. Der andere nickt. So können sich die beiden noch richtig verabschieden. Denn am Ende ging alles ganz schnell.

In den Umschlägen stecken ihre Kündigungunterlagen und Details zur Abfindung. Hunderte Deutschbanker verlieren an diesem Tag in New York ihre Jobs. Ein kurzes Gespräch mit der Personalabteilung, das war es. Vor dem letzten Gang ins Büro haben sich einige noch von Khaled verabschiedet, der in einem kleinen Wagen vor der Deutschen Bank Kaffee und Bagels verkauft. „Ab morgen komme ich nicht mehr, mach's gut“, sagt einer zum Abschied. Einen Karton mit ihren Habseligkeiten müssen sie nicht mit rausschleppen. Die werden per Post geschickt. Die Deutsche Bank will keine Untergangsbilder wie 2008 bei der Pleite von Lehman Brothers.

Szenen wie in New York spielten sich Anfang dieser Woche überall im Reich der Deutschen Bank ab, in London, Tokio, Hongkong, Sidney. Nur ein paar Stunden vorher hatte Vorstandschef Christian Sewing einen radikalen Umbau verkündet. Um 40 Prozent soll die Investmentbank schrumpfen, seit mehr als zwei Jahrzehnten das Herzstück der Bank. Der Aktienhandel wird bis auf ein paar Reste geschlossen, das Geschäft mit Staatsanleihen eingedampft. 74 Milliarden Euro werden in eine Art Bad Bank ausgelagert. 18 000 Jobs fallen weg, ein Fünftel aller Stellen.

Ein Einschnitt, den Konkurrenten schon vor Jahren machten. Es ist ein Abschied von der glamourösen Welt des Investmentbankings, das Vorgänger wie Alfred Herrhausen, Hilmar Kopper, Rolf-E. Breuer und Josef Ackermann groß und größer gemacht haben. Die Deutsche Bank soll eine global tätige Bank bleiben, aber im Kern soll es zurück zu den Wurzeln gehen. Statt ein großes Rad an den Märkten zu drehen, will sich die Deutsche Bank unter Christian Sewing auf das Geschäft mit Unternehmen und Privatkunden konzentrieren. „Wir werden zwar insgesamt etwas kleiner, aber wir werden viel effizienter und profitabler“, sagte Sewing dem Handelsblatt im ersten Interview nach Bekanntgabe der Reformpläne (siehe Seite 48).

Sewing ist bodenständig, denkt langfristig und ist stolz auf seine Herkunft aus Westfalen. Ein Mann der Provinz, mit internationaler Erfahrung als Banker, will das Traditionshaus Deutsche Bank zukunftsfähig machen. Die Herausforderung ist riesig: In nur fünf Jahren gingen 70 Prozent des Börsenwerts der Deutschen Bank verloren. Auch Vorstandschef Sewing konnte die Talfahrt des Aktienkurses nicht stoppen. Von 2015 bis 2018 fuhren die Frankfurter in Summe 8,5 Milliarden Euro Verluste ein. Seit der Finanzkrise musste die Bank 33 Milliarden Euro an frischem Kapital bei ihren Aktionären einsammeln, doppelt so viel, wie das Geldhaus heute noch wert ist. Im Zentrum der Probleme stand immer wieder das Investmentbanking (siehe Text auf Seite 46).

Seit Tagen wirbt Sewing von London aus bei Aktionären und Analysten für seine Pläne. Er weiß nur zu genau: Es ist eine riskante Operation. Er muss Vertrauen gewinnen, nicht nur bei den Aktionären. Die verbleibenden Mitarbeiter dürfen nicht den Mut verlieren, die Kunden sich nicht nach Alternativen umschauen. Immerhin: Die neue Strategie sei glaubhaft, sagt Stefan Wolf, Chef von Elring-Klinger. Der deutsche Autozulieferer erzielt 1,7 Milliarden Euro Umsatz – eine jener Firmen, um die sich die Deutsche Bank künftig mehr kümmern will. Wolf: „Das Investmentbanking der Deutschen Bank hatte schon etwas von Größenwahn.“

Doch nicht jeder glaubt die neue Botschaft. Zu oft hat die Deutsche Bank ihre Versprechungen gebrochen, zu oft erwiesen sich ihre Planrechnungen als Luftbuchungen. Immer kürzer wurde die Halbwertszeit der neuen Strategien, immer schneller folgten die Vorstandschefs aufeinander. Viele Unternehmen verzichten zunehmend auf die Dienste der Frankfurter. Dazu sollen Branchenkreisen zufolge Schwergewichte wie Daimler, Bayer und Volkswagen gehören. „Weitere Kundenverluste sind zu erwarten“, warnt Analyst Tom Hallett von

KBW, vor allem an Konkurrenten mit einer breiten Angebotspalette. Behält am Ende doch Staranalyst Stuart Graham recht, der im vergangenen Jahr eine seiner Studien über die Deutsche Bank unter das düstere Motto „Beyond Repair“ stellte? Oder kommt es so, wie Doug Braunstein meint, der Hedgefondsmanager, dessen Firma mehr als drei Prozent an der Deutschen Bank hält? Er lobt „die toughen Entscheidungen des Managements“. Sewing schlage die richtige Strategie ein, wenn er auf die „traditionellen Stärken“ der Deutschen Bank setze. Wer hat recht? Immerhin geht es um die Zukunft eines Geldriesen von nationaler Bedeutung, um die Bedeutung des deutschen Finanzplatzes. Eine Antwort auf die Frage wird erst 2022 möglich sein, dann soll der Umbau abgeschlossen sein. Aber um versierte Vermutungen anzustellen, lohnt sich ein Blick in die Vergangenheit.

Vertrauliche Gespräche

Im Frühjahr 2018 herrschte bei der Deutschen Bank der zwar analytisch brillante, aber entscheidungsschwache Brite John Cryan. Sein Ende war nah. Längst wurde in den Zwillingstürmen an der Taunusanlage Cryans Nachfolge besprochen. Damals bereitete sich sein Stellvertreter Sewing auf den Sprung an die Spitze vor, entwickelte einen Plan für die Zukunft der Bank. In einem vertraulichen Gespräch machte er Aufsichtsratschef Paul Achleitner klar, wie seine künftige Strategie aussehen würde: ein radikaler Umbau, vor allem eine deutlich kleinere Investmentbank.



„Wir werden zwar insgesamt etwas kleiner, aber wir werden viel effizienter und profitabler.“

Christian Sewing
Vorstandschef
Deutsche Bank

Im Handelsblatt-Interview versichert Sewing, dass es zwar einen intensiven Beratungsprozess mit dem Aufsichtsrat gegeben habe, Widerstand habe er aber nie gespürt. Insider berichten hingegen, Sewings Ankündigung sei nicht gerade auf Begeisterung bei Achleitner gestossen. Über das ungefähre Sanierungsziel sei man sich einig gewesen, aber nicht über den Weg dahin. Der frühere Deutschlandchef von Goldman Sachs hat stets das Geschäftsmodell einer globalen Investmentbank verteidigt. Seine Logik war simpel: Nach der Finanzkrise werden die Kapitalmärkte wichtiger für die Finanzierung der Unternehmen, also brauchen wir eine starke Investmentbank. Den Rauswurf des glücklosen Cryan begründete Achleitner entsprechend: „Die Deutsche Bank hat ein Umsetzungs-, aber kein Strategieproblem.“ Sewing beförderte er trotzdem zum Vorstandschef – und der feilte weiter an seinem Plan.

Zu bedrohlich waren die Verfallserscheinungen. Die Mitarbeiter waren von den Chefwechseln und der Dauerkrise genervt und frustriert. „Viele machten, was sie wollten, aber nicht das, was sie sollten“, berichtet ein Vertrauter von Sewing. Die Unternehmenskultur sei vergiftet gewesen, weil Investmentbanker trotz chronischer Minderleistungen mit üppigen Bonuszahlungen rechnen konnten. „Es war ein schwerer Fehler des Aufsichtsrats, an diesen Fehlverhalten nichts geändert zu haben“, sagt ein hochrangiger Deutschbanker. Viele Mitarbeiter hätten längst innerlich gekündigt. Das Ergebnis konnte man Quartal für Quartal ablesen: erodierende Erträge und hohe Kosten. Im vergangenen Jahr musste die Bank 93 Cent ausgeben, um einen einzigen Euro einzunehmen.

Die Diagnose war klar. Doch warum dauerte es mehr als ein Jahr, bis Sewing seinen Plan auf den Tisch legte? Schließlich drängte die Zeit.

Die ersten Monate beschäftigte sich der Vorstandschef damit, Arbeitsabläufe und Strukturen

zu überprüfen. Anders als sein Vorgänger Cryan hat sich Sewing stundenlang von seinen Mitarbeitern Hunderte von Prozessen erklären lassen. Er wollte verstehen, was falsch läuft. Für den ehemaligen Risikomanager galt: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Einige haben ihn für dieses Mikromanagement belächelt. Sewing aber wollte die Schwachstellen der Bank aufdecken – und sehen, wo die Stärken liegen. Außerdem musste der Vorstandschef Glaubwürdigkeit bei den Investoren aufbauen, musste beweisen, dass er im Gegensatz zu seinen Vorgängern wirklich sparen kann.

Die Fusionsgespräche mit dem Frankfurter Nachbarn Commerzbank drohten im Frühjahr 2019 Sewings Plan zu durchkreuzen. Der Westfale bastelte dennoch weiter an seinem Vorhaben, einem Alternativplan zur Fusion. Ab Dezember 2018 begannen die Feinarbeiten am Sanierungsprojekt, eingeweiht war nur eine Handvoll Manager. Monatlang verhandelte der Vorstandschef mit den Aufsichtsräten. Ohne die Unterstützung der Europäischen Zentralbank und der deutschen Finanzaufsicht hätte der Plan nicht funktioniert. Nach dem brutalen Kurssturz der vergangenen Monate war klar, dass die Bank nicht noch einmal ihre Aktionäre um neues Geld bitten konnte, eine Kapitalerhöhung war keine Option.

Aber wo sollten die Milliarden für die Sanierung herkommen? Es gab einen Ausweg: Die Bank fährt ihre Kernkapitalquote herunter. Der Zielwert für den Sicherheitspuffer sollte von 13,5 Prozent auf 12,5 Prozent schrumpfen. Für Laien hört sich das nicht dramatisch an, aber bei den Aufsichtsbehörden gab es mehr als Stirnrunzeln. Der Konzern galt lange als Sicherheitsrisiko für das Finanzsystem, das Verhältnis zu den Regulierern war nach den vielen Skandalen der Bank weitgehend zerrüttet. Sewing und sein Team überzeugten in mühseliger Kleinarbeit die Behörden.

Auch jenseits des Atlantiks: Drei Mal waren die Frankfurter durch den Stresstest der US-Notenbank Fed gefallen. Der vierte Anlauf musste gelingen, sonst wäre der Sanierungsplan Makulatur gewesen. Sewing erklärte den Stresstest zur Chefsache. Ende Juni konnte er Vollzug melden. Die Bank genüge den Ansprüchen der Fed. Auch die EZB nickte den Plan ab, die Kapitalquote herunterzufahren. Darauf ist die Kerntruppe des Sanierungsteams rund um Sewing stolz. Allerdings hatten die Aufseher auch schon seit vielen Monaten gedrängt, dass die Bank endlich ihr Investmentbanking gesundschumpft.

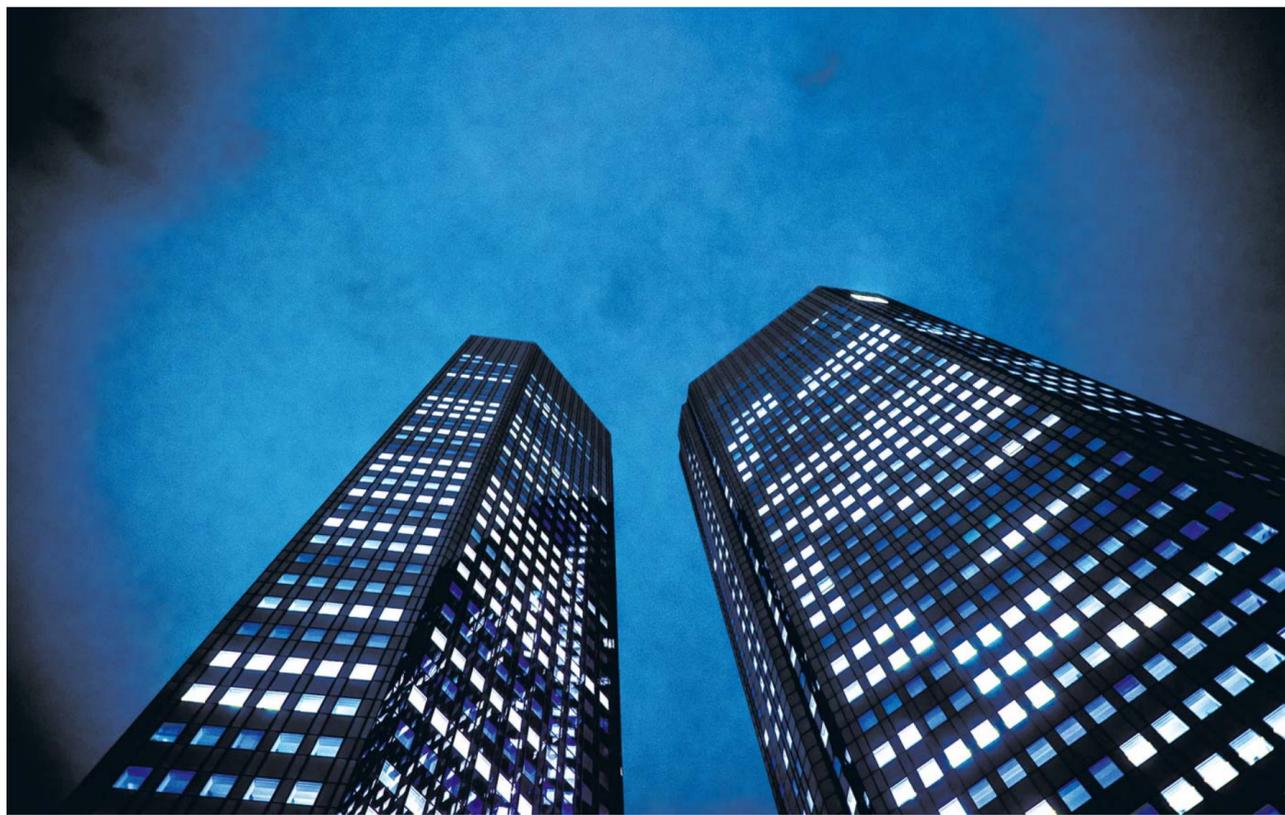
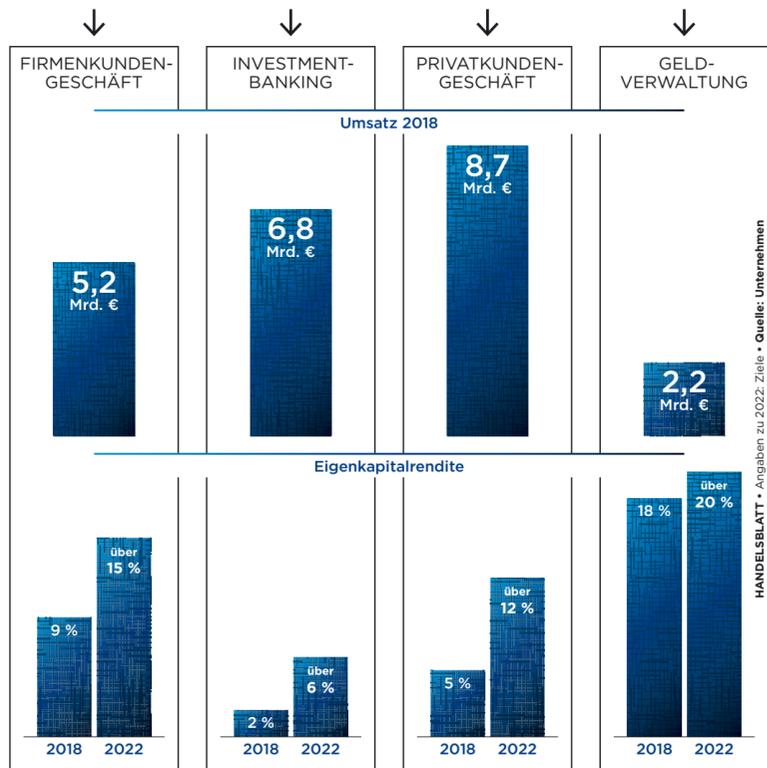
Es waren Schicksalswochen für das Geldhaus. Aufsichtsratschef Achleitner galt hinter den Kulissen stets als Unterstützer einer Fusion mit der Commerzbank, Sewing eher als Skeptiker. Die offizielle Linie lautete, beide Manager seien zu dem Schluss gekommen, dass man eine Frankfurter Bankenehe zumindest prüfen muss, sonst schnappt einem am Ende noch ein ausländischer Konkurrent den Nachbarn weg. Sechs Wochen zog sich diese Prüfung hin, dann platzte Ende April die Verlobung. Das Mammutprojekt rechnete sich für die Deutschbanker nicht.

Spätestens nach dem Scheitern der Fusionsgespräche war klar, dass die Deutsche Bank ihren Plan B so schnell wie möglich umsetzen muss, damit das Vertrauen der Märkte nicht weiter verloren geht. Über das Tempo habe es von Anfang an in der Führung unterschiedliche Ansichten gegeben, heißt es aus dem Umfeld des Aufsichtsrats. Chefkontrolleur Achleitner habe befürchtet, dass ein abrupter Strategiewechsel Investoren und Management überfordern könnte. Auf der Hauptversammlung Ende Mai kündigte Sewing dann „harte Einschnitte“ an. Sechs Wochen später folgte der entscheidende Schritt: Um 12.30 Uhr am 7. Juli setzte sich der Aufsichtsrat der Deutschen Bank in einem Frankfurter Hotel zusammen, einige der internationalen Mitglieder sind per Telefon zugeschaltet. Sewing und Achleitner üben sich in demonstrativer Geschlossenheit. Vier Stunden später ist der Plan des Vorstandschefs beschlossen. Die wichtigsten Großaktionäre, die Herrscherfamilie von Katar, den US-Investor Cerberus und die weltgrößte Fondsgesellschaft Blackrock, hatte Sewing bereits zuvor an Bord geholt.

Trotz aller Differenzen: Paul Achleitner bleibt Aufsichtsratschef – obwohl wie vor jeder Hauptversammlung der vergangenen Jahre Gerüchte die Runde machten, dass der Österreicher durch einen Putsch von Großaktionären und dem Rest des Aufsichtsrats aus dem Amt gedrängt werden sollte. Angeblich stand Stefan Simon, der Vertreter der Herrscherfamilie von Katar, bereits als Nachfolger be-

Die neue Deutsche Bank

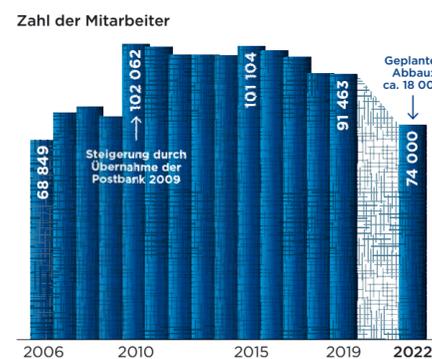
Struktur und Ziele des Geldinstituts nach dem Umbau



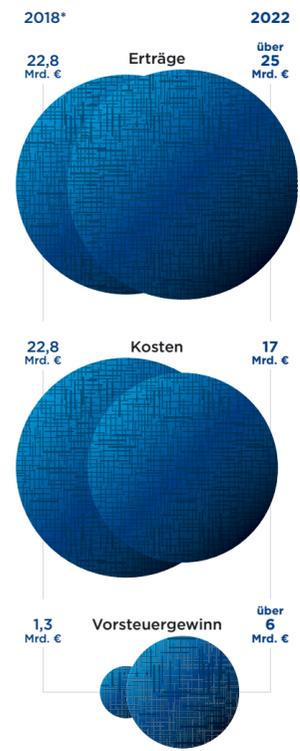
Deutsche-Bank-Türme in Frankfurt: Kehrtwende nach einem Jahrzehnt der Hybris. Zurück zu den Wurzeln heißt nun die neue Devise.

Tal der Tränen

Kennzahlen der Deutschen Bank im Rückblick



Ziele der Bank 2022 im Vergleich zum Stand 2018



reit. Vertraute von Simon, Sewing und Achleitner verweisen die Information ins Reich der Legende. Trotzdem könnte sich die Frage nach der Zukunft von Achleitner bald stellen. Sein Vertrag läuft 2022 aus, ein Jahr früher als der von Sewing. Eigentlich müsste bereits früher ein neuer Aufsichtsratschef eingeführt oder zumindest bestimmt werden. Sonst bleibt keine Zeit, den Vorstandschef in Ruhe kennen zu lernen und zu entscheiden, ob Sewings Vertrag verlängert wird oder nicht.

Auf die Scholle fixiert

Vielleicht ist es kein Zufall, dass sich Sewing, der Mann aus dem westfälischen Städtchen Bünde, mit seinem Umbauplan durchsetzte. Sein Abitur bestand er mit der unspektakulären Note 2,4, hatte mit 19 Jahren vor allem Tennis im Kopf und wollte Sportjournalist werden. Aber sein Vater funkte dazwischen, also macht der Sohn eine Lehre bei der Deutschen Bank - und verbrachte dort fast sein gesamtes Berufsleben. Ein harter Kontrast zum typischen Investmentbanker in London oder New York.

Sewing hat einmal gesagt: „Westfalen sind nicht nur auf die Scholle fixiert, sondern nachhaltig und konsequent.“ Er ist vielleicht der deutscheste Deutsche-Bank-Chef der vergangenen Jahrzehnte, und er glänzt mit den klassischen deutschen Tugenden Fleiß, Disziplin, Selbstbeherrschung und Durchhaltetevormögen. Dazu kommt eine weitere Qualität: Der Vorstandschef ist konsequent. Wenn er einmal etwas als richtig erkannt hat, dann zieht er es durch. Man könnte das auch Sturheit nennen.

Trotzdem ist es nicht selbstverständlich, dass der Mann den Mut aufbringt, die Ambitionen der Deutschen Bank im globalen Investmentbanking zu beschneiden, die vor 20 Jahren mit der Übernahme des Wall-Street-Hauses Bankers Trust begannen. Damals feierten die Frankfurter mit Hamburgern, amerikanischem Bier und bunten Ballons. Doch die Träume von der ebenso glamourösen wie gewinnträchtigen Welt des Investmentbankings sind längst geplatzt. Andere Geldhäuser haben sehr viel schneller begriffen, dass die neue und strengere Regulierung einen Strukturbruch bedeutet.

7,4 Milliarden Euro wird der Umbau kosten, die Hälfte dessen, was die Deutsche Bank an der Börse noch wert ist. Kein Wunder, dass Analysten und Investoren erst einmal tief schlucken müssen. Am Ende des ersten Börsentages nach der Verkündigung liegt der Aktienkurs der Deutschen Bank mit 5,4 Prozent im Minus. Eine ernüchternde Bilanz,

denn für den Vorstandschef ist klar: Dieses Projekt ist sein Projekt. Nicht nur den Umbauplan, auch den Vorstand und die Führungsstruktur hat er ganz nach seinen Vorstellungen geschneidert. Scheitert sein Plan, ist auch Sewing gescheitert.

Unsicherheit in der Belegschaft

7.30 Uhr Montagmorgen: Im Londoner Hauptquartier der Bank in der Great Winchester Street im Herzen der City findet eine Konferenz statt - für die Mitarbeiter, die bleiben, aber in der neuen Bad Bank arbeiten werden. Um acht Uhr folgt das nächste Meeting mit rund 100 Mitarbeitern, die „at risk“ sind. Die Ansage an die Geschassten ist von brutaler Klarheit: Bis elf Uhr hätten sie Zeit, das Gebäude zu verlassen. Dann würden ihre Zugangskarten nicht mehr funktionieren. Es fließen Tränen, dann geht es für viele in den nächsten Pub auf ein Abschiedsbier. Doch nicht jeder, der an jenem Morgen mit Taschen aus dem Haus lief, war ein entlassener Deutschbanker. Zwei elegant gekleidete Herren outeten sich später als Herrenschneider von Fielding & Nicholson. Sie waren just an diesem Vormittag von einigen hochrangigen Bankern einbestellt worden, um Maßanzüge anzupassen. Als Sewing später davon hört, wird er ernsthaft böse: „Das ist respektlos“, schimpft er, und er will mit den modebewussten Bankern reden: „Ich gehe davon aus, dass die beiden Kollegen meinen Anruf nicht vergessen werden.“

Während die einen auf die Straße gesetzt werden und sich die anderen edlen Zwirn anpassen lassen, erklärt der Vorstandschef im großen Auditorium des Londoner Hauptquartiers beinahe drei Stunden lang der versammelten Analystengemeinde, warum dieses Mal wirklich alles anders ist. Warum die fünfte neue Strategie in sieben Jahren die angeschlagene Bank jetzt wirklich stabilisieren wird. Später, bei Kaffee und Tee, versichern einige Stars der Analystenzunft Sewing, wie bitter notwendig sein Plan ist. Am Donnerstag folgte die große Informationsveranstaltung für die Mitarbeiter. Sewing war zurück in Frankfurt, die weltweiten Standorte von Mumbai bis Bukarest waren zugeschaltet. Die wichtigste Botschaft des Vorstandschefs: Trotz der Schrumpfkur wird die Deutsche Bank ein globales Geldhaus bleiben.

Auch die deutschen Arbeitnehmervertreter haben den Umbauplan absegnen. Sie hoffen, dass ein Großteil der 18.000 Stellen in Asien, den USA und Großbritannien wegfällt. Sie setzen darauf,

dass die Deutsche Bank im Heimatland weiter auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet. 42.000 der derzeit noch 91.000 Mitarbeiter sind hierzulande angestellt. Doch Gewerkschafter und Betriebsräte wissen, dass am Ende auch in Deutschland zahlreiche Stellen in der Zentrale und den Infrastrukturbereichen verschwinden werden.

Die Unsicherheit in der Belegschaft ist groß, denn bisher hat der Vorstand nicht verraten, welche Bereiche wie stark vom Stellenabbau betroffen sein sollen. Manche fürchten, dass die Bankspitze nach dem Rasenmäherprinzip vorgeht - und dann am Ende auch in Bereichen Personal fehlt, in denen die Bank eigentlich wachsen will. Bis 2022 will der Vorstandschef eine Rendite von acht Prozent auf das Eigenkapital erzielen. Das wäre zwar noch immer weniger als die Kapitalkosten, aber gegenüber den 0,5 Prozent des vergangenen Jahres ein gewaltiger Fortschritt. Damit das gelingt, soll der Vorsteuergewinn auf mehr als sechs Milliarden Euro klettern. Die neue Unternehmenskundenbank, die geschrumpfte Investmentbank und die Privatkundenbank sollen dazu je zwei Milliarden Euro beisteuern, das Asset-Management rund 700 Millionen Euro.

Doch viele Analysten halten das für mehr als ambitioniert. Die Deutsche Bank kalkuliert, dass sie 2022 wie im vergangenen Jahr Erträge von rund 25 Milliarden Euro einfährt. Um dieses Ziel zu erreichen, müsste die Bank in den Kerngeschäftsfeldern trotz schwieriger Rahmenbedingungen wachsen. Denn die Erträge aus dem Aktienhandel und vielen anderen Geschäften, die heruntergefahren oder verkauft werden sollen, fallen schrittweise weg.

Aber nicht nur Analysten und Fondsmanager zweifeln, auch viele Mitarbeiter glauben nicht, dass man die Bank schrumpfen und gleichzeitig die Erträge steigern kann. „Wir werden doch jetzt wieder auf Monate, wenn nicht auf Jahre mit uns selbst beschäftigt sein, während die Konkurrenz versucht, uns die Kunden abzufragen“, klagt ein Deutschbanker.

Die neue Führung

Sewing ist sich sicher, dass die Ziele erreichbar sind. Schließlich hat er Hunderte Mitarbeiter wochenlang rechnen lassen, Annahmen und Ergebnisse immer wieder überprüft. Seine engsten Vertrauten sollen helfen, die Kritiker zu überzeugen.

Drei Topmanager mussten gehen. Chefinvestmentbanker Garth Ritchie und Regulierungsvorständin Sylvie Matherat waren schon vor Monaten

in Ungnade gefallen. Der eine wegen Erfolglosigkeit bei gleichzeitigem Spitzengehalt, die andere, weil sie nicht schnell und entschieden genug auf neue Geldwäscheaffären reagierte. Überraschend kam der Abgang von Frank Strauß. Der Privatkundenchef galt als Vertrauter von Sewing, doch bereits während der Verhandlungen mit der Commerzbank zeigten sich Risse in der Beziehung. Am Ende sei Strauß nicht bereit gewesen, die neue Strategie zu akzeptieren, vor allem die Herauslösung des Firmenkundengeschäfts aus der Postbank, heißt es in Finanzkreisen.

Vor Beginn der entscheidenden Aufsichtsratssitzung stellten sich kurz die drei Nachrücker für den Vorstand vor. Der Jurist Stefan Simon wechselt aus dem Aufsichtsrat als Chief Administrative Officer in den Vorstand und wird dort für das Verhältnis zu den Regulatoren zuständig sein. Die hatten darauf gedrängt, auch nach Matherats Abgang einen Ansprechpartner in der obersten Führungsebene zu haben. Mit Christiana Riley wird auch künftig eine Frau in der Topetage sitzen. Die bisherige Finanzchefin der Investmentbank übernimmt die Verantwortung für das Amerikageschäft. Auf einen Neuzugang ist Sewing besonders stolz: Ex-SAP-Vor-

„Ich hoffe, dass den Ankündigungen nun auch Taten folgen.“

Christian Berner
Vorstandschef
Berner Group

Marc Strößen Unger (M)

Konkurrenzvergleich

Institut	Börsenwert 11.7.2019	Nettogesamterträge 2018	Nettoergebnis 2018	Aufwand-Ertrag-Verhältnis 2018	Mitarbeiterzahl 1. Q. 2019
Deutsche Bank	13,4 Mrd. €	28,0 Mrd. €	267 Mio. €	92,7 %	91 737
Commerzbank	8,1 Mrd. €	9,2 Mrd. €	865 Mio. €	80,3 %	49 410
UBS	41,2 Mrd. €	27,3 Mrd. €	3 827 Mio. €	79,2 %	68 338
BNP	52,9 Mrd. €	46,2 Mrd. €	7 526 Mio. €	71,9 %	197 162
Goldman Sachs	69,6 Mrd. €	31,0 Mrd. €	8 864 Mio. €	60,6 %	36 600
JP Morgan	325,3 Mrd. €	92,4 Mrd. €	27 521 Mio. €	57,8 %	256 105

Quelle: Bloomberg

Frankfurt. Als der mittelständische Grafithersteller eine Anleihe platzieren wollte, versprachen ihm die Deutschbanker einen guten Preis. „Eine für uns niedrige und damit gute Verzinsung hatten sie uns zugesagt“, erinnerte sich Köhler später. Doch es kam anders. Der Bond wurde für SGL Carbon Millionen Euro teurer als erwartet. „Nach unserem Gespräch konnte ich durch die Glastür erkennen, wie sich die Deutschbanker abgeklatst haben“, so Köhler. Da habe er gewusst, dass das Geldhaus den Käufern der Anleihe einen guten Deal verschafft hatte – auf Kosten von SGL Carbon.

Ganz anders habe sich Morgen Stanley verhalten, die als Juniorpartner an dem Anleiheverkauf beteiligt gewesen war. Deren Mitarbeiter hätten sich entschuldigt und angeboten, auf ihre Provision zu verzichten. Die US-Banker machten damit letztlich das bessere Geschäft. Denn Köhler war bis zu seinem Ableben in vielen Aufsichtsräten vertreten, viele erfuhren von seinen schlechten Erfahrungen mit der Deutschen Bank.

Krise bei den Kunden

Deutsche Unternehmen verzichten immer öfter auf die Dienste der Frankfurter. Dazu sollen Branchenkreisen zufolge Schwergewichte wie Daimler, Bayer und auch Volkswagen gehören. Als der Wolfsburger Autobauer sich nach der Dieseldieselkrise erstmals Geld besorgen wollte, da stemmten gleich 13 Banken das Kreditvolumen in Höhe von 20 Milliarden Euro. Die Deutsche Bank war nicht dabei. Angeblich berge das Geschäft ein zu hohes Risiko, lautete damals die Begründung. Kein Wunder, dass VW die Deutsche Bank außen vor lassen wollte, als es um das prestigeträchtige Mandat für den Börsengang seiner Lkw-Sparte Traton ging. Erst auf Druck der Bundesregierung wurde die Bank in das Konsortium aufgenommen, als Juniorpartner.

Stattdessen setzen die deutschen Konzerne im Investmentbanking stärker auf ausländische Banken, vor allem auf US-Häuser. „Die haben einfach die besseren Leute“, sagt ein Vorstand aus dem MDax. Auch wenn es um klassische Finanzierungslösungen geht, wird die Konkurrenz durch die internationalen Wettbewerber immer härter. „Die Franzosen mit BNP Paribas oder UBS aus der Schweiz sind hier sehr aktiv und haben viele Mandate gewonnen“, meint ein Dax-Vorstand. In der Industrie regt sich angesichts dieser Entwicklung längst eher Mitleid als Häme. Deutschland brauche eine Bank, die auf internationalem Parkett mitspielen kann, meint der Chef eines MDax-Konzerns. Bei einigen Deals dränge er deshalb darauf, dass die Deutsche Bank irgendwie eingebunden werde.

Auch im Mittelstand, dem Herz der deutschen Wirtschaft, rumort es. „Die Deutsche Bank hat sich seit Jahren unterschiedlich stark um Unternehmen wie uns gekümmert“, sagt Christian Berner, Vorstandschef der Berner Group, eines Familienunternehmens, das mit Verbrauchsmaterialien, Werkzeugen und Werkstattaustattungen mehr als eine Milliarde Euro umsetzt. Man brauche „Verlässlichkeit“. Berner: „Die Neuausrichtung der Deutschen Bank begrüße ich, aber ich hoffe, dass den Ankündigungen nun auch Taten folgen.“

Sewing bleibt zumindest ein Trost. Ihm persönlich wird der Vertrauensverlust kaum angelastet. „Er hat das Problem als Vorstandsvorsitzender ja geerbt“, meint der Vorstandschef eines großen Industriegüterkonzerns. Man müsse dem Banker und der Bank eine Chance geben, um nicht in die Abhängigkeit der Amerikaner zu geraten. „Die diktieren uns sonst noch, mit wem wir welche Geschäfte zu machen haben“, warnt der Topmanager. Er selbst sei mit der Leistung der Deutschen Bank durchaus zufrieden. Sein Unternehmen werde von einem grundsoliden Berater betreut. Der sei erst vor Kurzem mit Sewing zu Besuch gewesen.

Und es gibt noch echte Fans der Deutschen Bank. Fans wie Dirk Roßmann. „Wir arbeiten seit vielen Jahren zu unserer vollsten Zufriedenheit mit der Deutschen Bank zusammen“, sagt der Chef und Gründer der gleichnamigen Drogeriekette. „Soweit ich es beurteilen kann, gilt dies für alle Unternehmen und Unternehmer, die ich kenne.“ Worte, die Sewing Mut machen werden. Davon braucht der Westfale in den kommenden Monaten jede Menge. Denn manchmal gibt es Situationen, räumt er im Interview ein, da möchte er einfach nur seinen „Unmut rauslassen“.

Mitarbeit: Lazar Backovic, Martin Buchenau, Astrid Dörner, Thomas Jahn, Anja Müller, Carsten Volkery



Investmentbanking

„Ich mach euch reich!“

Mit Zukäufen katapultierte sich das größte deutsche Institut in die Welt der angelsächsischen Investmentbanker. Doch die Kulturunterschiede waren zu groß – wie auch die Risiken.

Astrid Dörner, Carsten Volkery
New York, London

In den guten alten Zeiten an der Wall Street war nichts unmöglich für die Deutsche Bank. 2007 heuert Anshu Jain mal eben die Rolling Stones für ein privates Konzert in der katalanischen Nationalgalerie in Barcelona an. 600 Mitarbeiter und Kunden waren dabei. Jain, damals Leiter der Global Markets-Abteilung und späterer Vorstandschef, kannte Frontmann Mick Jagger vom Cricket und machte das Ganze möglich. Medienberichten zufolge lag die Gage für den 80-minütigen Auftritt bei mehr als vier Millionen Dollar. Die legendäre Rockband unterbrach dafür sogar ihre Welt-Tournee.

Die Deutsche Bank hatte es geschafft. In wenigen Jahren war sie von einer zentraleuropäischen Universalbank zu einem Player an den angelsächsischen Finanzmärkten in New York und London geworden, spielte mit in der Liga von Goldman Sachs, Merrill Lynch und Lehman Brothers. „Wir haben damals zur Deutschen Bank aufgeschaut“, erinnert sich ein ehemaliger Aktienhändler, der erst bei Lehman arbeitete und nach der Pleite von Barclays übernommen wurde. Heute sieht es anders aus. Insgesamt rund 16,6 Milliarden Dollar hat die Deutsche Bank für Strafen und außergerichtliche Vergleiche seit 2009 bezahlt, wie Berechnungen des Handelsblatts zeigen. Im gleichen Zeitraum musste die Bank ein Minus im Nettoergebnis von mehr als sechs Milliarden Euro hinnehmen. Aber solche Misslichkeiten gingen an einigen Investmentbankern und Händlern vorbei. Nach Berechnungen des Handelsblatts überwiegt die Deutsche Bank in der Zeitspanne insgesamt 16,2 Milliarden Euro an Erfolgssprämien.

Der Mann, der solche Märchen möglich machte, hieß Edson Mitchell, kurz „Ed“. Der gedrungene Mann, der meist charismatisch war, wenn er nicht gerade schlechte Laune hatte. Weil er bei Merrill Lynch nicht Chef werden konnte, verließ er 1995 die damals noch eigenständige Investmentbank, um das lukrative Geschäft rund um den Handel mit Aktien und Anleihen sowie der Beratung für Fusionen und Übernahmen und Börsengängen für Deutschlands größte Bank aufzubauen.

Den Grundstein für die internationale Expansion hatte die Deutsche Bank bereits zuvor gelegt: 1989 kaufte sie die ehrwürdige britische Investmentbank Morgan Grenfell. In ihrem Bestreben, aus der deutschen Provinz auszubrechen, nutzten die Frankfur-

ter die neuen Freiheiten nach dem „Big Bang“. Premierministerin Margaret Thatcher hatte die Londoner City für internationale Investoren geöffnet. Als paneuropäische Bank sei man nun bestens aufgestellt, die Vorteile des europäischen Binnenmarkts ab 1992 auszunutzen, erklärte der damalige Vorstandssprecher Alfred Herrhausen stolz.

Im Rückchen vors Gericht

Mit der Übernahme von Morgan Grenfell holte sich die Deutsche Bank den ersten Schwung angelsächsischer Händler und Fondsmanager ins Haus. Der Kulturwandel hatte begonnen, der erste große Skandal folgte 1996: Der Vermögensverwalter von Morgan Grenfell musste drei Fonds vom Handel aussetzen, weil der Star-Fondsmanager Peter Young mit riskanten Tech-Investitionen gegen die Auflagen verstoßen hatte. Anleger gerieten in Panik, die Deutsche Bank feuerte mehrere Topmanager und blieb auf Verlusten von Hunderten Millionen Pfund sitzen. Young wurde später vor Gericht für schuldunfähig erklärt, nachdem er in einem Rückchen vor der Jury aufgetaucht war und von Stimmen in seinem Kopf geredet hatte.

Unterdessen trieb Mitchell den Umbau zur globalen Investmentbank systematisch voran. London sah er nur als den ersten Schritt. 1999 übernahmen die Frankfurter die US-Bank Bankers Trust für zehn Milliarden Dollar. Das Institut war keine reine Investmentbank, jedoch im Geschäft mit Krediten an ohnehin hochverschuldete Unternehmen, sogenannten Leveraged Loans, stark vertreten. Es galt als führend bei Zins- und Währungsderivaten – damals noch relativ neue Instrumente.

Für Mitchell konnte es nicht schnell genug gehen. Dass sich die Deutsche Bank das New Yorker Institut nur leisten konnte, weil dessen Aktienkurs aufgrund von Skandalen im Derivategeschäft so niedrig war – Nebensache. Doch könnten schon damals die Probleme gesät worden sein. „Anfang der Neunzigerjahre begann sich die Kultur von Bankers Trust zu verändern“, erinnert sich Guy Moszkowski vom Analysehaus Autonomous. Die konservative Haltung wurde über Bord geworfen, wer große Wetten einging, konnte punkten. „Es wurde mehr und mehr eine Kultur des Risikos.“

Das hatte in guten Zeiten seine Vorteile. Finanziell verzeichnete die Deutsche Bank nach der Übernahme schnell Erfolge. Der Konzerngewinn lag bei 801 Millionen Euro, 13 Prozent über dem Vorjahr. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern lag bei

32,4 Prozent, ein Jahr zuvor waren es noch 22 Prozent. „Die Deutsche hat Sachen ausprobiert, einfach mal gemacht. Und wenn es genügend Nachfrage gab, dann wurden Dinge formalisiert. Heute würde man das agile Management nennen“, erinnert sich ein ehemaliger Aktienhändler. Sein amerikanischer Arbeitgeber dagegen war behäbiger, wollte alles erst genau ausarbeiten, bis neue Produkte an den Markt gingen, auch wenn das manchmal sechs Monate dauerte. „Das war damals ganz schön frustrierend.“

Doch was viele in der Frankfurter Konzernzentrale anfangs nicht ahnten: Sie steuerten auf einen Clash der Kulturen zu, der sie teuer zu stehen kommen würde. „Wer damals in Deutschland für eine Bank arbeitete, der war seinem Arbeitgeber gegenüber loyal. Das war gar keine Frage“, sagt Professor Nils Ole Oermann, der Wirtschaftsethik in Lüneburg und Oxford lehrt. Anders als die Kollegen in Frankfurt waren die Investmentbanker in London und New York vor allem darauf aus, ihren eigenen Bonus zu vergrößern. Loyal war man seinem Team gegenüber, dem man von Institution zu Institution folgt, immer dorthin, wo es die größeren Boni und das beste Gehalt gibt. Branchenkenner wählen gern den Vergleich zur Söldnermentalität. Man geht dorthin, wo es die beste Bezahlung gibt. Es konnte also immer nur ein Modell auf Zeit sein.

Die Chefs in der Frankfurter Zentrale ließen den selbstbewussten angelsächsischen Mitarbeitern freie Hand. Oermann fragte den damaligen Vorstandschef Rolf-E. Breuer, ob er immer genau verstanden habe, womit seine Investmentbanker die Profite erzielten. Breuers Antwort: Nein, nicht immer, und das müsse er auch nicht. Auch Josef Ackermann, der 2002 auf Breuer folgte, „hat gna-denlos alles schön gemalt“, erinnert sich ein Investmentbanker von der Konkurrenz. „Aber auch er hat nicht verstanden, was da passiert.“

Später stießen die Angelsachsen regelmäßig mit den Frankfurtern an, vor allem wenn es ums Geld ging, wie Oermann in seinem Buch erläutert. „Ich mach euch reich“, war der Lieblingssatz von Mitchell. Den richtete er jedoch nicht an den Vorstand oder die Aktionäre, sondern an sein Team, das er von Merrill Lynch mitgebracht hatte. Allen voran Anshu Jain, dessen Mentor er war und der später zunächst die Investmentbank und später gemeinsam mit Jürgen Fischen die gesamte Bank leitete. Ein Vorstand der Bank habe 1998 1,1 Millionen Mark verdient, schreibt Oermann. „Das entsprach

weniger als zehn Prozent von dem, was Mitchell und später Jain in den besten Jahren inklusive aller Boni nach Hause trugen.“

Mitchell stürzte Ende 2000 mit seinem Privatflugzeug ab, nur wenige Monate nachdem er in den Vorstand eingezogen war. Doch den Grundstein für ein scheinbar erfolgreiches Wall-Street-Geschäft hatte er gelegt. In den Rankings konnte die Deutsche Bank zu den großen US-Banken aufschließen, die Bonus-Pools fielen manchmal sogar noch höher aus. Die Gewichte in der Bank hatten sich da längst verschoben. Wo die wahre Macht saß, zeigte sich jedes Jahr an zwei Zahlen: Der Chef der Investmentbanksparte in London verdiente stets mehr als der Vorstandschef in Frankfurt.

Mit den Übernahmen von Morgan Grenfell und Bankers Trust kamen die Frankfurter gerade zur rechten Zeit, denn im internationalen Finanzgeschäft war durch Deregulierung in den USA einiges in Bewegung geraten. „Die Deutsche Bank hatte damals das Potenzial, zum großen Gewinner zu werden“, so Moszkowski. Schließlich gab es auch in Europa weitreichende Entwicklungen. Am 1. Januar 1999 wurde der Euro als Buchgeld eingeführt, drei Jahre später dann auch Bargeld. „Eine Bank, die sowohl in Europa als auch in den USA ein starkes Geschäft hat, war da natürlich in einer sehr starken Position.“

Ein Kunde namens Trump

Die Deutsche Bank war nicht die einzige, die den angelsächsischen Markt für sich entdeckte. Die UBS übernahm 2000 den US-Broker und Vermögensverwalter Paine Webber für 10,8 Milliarden Dollar, wenige Wochen später kaufte die Credit Suisse die US-Investmentbank DLJ für 11,5 Milliarden Dollar.

Auf der Suche nach Neugeschäft trieb es die Deutsche Bank ins Risiko. Bestes Beispiel ist Donald Trump. Der New Yorker erhielt aus verschiedenen Geschäftsbereichen Kredite im Wert von über zwei Milliarden Dollar. Viele andere Banken hatten es längst abgelehnt, mit dem aufbrausenden und unzuverlässigen Immobilienentwickler Geschäfte zu machen. Trump sieht das anders, auf Twitter schrieb er am gestrigen Donnerstag: „Ich habe nicht mehrere Banken genutzt, weil ich nicht mehr Geld brauchte.“ Es wäre ein „Leichtes“ gewesen, mehr Geld aufzutreiben.

Sein Vermögen hatte Trump laut „New York Times“ einst mit drei Milliarden Dollar angegeben, Mitarbeiter der Bank kamen bei ihren Berechnungen aber auf nur 788 Millionen Dollar. Immer wieder floppten Trumps Projekte, in der Finanzkrise verklagte er die Frankfurter gar – und forderte drei Milliarden Dollar Schadensersatz, die Bank habe die Krise mitverursacht. Die Deutsche Bank klagte zurück, Trump zahlte seine Kredite nicht. Das erstaunliche Ende: Sie einigten sich auf einen Vergleich und machten weiter Geschäfte miteinander.

Nach Mitchells Tod wurde Jain Chef der Abteilung Global Markets. Er machte die Investmentbank zur Gewinnmaschine. Ihr Beitrag stieg zwischen 2000 und 2010 von einem Viertel auf mehr als 80 Prozent des Gesamtergebnisses. Die Deutsche Bank sei zu einem „gigantischen Hedgefonds“ geworden, warnte der „Economist“ bereits 2004.

Teure Abendessen, Partys, Besuche im Strip-Club. Die Deutsche Bank wollte dazugehören und stand den anderen großen Finanzhäusern auch

beim Geldausgeben in nichts nach. „Die Spesenkonten waren riesig, wie bei den anderen auch“, erinnert sich ein ehemaliger Investmentbanker, der damals für einen Konkurrenten gearbeitet hat. „Ein Abendessen mit Kunden konnte locker 3 000 Pfund kosten.“ Die Aktienhändler luden sich zu einer Feier 2001 den Sänger Robbie Williams in den Londoner Equinox-Club ein, der sich gerade auf dem Höhepunkt seines Erfolgs als Solokünstler befand. Gefeierte wurde auch noch im Krisenjahr 2009. Die Weihnachtsfeier in New York war in der bekannten Rooftop-Bar an der 5th Avenue, mit direktem Blick auf das Empire State Building. Goldman Sachs dagegen hatte seine Weihnachtsfeier schon zum zweiten Mal in Folge abgesagt, auch, um negative Schlagzeilen zu vermeiden.

Die angelsächsischen Banker mit den großen Egos blieben immer ein Fremdkörper in der Bank. „Das Investmentbanking wurde nie wirklich integriert, weder auf der Personal- noch auf der Systemseite“, analysiert ein Konkurrent. „Bankers Trust und Morgan Grenfell waren Akquisitionen, die vor allem Individuen reicher gemacht haben, aber nicht notwendigerweise die Aktionäre.“ Oermann geht davon aus, dass Jain in seinen 15 Jahren bei der Bank 200 bis 500 Millionen Euro brutto an Gesamtvergütung inklusive Boni erhalten hat. Kritik an ihren hohen Gehältern pflegte Jain stets mit dem Spruch abzubürsten, sie alle könnten woanders das Doppelte verdienen.

Nach der Finanzkrise feierte sich die Deutsche Bank zunächst dafür, ohne Staatshilfe überlebt zu haben. Die Investmentbanker regierten weiterhin unangefochten. 2008 erhielt der Londoner Starhändler Christian Bittar den höchsten Bonus der Firmengeschichte – 80 Millionen Euro. Der Geldmacher Jain wurde 2012 zum Vorstandschef befördert, ein klares Signal, dass die Stärke der Investmentbanker ungebrochen war.

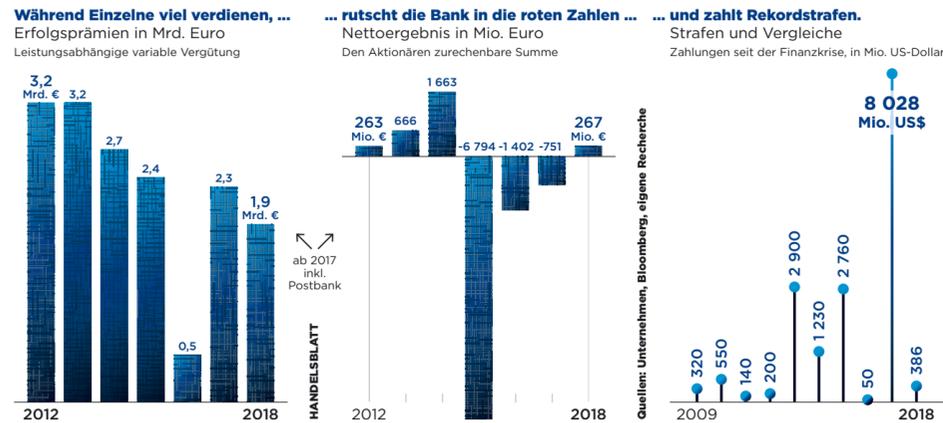
Doch die Probleme traten bald mit umso größerer Macht zutage. Immer wieder geriet die Bank ins Visier der Staatsanwälte und musste Milliardenstrafen für alle möglichen Vergehen zahlen. Allein der Libor-Skandal um manipulierte Zinssätze kostete vier Milliarden Dollar an Strafzahlungen weltweit. Superverdiener Bittar sitzt inzwischen eine fünfjährige Haftstrafe ab und hat Berufsverbot. Er bekannte sich schuldig, den Euribor-Zinssatz mit manipuliert zu haben. Auch auf die Hälfte des 80 Millionen Euro schweren Bonus musste er verzichten.

Einen Kulturwandel hatte die Bank schon 2013 ausgerufen. Doch der kommt nur langsam. Noch im Februar 2018 musste der damalige Europa-Investmentbankchef Alasdair Warren den Mitarbeitern eine Standpauke wegen zu hoher Spesen halten. Einzelne Banker hatten 30 000 Euro im Jahr für Chauffeurfahrten abgerechnet.

Nun jedoch schlägt das Pendel zurück. Im Jahr 1989, als der Deutsche-Bank-Vorstand den Kauf von Morgan Grenfell beschloss, begann in Bielefeld ein junger Mann seine Banklehre. Während die Investmentbank immer mächtiger wurde, arbeitete Christian Sewing sich in der Privatkundenbank nach oben. Als es im vergangenen Jahr die Wahl zum CEO gab zwischen dem Investmentbankchef Markus Schenk und dem Privatkundenmann Sewing – da zog der Investmentbanker den Kürzeren.

Mitarbeit: Thomas Liegl, Thomas Jahn

Deutsche Bank: Schuld und Sühne



Christian Sewing

„Uns zu unterschätzen wäre ein Fehler“

Im ersten großen Interview nach der Veröffentlichung der radikalen Einsparpläne spricht der Deutsche-Bank-Chef über die Chancen und Risiken des Neubeginns.



Christian Sewing: Der Vorstandschef der Deutschen Bank räumt ein, dass „natürlich auch in Deutschland“ Stellen wegfallen werden.

Moritz Henzen/afp

Christian Sewing kommt ein paar Minuten zu spät in sein Büro im Londoner Hauptquartier der Deutschen Bank in der Great Winchester Street. Dort steht schon alles bereit für die Videoschalt mit dem Handelsblatt in Deutschland – für das erste große Interview nach Bekanntgabe des radikalen Umbauplans für die Deutsche Bank. Der Chef eines Dax-Konzerns hatte Sewing aufgehalten. Er wollte Sewing am Telefon zu seinem mutigen Projekt gratulieren. Zuspruch, der guttut in diesen Tagen. Denn der Vorstandschef von Deutschlands größter Bank muss noch viel Überzeugungsarbeit leisten, dass sein Plan auch funktioniert.

Herr Sewing, am vergangenen Sonntag haben Sie den größten Umbau der Deutschen Bank seit Jahrzehnten verkündet. Dabei sprachen Sie vor allem über Einsparungen und Kürzungen, nicht über neue Geschäftschancen und Visionen. Warum?
Das stimmt so nicht. Ich habe viel über Chancen gesprochen. Und zwar in den Geschäftsbereichen, in denen wir weiterhin vorn mitspielen wollen. Für mich ist es eine Vision, dass wir künftig wieder das machen, was die Kunden von uns erwarten. Deshalb stellen wir das Firmenkundengeschäft in den Mittelpunkt der Bank und greifen hier wieder an. Das Handelsgeschäft verkleinern wir zwar um 40 Prozent, machen es damit aber auch schlagkräftiger. Insgesamt werden wir etwas kleiner, aber auch viel effizienter und profitabler. Die Strategie hat endlich Klarheit über unsere Zukunft geschaffen.

In den Boomzeiten drehte die Bank vor allem im Wertpapierhandel ein gigantisches Rad. Wie schwer ist es Ihnen gefallen, eine Strategie zu benennen, die vor über 30 Jahren der damalige Vorstandschef Alfred Herrhausen eingeleitet hat?
Wir beenden diese Strategie nicht, wir adjustieren sie nur sehr deutlich. Denn wir bleiben eine globale Bank. Letztlich muss jede Generation von Managern neu entscheiden, was jetzt und in Zukunft das Richtige für unsere Bank ist. Ich hatte das Bild der Bank, die wir jetzt bauen wollen, schon im Kopf, bevor ich im April 2018 zum Vorstandsvorsitzenden ernannt wurde. Ich habe es damals auch unserem Aufsichtsratsvorsitzenden Paul Achleitner vorgestellt. Wir waren uns von Anfang an über das Zielbild einig, aber auch darüber, dass es sich nicht über Nacht umsetzen lässt. Dafür braucht man ein Fundament, dafür mussten wir uns die Glaubwürdigkeit erarbeiten. Deshalb ging es in meinem ersten Jahr zunächst um die Stabilisierung der Bank: die Bilanz aufräumen, Kostendisziplin durchsetzen und die Beziehung zu den Regulierern verbessern.

Sie arbeiten seit 30 Jahren für die Deutsche Bank und sitzen seit 2015 im Vorstand. Viele Probleme sind seit Langem bekannt. Warum haben Sie nicht früher auf einen Richtungswechsel gedrängt?
Es kommt immer darauf an, in welcher Rolle man ist. Als Vorstandsvorsitzender habe ich natürlich ganz andere Möglichkeiten, die Richtung vorzugeben. Deshalb kann ich nur für die vergangenen 15 Monate sprechen. Und da wäre ein höheres Tempo nicht möglich gewesen. Nehmen Sie zum Beispiel das Thema Regulierung: Man kann einen so grundlegenden Umbau nur schwer angehen, solange man den Stresstest der US-Notenbank nicht komplett besteht. Vor ein paar Wochen haben wir diesen Test endlich bestanden, nachdem die Fed 2015, 2016 und 2018 noch Beanstandungen hatte.

Haben Sie es bei Ihrem Amtsantritt zur Bedingung gemacht, dass Ihr Umbauplan umgesetzt wird?
Ich bin niemand, der Bedingungen stellt, ich überzeuge lieber. Ich hatte einen Plan, den ich für überzeugend hielt und der damals auch den Aufsichtsrat, allen voran seinen Vorsitzenden, überzeugte.

Von Beginn an? Oder gab es Widerstände? Gerade Aufsichtsratschef Paul Achleitner galt lange als überzeugter Anhänger eines starken Investmentbankings. Ende April hat er in einem Interview

noch gesagt, dass die Deutsche Bank im Investmentbanking kein Strategie-, sondern ein Umsetzungsproblem habe.
Diese neue Strategie wurde von Paul Achleitner von Anfang an mitgetragen. Natürlich haben wir viel diskutiert. Aber die genuine Aufgabe des Aufsichtsrats ist es ja, die Strategie zu hinterfragen und dafür zu sorgen, dass die Pläne des Vorstands wasserdicht sind. Es ging vor allem darum, wie wir es umsetzen, und nicht um die Richtung.

Für uns klingt das ein wenig nach Geschichtsklitterung. Lief wirklich alles so harmonisch, wie Sie es jetzt darstellen?
Für mich waren die Diskussionen mit dem Aufsichtsrat ein intensiver, aber sehr hilfreicher Prozess. Da wurden entscheidende Fragen gestellt. Zum Beispiel: Können wir den Plan auch in einem Abschwung durchhalten? Kommen wir wirklich ohne Kapitalerhöhung aus?

Wie groß war der Druck der Finanzaufsicht, die Investmentbank zu schrumpfen?
Die Aufseher haben einen sehr realistischen Blick auf unsere Bank, sie wissen, wo wir viel Geld verdienen und wo weniger. Aber sie schreiben uns kein Geschäftsmodell vor. Für uns ist die Sache doch klar: Wir ziehen uns nun aus Bereichen zurück, die weniger verdienen, viel Kapital binden und auch noch schwankungsanfälliger sind – da ist es nicht erstaunlich, dass die Regulierer diesen Weg unterstützen.

Sie hatten also einen klaren Fahrplan, aber dann kamen im Frühjahr 2019 die Fusionsgespräche mit der Commerzbank dazwischen. Das muss doch alles durcheinandergebracht haben.
Wenn man die Möglichkeit hat, die Nummer eins und die Nummer zwei unter den deutschen Privatbanken zusammenzubringen, dann muss man das prüfen. Natürlich sind wir deshalb in unserem eigenen Projekt um ein paar Wochen zurückgefallen. Aber die Fusionsverhandlungen hatten auch einen wichtigen Vorteil: Wir hatten am Ende zwei Pläne, die wir gegeneinanderhalten konnten. Das machte die Entscheidung leichter, uns für unseren eigenen Weg zu entscheiden. Ich bin überzeugt, dass es für die Deutsche Bank der bessere Weg ist, den Wandel aus eigener Kraft zu gestalten.

Am vergangenen Montag, dem Tag nach der Verkündung Ihres Plans, sackte der Aktienkurs um über fünf Prozent ab – eine herbe Enttäuschung, oder?

Man darf die Entwicklung nicht isoliert sehen. Seit der Hauptversammlung Ende Mai bis zu unserer Ankündigung am Sonntag ist unser Kurs um 13 Prozent gestiegen, denn wichtige Einzelheiten unseres Umbauplans waren ja leider vorab durchgesickert. Unser Strich sind wir immer noch leicht im Plus. Und ein noch viel wichtigeres Signal ist, dass unsere Refinanzierungskosten erheblich gefallen sind. Es war deshalb nicht überraschend, dass die Investoren am Tag der Ankündigungen gesagt haben: „Okay, jetzt wollen wir erst einmal sehen, ob ihr das auch umsetzen werdet.“

Genau daran haperte es in der Vergangenheit. Die Deutsche Bank gilt als Ankündigungsweltmeister. Von den optimistischen Plänen ist am Ende meist nicht viel übrig geblieben.
Dessen sind wir uns sehr wohl bewusst. Und deshalb haben wir diesen Strategiewechsel lange und gründlich vorbereitet – erst in einem kleinen Team, später dann in immer größeren Projektgruppen. Von Investoren und Kunden habe ich in den vergangenen Tagen ganz klare Signale bekommen: Die Strategie ist richtig und nachvollziehbar. Unser Job ist es jetzt zu beweisen, dass wir unsere Ziele schrittweise erreichen können, zum Beispiel was die Kosten angeht. Wir haben uns transparent und zeitnahe Zwischenziele gesetzt, und wir sind fest entschlossen, sie einzuhalten.

Viele Investoren, aber auch Mitarbeiter zweifeln, dass die Bank im großen Stil Geschäfte abschließen kann und der Gewinn vor Steuern bis 2022 trotzdem auf sechs Milliarden Euro steigt. Rechnen Sie sich nicht schon wieder schön?
Nein, im Gegenteil: Wir haben konservativ ge-

plant. Die Planzahlen wurden nicht von oben vorgegeben, sondern gemeinsam mit den Geschäftsbereichen erarbeitet. Wir haben ja Geschäftsbereiche, die vom Umbau überhaupt nicht betroffen sind. Unser Asset-Manager DWS läuft zum Beispiel hervorragend. Im Privatkundengeschäft sind wir auf einem guten Kurs, unseren Gewinn zu steigern und bald die Kapitalkosten zu verdienen. Die Integration der Postbank bietet noch viel Potenzial. Und das gilt erst recht für die Unternehmensbank, das neue Rückgrat unserer Bank. Dabei haben wir keine Wunschziele formuliert, sondern unseren Berechnungen liegen sehr realistische Annahmen zugrunde.

Welche sind das denn?
Als globale Bank wachsen wir so schnell wie die Weltwirtschaft und der Markt. Nur für die Investmentbank sind wir noch konservativer und rechnen nicht mit Wachstum. Dabei ist unsere neue Investmentbank immer noch eine der schlagkräftigsten der Welt – uns zu unterschätzen wäre ein Fehler.

Wann hat die Deutsche Bank denn zum letzten Mal sechs Milliarden Euro vor Steuern verdient? Auf jeden Fall ist das viel zu lange her. Die sechs Milliarden basieren auf konservativen Annahmen und entsprechen einer Rendite auf das materielle Eigenkapital von acht Prozent. Das muss für eine Bank wie uns zu schaffen sein, wenn wir uns auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren.

Ihr Umbauplan wird weltweit 18 000 Stellen kosten. Wie viele Arbeitsplätze sollen denn in Deutschland wegfallen?
Das ist der bittere Teil des Umbaus, aber wenn man so ein Projekt angeht, muss man konsequent sein. Wir wollen im Moment keine Aufteilung nach Regionen oder Bereichen veröffentlichen, sondern erst einmal mit den Mitarbeitern reden. Das gebietet der Anstand. Aber ich möchte hier auch einen falschen Eindruck korrigieren: Es werden natürlich nicht alle 18 000 Stellen auf das Investmentbanking entfallen, und es gibt auch keine Konzentration in bestimmten Regionen. Natürlich wird auch in Deutschland eine substanzielle Zahl an Stellen wegfallen. Dabei ist es allerdings wichtig zu wissen, dass der schon zuvor geplante Abbau im Zuge der Integration der Postbank bereits in der Gesamtzahl enthalten ist.

Das dürften ungefähr 6 000 Stellen sein. Schätzungen zufolge sind darüber hinaus bis zu 4 000 weitere Jobs in Deutschland in Gefahr.
Ich werde keine konkreten Zahlen bestätigen. Wir haben kein Land und keinen Geschäftsbereich bevorzugt. Wir haben schlicht und einfach die richtigen Entscheidungen für die Bank gefällt.

US-Geschäft

5

MILLIARDEN

Euro will Vorstandschef Sewing im Jahr noch in den USA umsetzen – trotz der Einsparpläne. Er setzt auf Unternehmensanleihen, das Devisenhandelsgeschäft und Immobilienfinanzierungen.

Quelle: Unternehmen

Die Gewerkschaften fordern den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen. Wird das gelingen?
Wir sind in der Vergangenheit stets fair und verantwortungsvoll mit den Mitarbeitern umgegangen und haben sozial verträgliche Lösungen gesucht. Das werden wir auch in Zukunft tun.

Ein derart großer Stellenabbau ist natürlich auch ein Thema für die Politik. Haben Sie die Bundesregierung vorab über Ihre Pläne informiert?
Natürlich haben wir das gemacht, das gehört sich

so für ein großes Dax-Unternehmen. In Berlin war eine gewisse Betroffenheit über den Stellenabbau zu spüren, aber gleichzeitig bekamen wir aus allen Richtungen Zuspruch für die grundsätzliche Richtung des Umbaus.

Es stehen nicht nur Tausende Stellen zur Disposition, die Bank wird in diesem Jahr auch wieder Verluste machen. Sollte der Vorstand vor diesem Hintergrund vorab auf einen Bonus für 2019 verzichten?

Wir stehen am Anfang einer gewaltigen Transformation. Im Moment mache ich mir nicht den leisesten Gedanken über unseren Bonus für dieses Jahr. Dass ich an die Strategie glaube, sehen Sie ja daran, dass ich bis zum Ende meines Vertrags 2022 einen substanziellen Teil meines Grundgehalts in Aktien der Deutschen Bank investieren werde.

Ein ungewöhnlicher Schritt. Uns ist kein deutscher Vorstandschef bekannt, der sich verpflichtet hat, einen festen Anteil seines Grundgehalts in Aktien des eigenen Unternehmens zu investieren. Vielleicht ist das ungewöhnlich. Aber ich kann nicht von unseren Mitarbeitern fordern, unternehmerischer zu denken, und dann nicht selbst investieren. Ich will Vorbild sein.

Predigen Ihre Anlageberater nicht, dass man sein Vermögen breit diversifizieren soll?
Hier geht es doch um etwas ganz anderes: Ich glaube an unsere Strategie und unseren Plan, und unsere Aktionäre und Mitarbeiter sollen wissen, dass es eben nicht nur Worte sind, sondern ich absolut entschlossen bin, diesen Plan umzusetzen. Und deshalb bin ich mir auch sicher, dass es sich als gute Investition herausstellen wird.

Nun schrumpft die Bank erheblich, jede fünfte Stelle fällt weg. Wäre es da nicht konsequent gewesen, auch den Vorstand zu verkleinern?
Nein, die Aufgaben der einzelnen Vorstände sind derart komplex und umfangreich, dass ich mir nur schwer vorstellen kann, einzelnen Kollegen zusätzliche Aufgaben aufzubürden. Nehmen Sie nur die Regulierung, die den Aufwand für uns alle deutlich erhöht hat, oder das Thema Technologie, das uns Banken enorm fordert. Ich bin stolz darauf, dass wir nun ein solches Team zusammenhaben.

Sie wollen die Deutsche Bank einfacher und effizienter machen, ziehen mit einem Gremium namens Group Management Committee (GMC) nun aber eine weitere Führungsebene unter dem Vorstand ein. Allein der Name klingt schon sperrig und bürokratisch.
Das Gegenteil ist richtig: Der Vorstand wird durch das GMC deutlich intensiver mit den Leuten zusammenarbeiten, die tagtäglich das operative Geschäft verantworten. Wir wollen beide Ebenen enger verzahnen. Wir haben übrigens noch einen dritten Kreis geschaffen – zusammen sind das die Top 30. Auch das bewährt sich jetzt schon, da wir nun die Foren haben, über die ich in wichtigen Momenten wie in der vergangenen Woche direkt und zeitnah mit unseren wichtigsten Managern kommunizieren kann.

Bei vielen in der Bank weckt das Konzept ungete Erinnerungen an das Group Executive Committee (GEC), das Ex-Vorstandschef Josef Ackermann einst einführt. Das GEC galt als geheimes Machtzentrum, das den Vorstand eher unterminierte als ergänzte. Zudem hatten der Aufsichtsrat und die Finanzaufsicht keinen direkten Zugriff.
Ich kann diese Bedenken verstehen, aber sie sind nicht berechtigt. Wir werden auch weiter einen starken Vorstand haben. Und im GMC haben wir Manager versammelt, die unsere Werte teilen. Diese Kollegen verstehen, was Integrität, Führung und Klarheit bedeutet. Außerdem will ich, dass diese Manager sich jeden Tag in der Woche um das Geschäft kümmern. Als Vorstand haben Sie so viele Verpflichtungen, dass Ihnen dafür immer ein bis zwei Tage fehlen.

Drei Vorstände müssen im Zuge des Umbaus die Bank verlassen. Einer davon ist Ihr langjähriger

Weggefährte, der Privatkundenchef Frank Strauß. Ist es klug, sich während der komplexen Integration der Postbank von einem erfahrenen und angesehenen Manager zu trennen?

Die Trennung hat in keiner Weise etwas mit der sehr guten Leistung von Frank Strauß zu tun. Aber es gibt Situationen, in denen man unterschiedliche Ansichten hat. Wenn es um grundlegende Fragen der künftigen Ausrichtung geht, finde ich es nur konsequent, schnell eine Entscheidung zu treffen. Früher haben wir solche Situationen in der Deutschen Bank oft zu lange im Vagen gelassen. Das ist nicht gut. Denn das spürt die Organisation.

Sie beide haben jeweils 30 Jahre für die Deutsche Bank gearbeitet. Gab es keine Möglichkeit, diesen Weg gemeinsam fortzusetzen?

Am Ende müssen immer die Struktur, das Unternehmen und die Strategie im Mittelpunkt stehen. Erst danach sollte es um Personen gehen.

In den Wochen vor der Veröffentlichung des Umbauplans rankten sich auch um Finanzvorstand James von Moltke Rücktrittsgerüchte. Sein Vertrag läuft im kommenden Jahr aus. Wird er bleiben?

Bitte nicht schon wieder Spekulationen um unsere Vorstände. Wir haben doch gerade erst unser Team aufgestellt. Abgesehen davon ist eine Vertragsverlängerung Sache des Aufsichtsrats. Wir Vorstände machen uns jetzt alle gemeinsam an die Arbeit.

Mit dem ehemaligen Chef Ihres Asset-Managers DWS, Nicolas Moreau, und der Regulierungsvorständin Sylvie Matherat haben in diesem Jahr zwei Vorstände die Bank verlassen, die unter Ihrem Vorgänger John Cryan an Bord gekommen sind. Stattdessen haben Sie Vertraute wie Frank Kuhnke und Stefan Hoops befördert. Folgt auf „Anshu's Army“ jetzt „Christian's Army“?

In einer so herausfordernden Situation wollte ich ein Team zusammenstellen, dem ich vertraue und von dem ich weiß, dass es das Umfeld, die Branche, aber auch die Bank wirklich gut kennt. In Zeiten wie diesen müssen Vorstände auch viel Detailarbeit leisten. Wir müssen die Prozesse im Haus kennen, um Fortschritte zu erzielen. Darüber hinaus ist es auch für die Motivation der eigenen Mitarbeiter wichtig, dass eigene Talente befördert werden.

Aber besteht nicht die Gefahr, dass Sie und Ihre Vertrauten in einer Art Filterblase gefangen werden?

Nein, schon deshalb nicht, weil wir uns auch neue Perspektiven an Bord geholt haben. Bernd Leukert, der bis vor Kurzem Vorstand für Innovation bei SAP war, hatte mit der Deutschen Bank bisher

wenig zu tun. Aber wir haben im Technologiebereich eine Epoche vor uns, in der wir Manager mit einer anderen Expertise brauchen. Da, wo wir es brauchen, bin ich der Erste, der sagt: Lasst uns jemanden von außen holen!

Prominente Zugänge von außen, zu denen neben Moreau und Matherat auch die ehemalige IT-Chefin Kim Hammonds gehörte, haben die Bank nach zwei bis drei Jahren wieder verlassen. Was können Sie tun, damit Neuzugänge künftig länger an Bord bleiben?

Die Deutsche Bank muss noch offener werden. Daran müssen wir arbeiten. Das ist ein Punkt, den wir in unserer Kultur noch stärker verankern müssen. Wir haben in der Vergangenheit sicher nicht alles richtig gemacht, wenn es darum ging, Manager von außen einzubinden. Es gibt jedoch auch Beispiele von Mitarbeitern, die wir intern befördert haben und bei denen es am Ende auch nicht funktioniert hat, weil die Einschätzung eine falsche war.

Mit Bernd Leukert haben Sie einen neuen Digitalisierungsvorstand verpflichtet, der in den kommenden Jahren 13 Milliarden Euro ausgeben darf. Wofür?

Die Bereiche, auf die wir uns fokussieren, werden künftig mehr Geld zur Verfügung haben als bisher. Das gilt unter anderem für das Firmenkundengeschäft und die Teile des Investmentbankings, in denen wir weiter aktiv sind. Wenn wir hier nicht investierten, würden wir einen ganz wichtigen Teil unseres Geschäfts verlieren: das sogenannte Flow Business. Dazu zählen vor allem der Zahlungsverkehr und der Währungshandel. Beides wird längst voll elektronisch über Plattformen abgewickelt, da müssen wir kontinuierlich investieren. Denn nur wenn wir als Plattformbetreiber eine hohe Relevanz haben, werden wir mit den Kunden auch als ihr Berater und Risikomanager ins Geschäft kommen.

Sie wollen die Bank deutlich verkleinern und stabiler machen. Werden Sie damit nicht automatisch zu einem Übernahmziel?

Wenn wir erfolgreich sind, wird auch unsere Marktkapitalisierung steigen. Dann haben wir die Chance, uns an einer europäischen Konsolidierung, als Partner oder Käufer zu beteiligen. Aber ich mache mir über das Thema aktuell keine Gedanken. Jetzt konzentrieren wir uns erst mal voll darauf, unseren Plan umzusetzen.

Heißt das, dass die Deutsche Bank in den nächsten drei Jahren keine Fusionen oder größeren Übernahmen anstrebt?

Ich will mich nicht kategorisch festlegen. Doch es ist meine feste Absicht, in den nächsten drei Jahren diesen Plan konsequent umzusetzen. Aber

„**Wir haben in der Vergangenheit sicher nicht alles richtig gemacht, wenn es darum ging, Manager von außen einzubinden.**“

wir haben ja bei der Commerzbank gesehen, dass immer wieder mal was dazwischenkommen kann.

In Deutschland gab es viel Applaus für die harten Einschnitte im Investmentbanking - samt Entlassungen in Tokio, New York und London. Im Ausland ist dagegen bei vielen der Eindruck entstanden, die Deutsche Bank werde künftig kleiner - und vor allem wieder sehr deutsch.

Wir sind und bleiben eine globale Bank. Und daran werden wir auch nicht rütteln. Die Deutsche Bank wird durch diesen Umbau nicht deutscher - im Gegenteil. Wir werden uns im Ausland weiter verstärken. Es geht nur eben um die Geschäfte, in denen wir bereits stark sind. Auch von einem Rückzug aus den Vereinigten Staaten kann keine Rede sein: In den USA wollen wir auch künftig pro Jahr rund fünf Milliarden Euro an Erträgen einfahren - allerdings auch hier nur noch in den Bereichen, in denen wir führend sind: Dazu zählen unter anderem Unternehmensanleihen, das Devisenhandelsgeschäft oder große Immobilienfinanzierungen. Auch unsere neue Firmenkundenbank ist nicht nur auf Deutschland konzentriert, sondern international aufgestellt. Denn das weltweite Wachstum wird in erster Linie nicht aus Deutschland kommen, sondern vor allem aus Asien. Deshalb halten wir auch an unserer Präsenz in 60 Ländern fest. Es ist in unserer DNA, international zu sein.

Eine Großsparkasse wollen Sie also nicht werden, aber Ihr Plan hört sich etwas nach „Commerzbank XI“ an. Sie werden auch künftig noch größer und global präsenter sein als der Frankfurter Nachbar, aber die grundsätzliche Ausrichtung mit der Fokussierung auf das Privat- und Firmenkundengeschäft gibt es bei der Commerzbank schon seit einigen Jahren.

Ich kann mit diesem Vergleich wenig anfangen. Wenn das Ihr Rückschluss ist, dann lassen Sie mich das ein für alle Mal klar sagen: Für uns und unsere Kunden bleibt das Investmentbanking sehr bedeutsam. Wir haben das Ziel, in diesem Bereich in drei Jahren Erträge von 7,5 Milliarden Euro einzufahren. Das entspricht rund 30 Prozent der gesamten Einnahmen. Viele amerikanische Wettbewerber kommen auf ein ähnliches Verhältnis. Wir nehmen allein im Investmentbanking fast so viel ein wie die Commerzbank insgesamt. Diese Größenordnungen scheinen die Leute manchmal zu vergessen.

Ist eine Fusion mit der Commerzbank denn in drei Jahren wieder eine Option, wenn Sie Ihren Umbau abgeschlossen haben?

Es bringt nichts, jetzt über einen dritten oder vierten Fusionsanlauf mit der Commerzbank zu sprechen. Wir haben uns für diesen Alleingang entschlossen, jetzt lassen Sie uns bitte erst mal machen. Wenn es dann zu einer Konsolidierung kommen sollte, fände ich europäische Zusammenschlüsse logischer als nationale. Aber das ist Zukunftsmusik.

Was passiert mit Ihrer Fondssparte DWS? Bleibt sie Teil der Deutschen Bank, oder könnte sie in Gemeinschaftsunternehmen eingebracht werden?

Die DWS ist für das Angebot und die Strategie der Deutschen Bank enorm wichtig. Sie hilft uns, unser Ziel zu erreichen, 70 Prozent der Erträge in stabilen Geschäftsbereichen zu erwirtschaften. Wir wollen deshalb eine Mehrheit an der DWS behalten und diese weiterhin konsolidieren. Klar ist aber auch, dass es sich um ein Skalengeschäft handelt. Mit einem verwalteten Vermögen von rund 700 Millionen Euro ist die DWS in Europa unter den Top fünf. Aber angesichts der rückläufigen Margen im Fondsgeschäft müssen wir größer werden. Dabei sind für auch offen für anorganische Schritte - wenn die Voraussetzungen stimmen.

In der deutschen Industrie sagen manche, die Deutsche Bank habe an Reputation verloren. Einige große Unternehmen nehmen deshalb nicht mehr so oft Ihre Dienste in Anspruch - sondern setzen stärker auf ausländische Konkurrenten.



Bert Bostemann/af

Richtig ist: Insbesondere die amerikanischen Wettbewerber sind stark. Sie haben in den vergangenen zehn Jahren eine starke Entwicklung hingelegt. Sie haben auch bei der strategischen Beratung viele Mandate gewonnen. Aber genau das sporn mich an. Wir erleben gerade eine große Unterstützung deutscher Unternehmen für unseren neuen Kurs. Gerade habe ich mit einem Dax-Chef telefoniert. Er hat gesagt, er freue sich über unsere neue Strategie und sei jetzt bereit, der Deutschen Bank mehr Geschäft zu geben. Genau das ist es, was ich mir erhoffe.

Was kann die Deutsche Bank denn selbst tun?

Es kommt in diesem Geschäft auf Expertise an. Wir haben in den vergangenen Jahren den ein oder anderen wirklich guten Mitarbeiter verloren, weil unsere strategische Ausrichtung nicht klar genug war. In den Bereichen, in denen wir aktiv bleiben, wollen wir jetzt investieren: Da müssen wir Top-Top-Top-Leute haben. Dafür war die Deutsche Bank lange bekannt. Wir haben immer noch sehr gute Leute. Aber wir sind nicht mehr in jeder Position so gut, wie es unser Anspruch ist. Deshalb habe ich meinen Mitarbeitern gesagt: „Sagt mir die drei, vier, fünf wichtigsten Neuverpflichtungen, die ihr machen wollt. Dabei werde ich euch dann unterstützen.“ Jetzt, wo allen klar ist, was wir nicht mehr machen, können wir da angreifen, wo wir weiter im Spiel sind.

Die Konjunktur kühlt sich ab. Daimler, BASF und andere deutsche Konzerne haben ihre Gewinnprognosen für 2019 kassiert. Haben Sie Angst, dass Sie der Abschwung mitten im Umbau erwisch?

Wir haben eine Konjunkturabkühlung in unseren Plänen berücksichtigt. Wir rechnen in den nächsten drei, vier Jahren mit einem Anstieg der Risikoversorge für ausfallgefährdete Kredite. Allerdings sind wir bei Kreditrisiken seit Jahrzehnten im Abschwung weniger betroffen als die meisten anderen Banken. Dennoch haben wir auch hier sehr konservativ geplant. Denn ich weiß: In der Vergangenheit hat die Deutsche Bank oft zu viel versprochen und dann nicht geliefert. Ich will es genau andersherum handhaben.

Die EZB will die Zinsen auf absehbare Zeit nicht erhöhen, sondern hat angedeutet, dass sie die Einlagezinsen von aktuell minus 0,4 Prozent sogar noch weiter in den negativen Bereich drü-

„**Mir fehlt jegliches Verständnis dafür, dass in unserer Niederlassung in London am Montag jemand Schneider bestellt hat, um Maßanzüge auszumessen.**“

cken könnte. Welche Auswirkungen hat das für die Deutsche Bank?

Wir haben unsere Ertragserwartungen für 2022 deshalb in den vergangenen sechs Monaten deutlich nach unten korrigiert. In einzelnen Bereichen rechnen wir nur noch mit einem Ertragswachstum im Bereich der aktuellen Inflationsrate. Das Zinsumfeld ist einer der Hauptgründe dafür, warum wir uns für 2022 eine Eigenkapitalrendite von acht Prozent zum Ziel gesetzt haben - und nicht von zehn Prozent oder mehr. Ich bin auch nicht glücklich über die Rahmenbedingungen. Aber es ist sinnlos, sich darüber aufzuregen. Wir müssen damit leben.

Werden die Banken gezwungen sein, die zusätzlichen Lasten durch die Zinspolitik an ihre Kunden weiterzugeben.

Die Banken werden immer mehr darauf achten müssen, alle Leistungen angemessen zu bereisen. Die Postbank hat vor zwei Jahren wieder Kontoführungsgebühren eingeführt - und es gab trotzdem kaum Abgänge von Kunden. In Zukunft werden Banken sicher auch noch andere Preise anpassen müssen. Man kann das Zinsumfeld nicht nur mit Kostenreduzierungen auffangen.

Die Privatkunden der Deutschen Bank müssen sich also auf höhere Gebühren einstellen?

Nein. Wir verlangen ja schon heute Kontoführungsgebühren von unseren Kunden. Ich kann mir nicht vorstellen, dass Banken, die aktuell ein kostenloses Konto anbieten, dies angesichts der Zinspolitik die nächsten Jahre oder Jahrzehnte durchhalten.

Die Deutsche Bank hat in den vergangenen Jahren immer wieder mit Skandalen für Schlagzeilen gesorgt, etwa wegen der Manipulation des Referenzzinssatzes Libor oder wegen mangelhafter Geldwäschekontrollen. Auch heute beschreiben viele Mitarbeiter die Kultur im Haus noch als vergiftet. Wie nehmen Sie selbst das wahr?

Uns holen allerdings immer wieder Vorfälle aus der Vergangenheit ein - und die werden in der Öffentlichkeit so wahrgenommen, als seien sie Gegenwart. Dabei gab es in den vergangenen zwei, drei Jahren keine großen neuen Fälle mehr. Das zeigt mir, dass unsere Bank sich ändert. Aber das ist ein Prozess. Wir als Führungskräfte müssen aufmerksam bleiben. Denn es passieren immer noch Dinge, die uns nicht gefallen können. Da müssen wir sofort eingreifen und gegensteuern.

Welche Dinge gefallen Ihnen aktuell nicht?

Zum Teil gefällt mir die Umgangsform nicht, die manche Manager an den Tag legen. Wir können hart miteinander diskutieren, aber man muss immer Respekt für die andere Person haben. Mir fehlt auch jegliches Verständnis dafür, dass in unserer Niederlassung in London am Montag jemand Schneider bestellt hat, um Maßanzüge auszumessen. Am gleichen Tag mussten wir vielen Mitarbeitern im Aktienhandel sagen, dass sie gehen müssen, weil wir ihre Abteilung schließen. Dass jemand an so einem Tag einen Schneider kommen lässt, ist respektlos. Dieses Verhalten steht in keiner Weise im Einklang mit unseren Werten.

Wird der Vorfall personelle Konsequenzen haben?

Wenn Sie es als personelle Konsequenz ansehen, dass der Vorstandschef persönlich bei den Kollegen anruft und mit ihnen darüber spricht, dann ja. Ich gehe jedenfalls davon aus, dass die beiden Kollegen meinen Anruf nicht vergessen werden.

Viel Kritik gibt es seit Jahren an den üppigen Bonuszahlungen der Deutschen Bank, die nicht zu den dürftigen Ergebnissen passen. Muss die Bank ihr Bonussystem reformieren, wenn sie ihre Kultur ernsthaft verbessern will?

Die Bonuszahlungen waren in der Vergangenheit teilweise viel zu hoch und viel zu sehr an kurzfristige Erfolgsmaßstäbe geknüpft. Das war ein Grund für die kulturellen Probleme in unserer Bank. Wir haben in diesem Bereich aber auch aufgrund absolut richtiger regulatorischer Vorgaben schon große Fortschritte gemacht. Und wir gehen mit dem Thema heute ganz anders um als früher. Ein Jahr haben wir versucht, die Leistung, die Mitarbeiter trotz des Umbaus der Investmentbank gezeigt haben, fair zu honorieren. Wenn jemand exzellente Leistung bringt, hat sie oder er auch eine erfolgsabhängige Vergütung verdient, die zum Teil an individuelle Ziele gebunden ist. So will ich es auch künftig halten.

Sie stehen seit 15 Monaten an der Spitze der Deutschen Bank. Hat Sie das Amt verändert?

Ich bin der Meinung, es hat mich als Mensch nicht verändert. Aber es gibt Dinge, die in dieser Position wichtiger sind als vorher, allen voran Klarheit und Konsequenz. Und zu Konsequenz gehört auch immer ein bisschen Härte. Ich habe bei der Deutschen Bank in den vergangenen Jahrzehnten viele persönliche Verbindungen aufgebaut. Aber darauf darf ich als Vorstandschef keine Rücksicht nehmen, wenn unangenehme Entscheidungen notwendig sind.

Wie gehen Sie mit Rückschlägen um?

Widerstandsfähigkeit ist wichtig - das hat mit physischer und psychischer Stärke zu tun. Ich mache Sport, um fit zu bleiben. Und für die Psyche ist es wichtig, dass man ein Team um sich herum hat, dem man vertraut. In dem man auch mal seinen Unmut rauslassen kann, wenn etwas nicht läuft. Das hilft.

Könnten Sie bitte folgenden Satz vollenden: Wenn die Deutsche Bank ihre selbst gesteckten Ziele 2022 nicht erreicht ...

... dann werde ich mich dafür verantworten. So, wie sich das gehört.

Und wenn Sie einen Wunsch für die Deutsche Bank frei hätten, wie würde er aussehen?

Mein Wunsch ist es, dass wir irgendwann in unserer Gesellschaft wieder den Respekt bekommen, den diese Bank einmal hatte. Den müssen wir uns verdienen, dafür müssen wir erfolgreicher sein. Dann werden auch unsere Mitarbeiter wieder stolz sein. Dann werden wir auch einen akzeptablen Aktienkurs erreichen. Und dann wäre es mein Traum, mal wieder zwei Wochen am Stück Urlaub zu machen, ohne an den Aktienkurs zu denken.

Herr Sewing, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellten **Sven Afhüppe, Andreas Kröner und Michael Maisch**.



Bert Bostemann/af