

## Deutsche Bank

### Zu lange schon im Wandel

Bis 2012 war doch eigentlich alles in Ordnung. Der Gewinn nach Steuern lag im Gesamtjahr 2011 bei 4,3 Milliarden Euro nach 2,3 Milliarden im Vorjahr. Das Ergebnis je Aktie (verwässert) betrug 4,30 Euro gegenüber 2,92 Euro im Jahr 2010. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern nach Zielgrößendefinition und bezogen auf das durchschnittliche Active Equity lag 2011 bei 9,8 Prozent nach 14,7 Prozent im Jahr 2010. Vorstand und Aufsichtsrat schlugen der Hauptversammlung für 2011 eine zum Vorjahr unveränderte Dividende von 0,75 Euro je Aktie vor. Es war das letzte Jahr in der Verantwortung von Josef Ackermann, der mit der Hauptversammlung 2012 den Vorstandsvorsitz niederlegte. Er sagte damals auf der Bilanzpressekonferenz: „Die Deutsche Bank hat erneut bewiesen, dass sie auch unter schwierigen Bedingungen ansehnliche Ergebnisse erzielen kann. Unsere klassischen Geschäftsfelder haben 2011 mit Rekordergebnissen marktbedingte Schwächen im Investmentbanking ausgeglichen. Kapital, Liquidität und Refinanzierungsquellen wurden deutlich gestärkt. Insgesamt verfügt die Bank damit über eine hervorragende Ausgangsbasis, den Erfolgskurs der vergangenen Jahre auch in Zukunft fortzusetzen.“

Davon können Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter von Deutschlands ehemals so mächtigen und bedeutenden Geldhaus nur noch träumen. Denn ganz offensichtlich war in der Ära Ackermann fast jedes Mittel recht, um Geschäft und damit Geld zu machen. Darunter leidet die Deutsche Bank bis heute. Erst kam die Doppelspitze mit dem Investmentbanker Anshu Jain und dem international erfahrenen Traditionalisten Jürgen Fitschen, die 2013 den Kulturwandel ausriefen: „Dies ist die umfassendste Umgestaltung der Deutschen Bank in der jüngeren Zeit. Mit der Initiierung der Strategie 2015+ im September haben wir einen wohlüberlegten, aber manchmal unbequemen Wandel auf den Weg gebracht, um langfristig und nachhaltig erfolgreich zu sein. Gleichzeitig haben wir einen grundlegenden kulturellen Wandel in der Bank eingeleitet. Diese Aufgabe wird uns nicht nur die nächsten Monate, sondern über Jahre hinweg beschäftigen.“ Wenigstens mit dem letzten Satz hatten die beiden recht. Der angekündigte Kulturwandel – eine neue Vergü-

tungspraxis mit weniger variablen Vergütungen, stärkere Kontrollmechanismen, höhere Integrität gegenüber Kunden, mehr operationelle Disziplin und stärkere siloübergreifende Zusammenarbeit – ließ jedoch auf sich warten. Jain und Fitschen konnten das Projekt nicht mehr vollenden.

Denn es folgte der ehemalige Aufsichtsrat und Vorsitzende des Kreditausschusses John Cryan an der Vorstandsspitze. Er nahm die Vorgänge der vergangenen Jahre zum Anlass, sich zu entschuldigen, ein beiseitschreiender Vorgang in der Geschichte der Deutschen Bank: „Diese Altlasten haben uns nicht nur viel Geld, sondern auch Reputation und Vertrauen gekostet. [...] Das möchte ich zum Anlass nehmen, um im Namen des Vorstands der Deutschen Bank unser tiefes Bedauern auszudrücken für das, was geschehen ist. Wir möchten uns dafür entschuldigen.“ Die neue Deutsche Bank sollte ein Haus sein, das ehrlich rüberkommt, voller Demut und Dienstbarkeit. Eine Bank, die „wirtschaftliches Wachstum fördert und die Gemeinschaft voranbringt, eine Bank, die Positives bewirken kann.“ Doch auch Cryan scheiterte – an den Strukturen, an dem Machtgefüge, an den allgemeinen Rahmenbedingungen. Natürlich wäre mit höheren Zinsen sicherlich vieles besser gelaufen. Vom Kulturwandel war die Deutsche aber immer noch weit entfernt.

Es übernahm nach nur drei Jahren Cryan das Eigengewächs Christian Sewing, der wie Hilmar Kopper auch schon seine Banklehre im Alter von gerade mal 19 Jahren bei der Deutschen Bank absolviert hatte. 30 Jahre später blies er zur Jagd, wollte dem Institut endlich wieder jenes altbekannte Selbstbewusstsein und jenen Stolz einimpfen, der das Haus viele Jahrzehnte lang so erfolgreich, aber auch so unbeliebt gemacht hat. In einem Brief an die Mitarbeiter direkt nach der Ernennung zum neuen CEO kündigte er „harte Entscheidungen“ an, die er treffen und umsetzen werde. Weiter schrieb er: „Mit Blick auf die Erträge müssen wir unsere Jägermentalität zurückgewinnen, uns in allen Geschäftsbereichen steigern und die Messlatte wieder höher legen.“ Solide dürfe nicht der Anspruch sein, stellte er fest.

Dabei wäre es vielleicht gerade ein bisschen mehr Solidität, die der Deutschen guttun würde. Denn zur Ruhe kommt das Haus auch unter dem vierten Vorstandsvorsitzenden der vergangenen sieben Jahre nicht. Die Verwicklungen in



den Geldwäscheskandal samt publicityträchtiger Razzia durch die Staatsanwaltschaft zeigt einmal mehr, dass sich eigentlich nichts geändert hat. Das mag für diejenigen anders sein, die das Haus intensiv von innen kennen. Für den außenstehenden Betrachter ist es einfach nur einmal mehr der Beleg, dass den Mitarbeitern der Deutschen Bank einfach alles zuzutrauen ist. Und das ist ein Führungs- und Compliance-Thema. Für Sewing wird es etwas schwieriger, hier hart durchzugreifen und entsprechende Zeichen zu setzen, denn die Vorkommnisse fallen allesamt in seine Zeit bei der Deutschen. Kein Wunder bei dreißig Jahren Betriebszugehörigkeit, schon richtig. Aber seit 2015 war Sewing Mitglied des Konzernvorstands und damit in verantwortlicher Position, auch wenn es nicht seinen Geschäftsbereich betraf.

Doch es geht gar nicht um den Vorstandschef. Es geht um die Mentalität einer Bank, die sich endlich neu erfinden muss. Dafür braucht sie vor allem zwei Dinge: Endlich wieder Erfolge und etwas mehr Ruhe. Für beides kann sie selbst sorgen.

PS: Wer übrigens auch bei allem dabei und beteiligt war, ist Paul Achleitner. Aber die Frage nach der Verantwortung des Aufsichtsratschefs wurde schon oft gestellt und blieb bis heute unbeantwortet – leider!

## Datensicherheit

### Fluch und Segen

Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) hat zum Abschluss des 12. Digital-Gipfels (ehemals Nationaler IT-Gipfel) Anfang Dezember in Nürnberg davor gewarnt, die Bürger als kostenlose Datenlieferanten zu missbrauchen. Der Gipfel gilt als zentrale Plattform für die Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Zugleich riet die Kanzlerin dazu, die richtige Balance bei der Umsetzung der Datenschutzgrundverordnung zu finden. Datenschutz ist nicht erst seit der Einführung der DSGVO in aller Munde, sondern ist ein Thema, das in Zeiten zunehmender Digitalisierung und Big Data immer wichtiger geworden ist. Fast alle Bereiche der Wirtschaft profitieren von der zunehmenden Erhebung von Kundendaten in allen Lebenslagen. Von den

Vorlieben beim Onlineshopping über die Fahrweise und den Gebrauch des Autos bis hin zu Empfehlungen von Videos, Filme oder Musik auf Mediendiensten wie YouTube, Netflix oder Spotify. Mit der Menge an gesammelten Daten entsteht die Sorge vor dem Missbrauch und der Weitergabe derselben. Denn auch wenn diese – auf einen selbst abgestimmten – Vorschläge praktisch sind und oftmals eine Zeiterparnis bringen, zum gläsernen Bürger möchte trotzdem kaum einer werden.

Während der Datenschutz schon lange die Gemüter bewegt, erhält ein anderer wichtiger Aspekt beim Umgang mit Daten, zumindest in der öffentlichen Diskussion, wenig Beachtung – die Datensicherheit. Die Bedeutung des Begriffs ist teilweise auch nicht ganz klar und wird für gewöhnlich nicht einheitlich verwendet. Während es sich beim Datenschutz um den Schutz von personenbezogenen Daten handelt, zielt die Datensicherheit vor allem auf den technischen Schutz ab. Doch dieser Schutz wird einerseits anhand der Menge der mittlerweile erhobenen Daten als auch bei der Anzahl von „Datenerhebern“ nicht einfacher. Sieben von zehn deutschen Industrieunternehmen (68 Prozent) sind nach Angaben des Digitalverbands Bitcom 2016 und 2017 Opfer von Sabotage, Datendiebstahl oder Wirtschaftsspionage geworden. Insgesamt sei der Industrie durch Sabotage, Datendiebstahl oder Spionage in den beiden Jahren ein Gesamtschaden von 43,4 Milliarden Euro entstanden.

Die Studie führt als Begründung an, dass deutsche Industrieunternehmen über ein einmaliges Spezialwissen verfügen. Das mache sie erfolgreich und gleichzeitig attraktiv für Angriffe. Das mag ein Grund sein, doch nicht der einzige für Datenklau. Denn Kundendaten zu klauen und zu verkaufen, ist mindestens so lukrativ, wie sie selbst zu erheben. Fakt ist, für Unternehmen ist die Datenerhebung Fluch und Segen zugleich. Sie zu besitzen, ist wichtig für den Umsatz und um die Entwicklung des Marktes zu beobachten, sie zu missbrauchen oder durch mangelhafte Datensicherheit zu verlieren, kann zu weitreichenden rechtlichen Konsequenzen führen – vom Reputationsverlust des Unternehmens ganz zu schweigen. Wenn man also nicht ausreichend für den Schutz seiner Daten sorgen kann, sollte man es sich zweimal überlegen, ob man sie überhaupt erhebt und speichert. Dann lieber noch mehr in die Sicherheit investieren.