

Telefónica übermittelt, nur der Kunde kann mit einem Passwort die Analyse seines Fahrstils abrufen oder den Standort seines Autos prüfen. Die Versicherung erhält lediglich seinen „Scorewert“.

Ähnlich interessant wie für Versicherer sind die Fahrdaten für die Autobanken mit ihren Flotten von Leasingfahrzeugen. Sie könnten am Ende der Laufzeit nicht nur prüfen, ob der Nutzer sich an den Vertrag gehalten hat – sondern auch maßgeschneiderte neue Angebote machen.

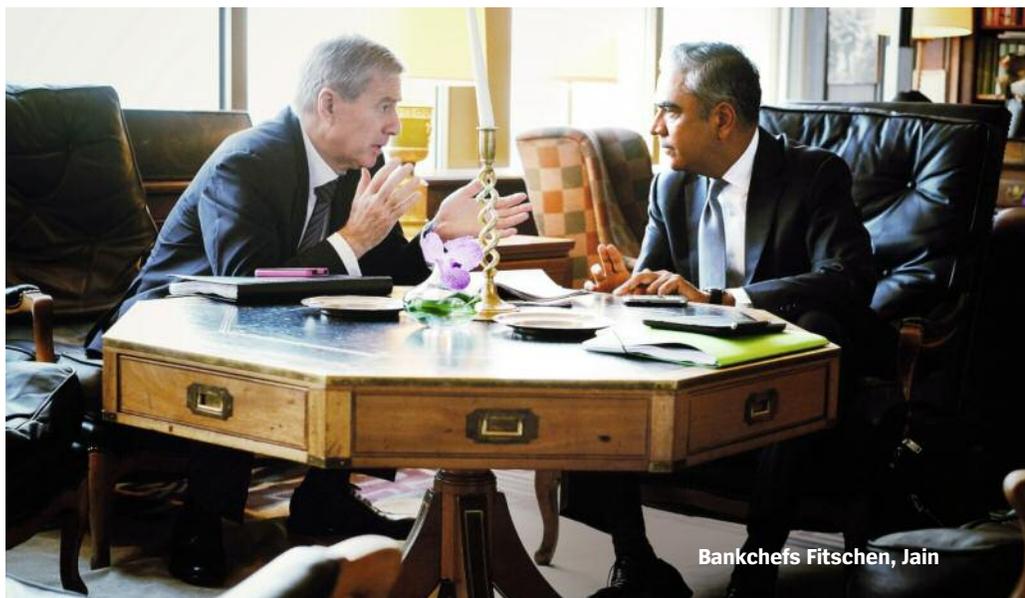
Und was ist mit den Autofahrern selbst? Die Mehrheit scheint von der schleichen den Aufrüstung unter der Haube bislang nicht allzu viel mitzubekommen, wie eine Emnid-Umfrage Ende 2014 zeigt: Mehr als die Hälfte der Befragten (56 Prozent) gab an, bislang nicht gewusst zu haben, dass in modernen Autos bis zu 70 verschiedene Steuergeräte Informationen speichern. Jeder fünfte Befragte lehnte die Datensammelerei ab, selbst dann, wenn diese die Sicherheit erhöhen würde.

Möglicherweise würde die Akzeptanz steigen, wenn die Autofahrer für die Informationen fair honoriert würden. Die Datensätze können einen beachtlichen Wert haben, wie der Münchner Rechtsanwalt Wilfried Reiners weiß, dessen Verband für die persönliche Datenwirtschaft sich auch mit dem Wert von Autodaten befasst: „Ein großer deutscher Autohersteller hat mir gegenüber den Wert eines Datensatzes aus einem drei Jahre laufenden Leasingfahrzeug mit 1500 bis 2000 Euro beziffert.“ Insofern könnten Autofahrer künftig mit niedrigeren Preisen oder Prämien rechnen, wenn sie in die Datensammlung einwilligen – beispielsweise mit einer günstigeren Leasingrate.

Auch Verbraucherschützer haben das Thema im Blick. Klaus Müller, Chef des Verbraucherzentrale Bundesverbandes (VZBV), hält „Transparenz für das Mindestgebot“. Künftig müsse es schon beim Autokauf eine ausführliche Datenschutzberatung geben und eindeutige Bedingungen im Kaufvertrag. Müller zeigt sich überzeugt, dass es nur eine Frage der Zeit sei, bis das Auto als Be- oder Entlastungszeuge in Gerichtsverfahren herangezogen wird. Rein juristisch wäre das wohl heute schon machbar.

Staatsanwälte könnten das Auto unter dem Verweis auf die Zeugenpflicht beschlagnahmen lassen und die Daten auswerten, so wie das mit Handys längst geschieht. Spätestens wenn das elektronische Notrufsystem mit seinen möglichen Zusatzdiensten in Neuwagen verpflichtend sei, steige der Druck zu handeln. „Über die Frage, ob wir den Brutus unter der Haube wollen, muss der Bundestag entscheiden“, so Müller, „das können wir als Gesellschaft nicht den Verkehrsgerichten überlassen.“

Dietmar Hawranek, Marcel Rosenbach



Bankchefs Fitschen, Jain

Operation Stillstand

Kreditinstitute Der strategische Neustart, den die Deutsche Bank versprochen hat, wird vorerst vertagt. Der Vorstand ist zerstritten.

Das Wort Arbeitskampf war in der vornehmen Deutschen Bank bis vor Kurzem ein Fremdwort. Gab es Konflikte, so regelten Management und Belegschaft sie meist geräuschlos: Noch im vergangenen Jahr sprach Personalvorstand Stephan Leithner von strategischer Tarifpartnerschaft, als es um den Kündigungsschutz für Mitarbeiter einer neuen Servicegesellschaft der Deutschen Bank ging.

Doch plötzlich hat sich der Wind gedreht. In Bonn wird in diesen Tagen um vergleichbare Vereinbarungen für die Konzerntochter Postbank gerungen – und die Zeichen stehen auf verschärften Arbeitskampf. „Die Postbank will bislang nicht über den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen verhandeln“, klagt Christoph Meister, Leiter des Bereichs Finanzdienstleistungen im Ver.di-Bundesvorstand. Das sei „eine Abkehr von der partnerschaftlichen Zusammenarbeit“.

Es brodeln in Deutschlands größtem Finanzinstitut. Im Dezember hatte die Bank angekündigt, ihre Strategie grundlegend zu hinterfragen. Alles komme auf den Prüfstand, im zweiten Quartal werde das Ergebnis verkündet. Später wurde lanciert, schon bei der Aufsichtsratssitzung am 20. März könnten Entscheidungen fallen. Dieses Datum gilt mittlerweile als fraglich.

Im Vorstand toben Grabenkämpfe. Führungskräfte sind irritiert, weil der Konzern sich zeitlich unter Druck gesetzt habe. Zu-

dem sei die Erwartung geweckt worden, es solle einen großen Neuentwurf geben. Auch häuft sich die Kritik, dass der Prozess nicht so unvoreingenommen läuft, wie versprochen. „Es werden Überlegungen lanciert, die Postbank oder unsere Anteile an der chinesischen Privatbankbank Hua Xia zu verkaufen“, klagt ein Manager. Dabei ziehen sich Konkurrenten wie die Royal Bank of Scotland gerade lieber aus dem Investmentbanking zurück.

Das Projekt Strategiefindung droht zu entgleisen. Dabei wäre eine Neuausrichtung der Deutschen Bank bitter nötig, gut zweieinhalb Jahre nachdem Anshu Jain und Jürgen Fitschen die Führung von Josef Ackermann übernommen haben.

Die Co-Chefs haben sich aufgerieben in juristischen Schlachten und sich an ein Geschäftsmodell geklammert, das aus der Zeit gefallen scheint. Die globale Universalbank, die überall alles anbietet, vom Handel mit Hedgefonds in den USA bis zum Dispokredit in China, das ist noch immer das Leitbild von Fitschen und Jain. Nur: Es passt in dieser Form nicht in die neue Bankenwelt.

Jetzt liegt der Aktienkurs am Boden, und von den für 2015 formulierten Zielen für Kapitalrendite und Kosten ist das Führungsduo weit entfernt (siehe Grafik). „Der Vorstand hat die Ziele dramatisch verfehlt, eine rückhaltlose Überprüfung ist angezeigt“, sagt ein Aufsichtsratsmitglied.

Und der Vorstand prüft, mit Analysen gefüttert von Strategiechef Stefan Krause. Doch das Gremium streitet, in welche Richtung es gehen soll. Jain und Krause, heißt es in Teilen des Konzerns, würden aus der Deutschen Bank am liebsten eine europäische Variante der globalen Investmentbank Goldman Sachs machen, die sich auf den Handel mit Wertpapieren und die Beratung bei Firmendeals konzentriert. Deshalb strebten sie einen Verkauf der Postbank an, um den Erlös ins Investmentbanking zu stecken. Offiziell wird eine solche Positionierung zurückgewiesen.

Für einen Verkauf der Postbank gibt es derzeit keine klare Mehrheit im Vorstand.

FOTO: MARTIN LENGEMANN / LAF

Dagegen steht eine Fraktion um Privatkundenvorstand Rainer Neske, die einen teilweisen oder kompletten Ausstieg aus seinem Geschäftsfeld ablehnt.

Viele Topmanager der Bank favorisieren jetzt einen möglichen Kompromiss, der jeder Interessengruppe etwas bietet, die die Bank derzeit in die Zange nehmen.

Das sind vor allem Großaktionäre wie der weltweit größte Vermögensverwalter Blackrock und ein Investmentfonds aus Katar. Mit Finanzinvestoren, Hedgefonds und Banken macht die Deutsche Bank das meiste Geschäft. Und diese Kunden zählen oft zugleich zu ihren wichtigsten Aktionären. Als Kunden wollen die mächtigen Wall-Street-Akteure Geschäfte mit der Deutschen Bank machen, als Aktionäre fordern sie einen steigenden Aktienkurs.

Wie der zu erreichen ist, darüber haben die Investoren klare Vorstellungen: Die Kosten müssen runter, die Strategie soll auf das globale Kapitalmarktgeschäft konzentriert werden. Mit dem kleinteiligen Privatkundengeschäft können sie wenig anfangen. „Es war ein Fehler, die Postbank zu kaufen“, sagt einer der Großaktionäre. Ein angelsächsischer Analyst, der die Deutsche Bank seit Jahren begleitet, formuliert es drastischer: „Retail really sucks“, frei übersetzt: Das Privatkundengeschäft nervt.

Kaum vorstellbar, dass Jain und Krause eine Strategie empfehlen, die diesen Ansagen zuwiderläuft. Zumal auch Aufsichtsratschef Paul Achleitner, einst Deutschland-Chef bei Goldman Sachs, dem Kapitalmarktgeschäft näher steht als dem Abschluss von Sparverträgen am Schalter.

Jain und Achleitner werden das Massengeschäft wohl trotzdem nicht einfach über Bord werfen. Die Bundesregierung würde einen solchen Schritt nicht gern sehen, käme er doch einer Abkehr der Deutschen Bank von Deutschland gleich.

Herrschaft zwischen Bank und Politik zu Jains Amtsantritt noch Eiszeit, hat man nun eine Art Nichtangriffspakt geschlossen: Die Regierung und die ihr unterstellte Finanzaufsicht BaFin stellen Jain als Chef nicht mehr infrage und billigen seinen Anspruch, eine globale Investmentbank zu führen. Jain wiederum bekennt sich hingebungsvoll zum Standort Deutschland.

Die für die Deutsche Bank maßgeblichen Aufsichtsbehörden unterstehen jedoch nicht mehr dem Berliner Finanzministerium, sondern sind bei der Europäischen Zentralbank (EZB) in Frankfurt und in den USA angesiedelt.

Beide Aufseher setzen Jain und Fitschen unter Druck. „Die Deutsche Bank befindet sich mit ihrer Kapitalausstattung am unteren Rand dessen, was sich die EZB künftig vorstellt“, heißt es in Bankenkreisen. Für große strategische Sprünge fehlt daher das Geld. Außerdem drohen weitere hohe Strafen, die den Kapitalbedarf noch erhöhen

könnten. Im Streit um die Manipulation von Zinsen drängen die US-Behörden auf ein Schuldeingeständnis der Deutschen Bank. Zudem heißt es, die US-Tochter des Konzerns werde wegen eines mangelhaften Kontrollsystems durch einen bevorstehenden Stresstest fallen. Beides wäre für Jains Ansehen extrem schädlich.

Und schließlich verlangen alle wichtigen Aufsichtsbehörden, dass komplexe Banken künftig leichter abzuwickeln sind, ohne Finanzmärkte und Steuerzahler zu belasten.

In der Deutschen Bank gewinnt deswegen ein Modell Zuspruch, das möglichst vielen dieser Anforderungen gerecht werden könnte: Eine Holding soll geschaffen werden, die sich über zwei Säulen wölbt, das Investmentbanking auf der einen und das Privatkundengeschäft auf der anderen Seite. Die übrigen Geschäftsbereiche wie die Vermögensverwaltung könnte man einer der Säulen zuordnen oder danebenstellen.

Das könnte die Behörden befrieden, weil sich der Konzern so im Krisenfall leichter zerschlagen ließe. Eine Holding böte auch die Möglichkeit, das gesamte Privatkundengeschäft in Teilen an die Börse zu bringen oder mit einer anderen europäischen Großbank zusammenzuschließen, wenn die Zeit dafür reif ist.

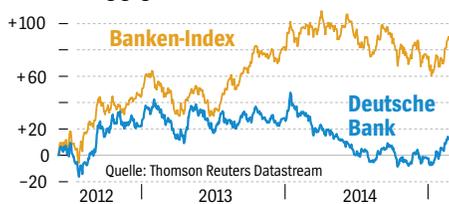
Schließlich würde transparenter als bisher, wie erfolgreich jeder Geschäftsbereich wirtschaftet. Bislang verweisen Fans des

Große Ziele

Konzerndaten der Deutschen Bank seit 2012 und die Ziele der Strategie 2015+

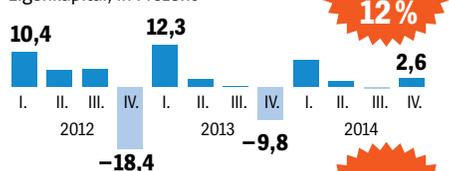
Aktienkurs

im Vergleich zum Euro-Stoxx-Banken-Index, Veränderung gegenüber dem 1. Juni 2012 in Prozent



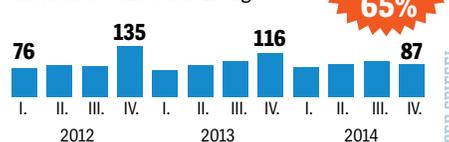
Eigenkapitalrendite

nach Steuern, auf aktives Eigenkapital, in Prozent



Kosteneffizienz

Aufwand in Prozent des Ertrags



Investmentbankings darauf, dass nur dieses Geschäft hohes Gewinnpotenzial habe. Anhänger des Privatkundengeschäfts rechnen anders: Zwischen 2008 und 2014 habe dieser Bereich vor Steuern und Zinsen 8,8 Milliarden Euro verdient, während der Gewinn aus dem Investmentbanking nahe null liege, wenn man mehr als zwölf Milliarden Euro Verlust der internen Bad Bank berücksichtige, die überwiegend dem Investmentbanking zuzuordnen sei.

Ob sich das Holding-Modell durchsetzt, ist offen. Ein Aufsichtsrat wendet ein, man könne die Bank gleich zerschlagen, wenn es zwischen den Säulen kaum noch Synergien gebe. Für die Alphiere im Vorstand hätte der Umbau zudem persönliche Folgen, viele Posten stünden zur Disposition.

Ungeklärt ist vor allem die Zukunft Jürgen Fitschens. Vor wenigen Tagen hat der Münchner Richter Peter Noll die Anklage gegen den Co-Chef und vier Ex-Vorstände wegen versuchten Prozessbetrugs zugelassen. Die vier ehemaligen Deutsch-Banker sollen im Schadensersatzstreit mit den Erben Leo Kirchs falsch ausgesagt haben. Und Fitschen, so die Staatsanwaltschaft, hätte sie daran hindern müssen. Am 28. April beginnt der Prozess, die Beschuldigten weisen die Vorwürfe zurück.

Fitschen will sich vom Gericht nicht den Zeitpunkt seines Rücktritts diktieren lassen. Er sei zuversichtlich, dass der Prozess für ihn mit einem Freispruch endet, heißt es in seinem Umfeld. Zumal Richter Noll Zweifel an der Argumentation der Staatsanwaltschaft habe erkennen lassen. Aus der Bank heißt es, Vorstand und Aufsichtsrat stünden in der Sache hinter Fitschen.

Dennoch ist fraglich, ob ihm das hilft, seinen Posten zu behalten, etwa wenn die Doppelspitze abgeschafft würde. „Natürlich ist die strategische Neuausrichtung ein Moment, in dem jeder Vorstand die Möglichkeit hat, ohne Gesichtsverlust in den Sonnenuntergang zu reiten“, sagt ein einflussreiches Aufsichtsratsmitglied.

Doch wer wäre der geborene Alleinherrscher? Jain und Neske würden sich eher als Chefs der Sparten unter der Holding anbieten, aber Jain dürfte kaum einen neuen Chef über sich dulden. Strategievorstand Krause soll bei den Aufsichtsbehörden, vor allem in den USA, einen schweren Stand haben. Der künftige Finanzvorstand Marcus Schenck kommt von außen und muss sich erst einmal bewähren.

Noch steht der Aufsichtsratschef hinter Jain. Möglich, dass er ihm noch einmal Zeit gibt, das Steuer herumzureißen – mit einer leicht angepassten Strategie, einem großen Kostensenkungsprogramm und ein paar Ansagen zur Zukunft des digitalen Bankgeschäfts. Doch wenn Jains Weg bei den Aktionären durchfällt, wird auch Achleitner auf Distanz gehen. Es heißt, er habe schon andere Kandidaten im Auge. Martin Hesse