



BERT BOSTELMANN / BILDFOLD / DER SPIEGEL

„Wir meinen es ernst“

SPIEGEL-Gespräch Deutsche-Bank-Chef John Cryan über die Folgen des Brexit für sein Unternehmen und den Umbau des angeschlagenen Traditionskonzerns

Bevor **Cryan** den Raum betritt, streckt er vorsichtig seinen Kopf durch die Tür. Der 55-Jährige ist seit einem Jahr der Chef der Deutschen Bank und unterscheidet sich zumindest im Auftreten deutlich von seinen Vorgängern: Der gebürtige Brite spricht zurückhaltend, fast leise. Die Fragen beantwortet er nüchtern und hochkonzentriert, ab und an blitzt englischer Humor durch. Vor seiner Berufung war Cryan bereits im Aufsichtsrat der Deutschen Bank, zuvor arbeitete er als Europa-Chef des in Singapur ansässigen Staatsfonds Temasek und als Finanzvorstand der schweizerischen UBS.

SPIEGEL: Herr Cryan, die Briten haben für den Ausstieg aus der EU gestimmt. Werden Sie als Chef der Deutschen Bank nun die deutsche Staatsbürgerschaft beantragen?

Cryan: Nein, sicher nicht, auch wenn ich Deutschland und die Deutschen mag. Ich habe in Frankfurt meinen Erstwohnsitz und zahle hier meine Steuern. Das sollte dafür reichen, dass ich auch in Zukunft einreisen darf. Aber im Ernst: Ich bedaure sehr, dass das Referendum so ausgefallen ist. Am Ende wird es bei einem Brexit aus meiner Sicht nur Verlierer geben.

SPIEGEL: Wie wird die Deutsche Bank auf die Brexit-Entscheidung reagieren?

Cryan: Das wird davon abhängen, wie die Verhandlungen verlaufen. Wir sind da sehr flexibel, da wir sowohl in London als auch in Frankfurt stark vertreten sind. Dadurch werden wir für europäische Unternehmen umso wichtiger, gerade in dieser Phase der Unsicherheit an den Kapitalmärkten.

SPIEGEL: Werden Sie Teile des Geschäfts an den Main verlagern?

Cryan: Sollte es tatsächlich zu einem Austritt meines Heimatlandes aus der EU kommen, dann wird das London schwächen und Frankfurt stärken. Was das aber genau für die City und für uns heißt, lässt sich noch nicht vorhersagen.

SPIEGEL: Der Spekulant George Soros hatte anlässlich des Votums eine Wette auf einen weiteren Kursverfall der Deutschen Bank abgeschlossen. Offenbar sieht er Ihr Unternehmen als einen Verlierer der Brexit-Entscheidung. Hat er recht?

Cryan: Nein, hat er nicht. Wie Sie an den Entwicklungen der Aktienmärkte in den vergangenen Tagen gesehen haben, steht derzeit die Finanzbranche insgesamt im Fokus. Hier dürfte die Unsicherheit über die weitere Entwicklung des Finanzplatzes London eine Rolle spielen. Mich hat auch

der eine oder andere Vorstandskollege aus dem Ausland besorgt angerufen ...

SPIEGEL: Und was haben Sie denen gesagt?

Cryan: Dass ich die Deutsche Bank hier besser aufgestellt sehe als viele unserer Wettbewerber. Wir nutzen den europäischen Pass für Finanzdienstleistungen aus Frankfurt heraus für den Zugang in London. Unsere amerikanischen Wettbewerber dagegen setzen den Pass über ihre jeweilige Tochtergesellschaft in London ein, um so Zugang zum europäischen Markt zu bekommen. Im Falle eines Brexit müssten sie zunächst neue Tochterfirmen auf dem Kontinent errichten, bevor sie hier weiter Dienstleistungen für ihre EU-Kunden erbringen können. Für die Deutsche Bank ändert sich dagegen wenig.

SPIEGEL: Aber die Sorge bezog sich doch sicher auch auf die turbulenten vergangenen Tage. Haben Sie viel Geld verloren?

Cryan: So bedauerlich das Ereignis und der Kursverfall sind, so gut standen wir am

„Ich bin grundsätzlich erst mal optimistisch. Es ging und geht mir aber um Realismus.“

vergangenen Freitag und zu Wochenbeginn als Bank da. Allein im Währungshandel haben wir das Achtfache des üblichen Volumens abgewickelt. Das stimmt mich sehr zuversichtlich.

SPIEGEL: Seit Ihrem Amtsantritt vor einem Jahr ist der Aktienkurs allerdings um mehr als 50 Prozent abgestürzt, Sie mussten einen Verlust von 6,8 Milliarden Euro ausweisen und haben Marktanteile verloren. Was läuft da schief?

Cryan: Es ist richtig, dass wir harte Monate hinter uns haben. Aber nicht alles, was wie eine schlechte Nachricht aussieht, ist auch eine schlechte Nachricht. Wenn wir Verluste machen, weil wir uns von Altlasten in der Bilanz trennen oder Rechtsverfahren abschließen, dann hat das auch seine gute Seite. So schaffen wir Klarheit für die Investoren. Und was die Marktanteile angeht: Wir stellen die Bank komplett neu auf und ziehen uns bewusst aus bestimmten Bereichen zurück.

SPIEGEL: Wir interpretieren den Aktienkurs eher als Misstrauensvotum ...

Cryan: Der Aktienkurs ist enttäuschend, das steht außer Frage. Aber es gibt derzeit

nun mal kaum Investoren, die unbedingt europäische Bankaktien kaufen wollen, erst recht nicht nach dem Brexit-Votum. Und innerhalb des Sektors ist die Deutsche Bank nicht das beliebteste Unternehmen. Die rechtlichen Auseinandersetzungen schrecken immer noch viele Investoren ab.

SPIEGEL: Im ersten Jahr sind Sie so gut wie nicht in der Öffentlichkeit aufgetreten. Warum nicht?

Cryan: Am Anfang habe ich mich darauf konzentriert, unseren Umbau anzustoßen. Außerdem habe ich viel Zeit in den Dialog mit den Regulatoren investiert. Aber seit Beginn des Frühjahrs bin ich mehr draußen unterwegs. Ich sitze jetzt doch auch hier.

SPIEGEL: Das freut uns auch. Aber Sie leiten die Bank seit einem Jahr.

Cryan: Die Deutsche Bank ist eine sehr große und auch komplexe Bank. Ich hatte den Eindruck, dass es sehr viel zu tun gibt und wir den Wandel schnell auf den Weg bringen müssen.

SPIEGEL: „Vertrauen ist der Anfang von allem“ war einmal der Slogan der Deutschen Bank. Sie dagegen haben sich mehrfach sehr kritisch über das eigene Unternehmen geäußert. War das hilfreich?

Cryan: Ich weiß, dass meine Kritik sehr direkt war. Vielleicht habe ich unterschätzt, wie oft die Journalisten das wiederholen würden. Aber wenn ich heute noch einmal vor der gleichen Situation stünde, würde ich es wieder so sagen.

SPIEGEL: Sie haben damals die eigenen IT-Systeme als lausig bezeichnet.

Cryan: Unsere Systeme waren und sind ineffizient, daran arbeiten wir jetzt sehr zielstrebig. Ich wollte damit niemanden demotivieren. Durch meine klaren Worte haben alle verstanden, dass wir es sehr ernst meinen und schneller voranschreiten müssen.

SPIEGEL: Schaut man sich die Reaktionen der Anleger an, scheinen Sie die mit Ihrem Pessimismus angesteckt zu haben.

Cryan: Erleben Sie mich pessimistisch? Das Gegenteil ist richtig: Ich bin grundsätzlich erst mal optimistisch. Es ging und geht mir aber um Realismus. Tatsächlich haben mir viele Mitarbeiter geschrieben oder gesagt: Endlich werden Entscheidungen auf einer realistischen Grundlage getroffen!

SPIEGEL: Sie sind der zweite britische Deutsche-Bank-Chef. Verstehen die Deutschen Ihren Sinn für Humor?

Cryan: Ja, das Gefühl habe ich schon. Die Deutschen haben viel Humor. Und ich

mag ja ernst wirken, lache aber sehr gern. Wenn Sie Ihre Zeit hauptsächlich mit Arbeit verbringen und es so ernst wird, muss man auch mal lachen können, das schweißst zusammen.

SPIEGEL: Sie haben Ihren Job als Aufräumer angetreten. Bisher sehen wir aber nicht viel davon.

Cryan: Sie meinen, ich bin also doch nicht der „eiskalte Aufräumer“, als der ich betitelt wurde?

SPIEGEL: Auf jeden Fall sind die Ergebnisse nicht sichtbar.

Cryan: Ja, weil die Kosten am Anfang anfallen, während wir die Erfolge erst viel später sehen. Ein Beispiel: Wir haben uns mit unseren Betriebsräten nach mehrmonatigen Verhandlungen auf den Umbau in Deutschland geeinigt. Die Zeit brauchte es, um ein gutes Ergebnis zu erzielen. Jetzt wird es nochmals dauern, bis wir Filialen schließen und uns von Mitarbeitern trennen. Das ist immer ein sehr schmerzhafter Prozess. Es hat sich aber auch sonst viel getan: Wir haben im Bereich Compliance – also bei der Einhaltung von Regeln und Gesetzen – sehr viel erreicht. Und wir haben große Fortschritte bei unseren Rechtsstreitigkeiten gemacht, auch wenn einige große Fälle noch nicht abgeschlossen sind. Wir haben uns aus Ländern und Geschäftszweigen zurückgezogen und die Bank damit einfacher gemacht. Wir verändern grundlegend unsere Art zu arbeiten. Wir haben an vielen Stellen mehr erreicht, als ich erhofft hatte.

SPIEGEL: Viele Schlüsselfiguren haben die Bank verlassen, auch das nagt an den Erträgen. Können Sie angesichts dieses „brain drain“ die Wende schaffen?

Cryan: Absolut. Und ich wäre mit dem Wort „brain drain“ vorsichtig. Ja, wir haben ein paar Leute verloren, deren Weggang wir wirklich bedauern. Ein paar. Aber nicht viele.

SPIEGEL: Wie viele Leute kann man ersetzen, ohne dass die Seele des Unternehmens verloren geht?

Cryan: Um einen wirklichen Wandel hinzubekommen, muss man Mitarbeiter austauschen, zumindest in den Leitungsfunktionen. Das haben wir getan. Drei Viertel unserer Führungskräfte sind neu oder in neuen Rollen. Das ist ein sehr starkes Signal an die gesamte Bank.

SPIEGEL: Ihre Vorgänger Anshu Jain und Jürgen Fitschen haben nach dem Abschied von Josef Ackermann viel über den Kulturwandel gesprochen. Für welche Unternehmenskultur stehen Sie?

Cryan: Nach meinem Verständnis muss eine Bank auf sehr langfristigen, oft sogar Generationen überspannenden Beziehungen aufbauen. Ziel muss der langfristige Erfolg sein – und zwar der des Kunden. Wenn wir unseren Kunden zum Erfolg verhelfen, werden auch wir erfolgreich sein.

SPIEGEL: Sehen Sie sich als Anti-Anshu oder Anti-Joe?

Cryan: Weder noch. Aber natürlich verfolgen wir als Vorstand einen anderen Ansatz als früher. Bis 2008 wurden Banken oft mit einer starken Händlermentalität geführt, das Ziel waren vor allem kurzfristige Gewinne, manchmal sogar auf Kosten der Kunden. Heute ist für alle offensichtlich: Für die Deutsche Bank funktioniert das nicht.

SPIEGEL: Gerade die Deutsche Bank ist in den vergangenen 15 Jahren um den Handel herum gebaut worden. Und Ihre Vorgänger haben dieses Modell kurz vor ihrem Abgang vor einem Jahr noch einmal bekräftigt. War es ein Fehler, die Strategie zu übernehmen, die ja gescheitert war?

Cryan: Unser Fehler war, dass wir nicht gut genug erklärt haben, was genau die neue

„Wir haben ein paar Leute verloren, deren Weggang wir bedauern. Ein paar. Aber nicht viele.“

Strategie beinhaltet. Was es für die Bank bedeutet, aus dem Handelsgeschäft zu kommen, und was es heißt, wenn dieser Bereich nicht mehr eine so dominierende Rolle spielt. Wir müssen uns dem neuen Umfeld grundlegend anpassen. Der Markt ändert sich durch die zunehmende Regulierung sowieso, und die Umsätze sinken. Aber unser Kapitalmarktgeschäft bleibt ein wichtiger Pfeiler.

SPIEGEL: Sie haben die Deutsche Bank wegen all der Managementwechsel einmal als Start-up bezeichnet. Start-ups leben davon, ein gemeinsames Ziel zu haben, das alle erreichen wollen. Was ist Ihre Vision für die Deutsche Bank?

Cryan: Wir wollen eine bessere Deutsche Bank schaffen, deren Mitarbeiter Positives bewirken – für ihre Kunden, für ihre Bank, für die Gesellschaft als Ganzes. Ich habe eine Bank vor Augen, auf die wir alle wie-

der stolz sind. Das setzt nicht nur funktionierende Kontrollmechanismen voraus, sondern auch das Bewusstsein, was geht und was nicht. Wir dürfen nicht noch einmal einer Welle von Klagen und Rechtsstreitigkeiten ausgesetzt sein. Aber es gibt auch eine Wachstumsgeschichte, an die wir glauben und die auch außerhalb der Bank immer mehr Menschen verstehen.

SPIEGEL: Wir verstehen Sie noch nicht. Helfen Sie uns.

Cryan: Wir investieren konsequent in die Teile der Bank, die das größte Potenzial haben, beispielsweise in unsere Transaktionsbank – also den Zahlungsverkehr, die Handelsfinanzierung und das Cash-Management für Unternehmen. Für dieses Geschäft ist die Bank einmal gegründet worden, das ist der Stamm des Baumes Deutsche Bank.

SPIEGEL: Das ist aber ein ziemlich schlanker Stamm.

Cryan: Im vergangenen Jahr haben wir damit rund 1,5 Milliarden Euro verdient, und wir glauben, dass der Bereich 2,5 Milliarden Euro Gewinn erzielen kann. Und rund um diesen Stamm wachsen unsere anderen Geschäftsbereiche, etwa der Devisenhandel oder das Zinsabsicherungsgeschäft. Dazu kommen das Privat- und das Firmenkundengeschäft und die Vermögensverwaltung als große und stabile Gewinnquellen. Wir werden weniger machen. Aber da, wo wir unterwegs sind, muss es unser Anspruch sein, zu den Besten zu gehören.

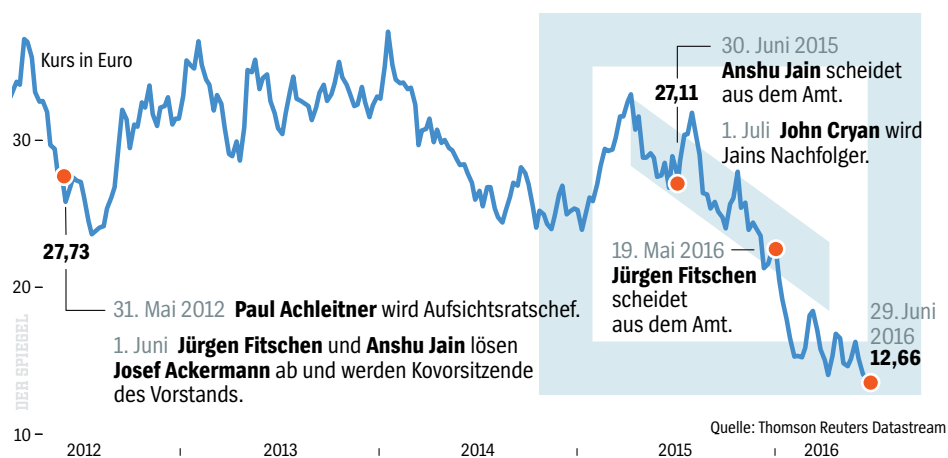
SPIEGEL: Wäre ein Verkauf der Vermögensverwaltung auch eine gute Quelle für das dringend benötigte Kapital?

Cryan: Ein Verkauf hätte nur einen einmaligen Effekt. Wertvoller sind für uns die dauerhaften Einnahmen daraus.

SPIEGEL: Viele Analysten glauben, dass die Deutsche Bank um eine Kapitalerhöhung nicht herumkommt, erst recht nach der Brexit-Entscheidung. Werden Sie die Aktionäre zur Kasse bitten?

Cryan: Ich rechne damit, dass wir unser Kapital organisch aufbauen können, was wir

Chronisch schwach Die Aktie der Deutschen Bank und das Personalkarussell



bedauerlicherweise über viele Jahre nicht getan haben. Wir müssen bis Ende 2019 im Schnitt zwei bis zweieinhalb Milliarden Euro pro Jahr an zusätzlichem Kapital schaffen, um die Anforderungen zu erfüllen. Da sehen wir kein Problem. Es geht ja auch um eine sehr grundsätzliche Frage: Mit welchem Argument sollten wir derzeit um mehr Kapital bitten?

SPIEGEL: Mit einer guten Wachstumsgeschichte zum Beispiel?

Cryan: Wir müssen erst beweisen, dass wir die liefern können. Aktuell geht es darum, die Bank zu restrukturieren, um die Basis für zukünftiges profitables Wachstum zu schaffen. Damit stellt sich die Frage nach einer Kapitalerhöhung derzeit nicht.

SPIEGEL: Sie haben den Umbau des Privatkundengeschäfts angesprochen, der zunächst einmal ein Abbau ist. Welche Rolle sollen die Privatkunden für die Deutsche Bank noch spielen?

Cryan: Eine wichtige. Wir werden uns auf das konzentrieren, was wir am besten können: das Geschäft mit anspruchsvollen Privat-, Vermögens- und Firmenkunden. Außerdem machen wir unser Angebot attraktiver für junge Menschen. Wir sind für die noch nicht attraktiv genug, auch als Arbeitgeber.

SPIEGEL: Wie wollen Sie die Digital Natives für die Deutsche Bank gewinnen?

Cryan: Wir müssen uns beispielsweise fragen, ob man immer ein klassisches Beschäftigungsverhältnis braucht, um Leute mit innovativen Ideen zu gewinnen. Viele junge Menschen wollen sich nicht an einen Konzern binden. Ein Beispiel: Es gibt da einen 18-jährigen Amerikaner, dem wir einen Halbjahresvertrag gegeben und ihn nach Indien in unser Technologiezentrum in Pune geschickt haben. Er hatte eine tolle Idee für die Handelsfinanzierung. Seit einem Monat ist er dort, und wir bekommen fantastisches Feedback. Da entsteht gerade etwas, das uns weiterbringt. Wir müssen Konventionen brechen. Sonst können wir mit den neuen Konkurrenten von außerhalb der Bankenwelt nicht mithalten.

SPIEGEL: Wer werden die Wettbewerber der Zukunft sein? Die kleinen FinTechs? Google? Facebook?

Cryan: Vielleicht. Die Technologiefirmen tun bisher alles, um die Regulierung zu vermeiden, der Banken unterliegen. Aber da werden die Regulatoren nicht ewig zusehen. Für uns sind die Technologiekonzerne übrigens nicht nur Wettbewerber. Apple und PayPal sind für uns ungeheuer wichtig, auch als Kunden.

SPIEGEL: Ist denn die Deutsche Bank glücklich damit, nur noch für solche Technologiekonzerne Geschäfte im Hintergrund abzuwickeln? Fürchten Sie nicht, den Kundenzugang zu verlieren?



Cryan, SPIEGEL-Redakteure*: „Keine Strahlkraft mehr“

BERT BOSTELMANN / BILDFOLOU / DER SPIEGEL

Cryan: Nein, wir sind ja auf vielen Feldern sehr nah beim Kunden. Aber wir stellen eben auch die unentbehrliche Infrastruktur. Das können so nicht viele. Außerdem müssen wir leider eingestehen: Junge Menschen sind heutzutage bereit, alle möglichen Daten mit Google, Apple, Facebook oder PayPal zu teilen. Aber mit der Deutschen Bank? Nein. Mit anderen Banken? Auch nicht. Banken können die Daten aus dem Zahlungsverkehr also noch nicht nutzen, aber die Technologiekonzerne können damit ihr Werbegeschäft optimieren. Wir sind froh, als Bank Teil dieses Geschäfts zu sein.

SPIEGEL: Aber wie wollen Sie junge Kunden gewinnen, wenn Sie den Zugang andererseits Google und Co. überlassen?

Cryan: Wir werden die Marke Deutsche Bank und die damit verknüpften Werte neu ausrichten. Dafür arbeiten wir an einer neuen Markenkampagne. Sie haben vielleicht bemerkt, dass der Slogan „Leistung aus Leidenschaft“ nun ausläuft, er hat keine Strahlkraft mehr. Wir werden uns stärker auf das Verhältnis unserer Mitarbeiter zu den Kunden, auf das Digitale und den Service konzentrieren.

SPIEGEL: Sie betonen eifrig das Geschäft mit den Privatkunden. Aber genau das Geschäft mit der Masse wollen Sie doch gerade loswerden. Sie haben die Postbank zum Verkauf gestellt.

Cryan: Ich kann Ihre Skepsis gut nachvollziehen. Investoren verstehen, dass wir die Postbank verkaufen, um Kapital freizusetzen. Aber eigentlich kommt es im Privatkundengeschäft auf kritische Größe an. Wenn wir also die Postbank verkaufen, weil uns das regulatorische Umfeld keine andere Wahl lässt, bleibt uns nur ein Weg: durch hervorragende Beratung und ein sehr gutes digitales Angebot zu wachsen.

SPIEGEL: Die Deutsche Bank war einmal der Stolz der deutschen Wirtschaft, heute müssen Sie kleinere Brötchen backen. Ist es nicht mehr wichtig, eine international erfolgreiche deutsche Bank zu haben?

Cryan: Doch, das ist sehr wichtig. In den Geschäftsfeldern, auf die wir uns konzentrieren, müssen wir auch keine kleineren

Brötchen backen. Die Rückmeldung deutscher Konzerne und von Familienunternehmen ist ganz klar: Sie wollen ein deutsches Institut als eine ihrer internationalen Banken haben.

SPIEGEL: Sieht Angela Merkel das genauso?

Cryan: Das müssen Sie Merkel fragen. Mein Eindruck ist, dass man in Berlin eine internationale Bank möchte, die deutsche Unternehmen weltweit begleiten kann. Aber nicht unbedingt eine internationale Bank in dem Sinne, dass wir in aller Her-

ren Länder vor Ort Geschäfte mit einheimischen Kunden machen.

SPIEGEL: Was heißt das für Ihr riesiges und kostspieliges Amerikageschäft?

Cryan: Das Geschäft dort besteht aus zwei Teilen. Da sind die Fortune-500-Kunden, also Unternehmen, die für zwei Drittel der amerikanischen Wirtschaftsleistung stehen. Da haben wir sehr gute Beziehungen, die wir ausbauen möchten. Im Handel in den Finanzzentren New York und auch London machen wir hingegen so manches, was mit diesen Kunden und auch mit unserem Geschäft in Europa nichts zu tun hat. Das fahren wir zurück.

SPIEGEL: Die Geldpolitik der Notenbanken erschwert viele Ihrer Geschäfte zusätzlich. Die Deutsche Bank hat rund 570 Milliarden Euro an Kundeneinlagen. Wie viel kostet Sie die Negativzinspolitik von EZB-Präsident Mario Draghi?

Cryan: Diese Politik verringert natürlich die Erträge der Banken. Etwa zwei Drittel unserer Einlagen sind in Euro, dort verlieren wir 0,4 Prozent, wenn wir das Geld bei der EZB anlegen. Aber das ist nicht alles: Wir müssen auch etwa 500 Milliarden Euro an Derivate-Geschäften mit sicheren Anlagen wie Bundesanleihen absichern, die jetzt teils negativ verzinst werden.

SPIEGEL: Zerstört die EZB also die europäischen Banken?

Cryan: Es geht hier nicht nur um die Banken, sondern um die Wirtschaft insgesamt. Die EZB möchte sicher der Wirtschaft helfen. Aber wenn die Banken mit den Einlagen Verluste machen, müssen sie das durch höhere Zinsen für Kredite von den Unternehmen wettmachen, soweit sich diese durchsetzen lassen. Der erhoffte Wachstumseffekt bleibt dann aus.

SPIEGEL: Negativzinsen, Regulierung, Rechtsstreitigkeiten – die Deutsche Bank ist von allen Seiten unter Druck. Werden Sie demnächst zum Übernahmeziel?

Cryan: Wir leben nicht in einer Zeit, in der die Regulatoren große Übernahmen sehen wollen. Und wir sind weiterhin eine sehr große Bank. Ich sehe uns daher nicht als Übernahmeziel.

SPIEGEL: Herr Cryan, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Susanne Amann und Martin Hesse in Frankfurt.