



- ▶ Nahaufnahme eines Unnahbaren **Seiten 44 bis 53**
- ▶ Die sieben Plagen der Deutschen Bank **Seiten 47 bis 53**

Plötzlich wird John Cryan ernst: „Wie viele Mitarbeiter arbeiten noch im Bereich Bond-Emissionen?“, fragt er den Chef der Abteilung, Mark Fedorcik. „865. Wir haben 100 verloren“, antwortet der. Sein oberster Boss runzelt vielsagend die Stirn. Es könnten wohl aus seiner Sicht ruhig noch mehr sein.

Es ist ein Donnerstagmorgen im Londoner Handelssaal der Deutschen Bank in der Great Winchester Street. Eigentlich besucht der Co-Vorstandschef der Deutschen Bank den Trading Floor, um gute Stimmung zu machen. Er plaudert und scherzt mit den Händlern, unterhält sich über aktuelle Deals.

Doch wenn es um die Sanierungsschritte der angeschlagenen Bank geht, versteht Cryan keinen Spaß. In wenigen Tagen, nach der Hauptversammlung am 19. Mai, wird der 55-jährige Brite die Alleinherrschaft über die Deutsche Bank antreten. Vor gut zehn Monaten war er zunächst als Co-Chef gestartet, Deutschlands mächtigste und derzeit doch so schwache Bank von Grund auf zu sanieren. Eine Kärrnerarbeit, für die er sich fünf Jahre gibt. So lange läuft sein Vertrag, verlängern dürfte ihn Cryan zumindest nach jetzigem Stand wohl nicht.

Es ist eine Mission mit ungewissem Ausgang. Und das, obwohl er nach einhelliger Meinung vieler der richtige Mann an der richtigen Stelle ist. Cryan ist ein brillanter Analytiker und detailbessener Sanierer. Als Finanzvorstand hat er die UBS aus der Existenzkrise befreit, als Dealmaker zahlreiche Banken erfolgreich beraten. Doch seine jetzige Aufgabe erscheint angesichts der desolaten Lage der Deutschen Bank als eine Mission Impossible.

Die Liste von Cryans Sorgen gleicht den biblischen sieben Plagen (siehe Kästen auf den Seiten 47 bis 53): zu wenig Kapital, zu hohe Kosten, exorbitante Rechtsrisiken, immer härtere Vorgaben der Regulierer, eine desolante IT, offener Streit im Aufsichtsrat, ein dramatischer Kurssturz. Und als wäre das alles nicht schon schlimm genug, drehen jetzt auch noch die Märkte gegen die Bank, und die Umsätze fallen.

Wer in diesen Tagen mit den großen Aktionären des Geldhauses redet, der stößt auf eine eigenartige Mischung aus Angst und Ratlosigkeit: So wie bisher geht es nicht weiter. Aber wie es weitergeht, weiß auch niemand so recht.

Ist Cryan nun der Retter der deutschen Bank - oder vielleicht eher ihr Totengräber?

Klar ist nur: Die Flitterwochen sind vorbei, die Euphorie bei Investoren, Mitarbeitern und Medien ist verflogen. Stattdessen muss Cryan Kritik einstecken. Eiskalt sei er, ein schlechter Kommunikator, zu negativ, ohne Vision. Das „Manager Magazin“ attestierte ihm gar, „etliche Mitarbeiter und Investoren in Rekordzeit gegen sich aufgebracht sowie Topkunden irritiert zu haben“.

Das Handelsblatt wollte es genau wissen - und hat den Briten mit dessen Einverständnis eine gute Woche lang begleitet. Die Reise führt durchs ganze Imperium der Deutschen Bank, von Singapur über London nach Frankfurt. Es ist eine Reise zu und mit einem Mann, der die von seinen Vorgängern in eine desolante



Retter oder

Bis 2020 will John Cryan die Deutsche Bank sanieren. Für viele scheint er der richtige Mann für diese Aufgabe zu sein - und könnte dennoch scheitern. Nahaufnahme eines Unnahbaren. Von *Daniel Schäfer* und *Michael Maisch*.



Kunstmarkt

Die Preise moderner und zeitgenössischer Kunst liegen etwas tiefer als 2015. **Seite 58**



Lang, lecker, limitiert

Heiß begehrter Spargel: Über die Propagandaarbeit einer cleveren Lobby. **Seite 60**

45



John Cryan im Londoner Büro der Deutschen Bank: „Entscheidungen treffen, die auf einer realistischen Sicht der Welt basieren.“

Als er nach dem Abgang des glücklosen Anshu Jain im vergangenen Juli überraschend zum Co-Vorstandschef der Deutschen Bank berufen wurde, begann Cryans Arbeit mit einer schonungslosen Negativanalyse - von der „lausigen IT“ bis zu den überzogenen Boni. „John trägt die ganze Last der Welt mit sich herum. Er kann binnen weniger Minuten 20 Weltuntergangsszenarien für die Bank aufmalen“, sagt ein ehemals enger Kollege aus gemeinsamen Zeiten bei der Schweizer Großbank UBS.

Ein anderer Ex-Mitarbeiter ergänzt: Cryans Vorgänger Anshu Jain habe „eine geradezu nordkoreanische Mentalität. Keiner hat es gewagt, ihn oder die Bank zu kritisieren. Das hat eine Art künstliche Blase erzeugt. Cryan hat diese Blase zerstört, er ist der Anti-Anshu.“

Für Cryan war die Milliardenstrafe der Bank im Zinsmanipulationskandal vor einem Jahr ein Schlüsselmoment. Damals noch im Aufsichtsrat, klinkte er sich telefonisch in ein Informationsgespräch für mehrere Hundert Führungskräfte ein, das stets am Tag der Veröffentlichung der Quartalszahlen stattfindet. Darin malten Jain und seine Vorstandskollegen die Ergebnisse in freundlichen Farben. Die wenige Tage zuvor gezahlte Libor-Strafe, die wegen mangelnder Kooperation deutlich höher als notwendig ausfiel - sie wurde mit keiner Silbe erwähnt.

Das war ein Wendepunkt im Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Wenige Wochen vor der schicksalhaften Hauptversammlung im vergangenen Mai, die letztlich im unsanften Abgang Jains und seiner Mannen mündete, reifte die Erkenntnis bei Cryan und anderen Aufsichtsratsmitgliedern: Eine neue Führungsmannschaft muss ebenso her wie ein glaubwürdiger Kommunikationsstil. Beides folgte prompt. Cryan löste Jain ab und überraschte mit Ehrlichkeit bis an die Schmerzgrenze. „Die Mitarbeiter mussten das Vertrauen wiedergewinnen, dass das Management Entscheidungen trifft, die auf einer realistischen Sicht der Welt basieren“, sagt Cryan.

Bei den gut 100 000 Mitarbeitern kam die erfrischend ehrliche Botschaft nach drei Jahren unter dem Illusionskünstler Jain zunächst gut an. Doch als die Schwarzmalerei gar nicht mehr aufhörte, machte sich Ernüchterung breit. Eine derart schonungslose Analyse hatten die traditionell mit einer Extraportion Selbstvertrauen ausgestatteten Deutscher Banker nicht von ihrem Chef erwartet.

„Für einen Banker sind Klarheit und eine No-Bullshit-Mentalität großartige Eigenschaften. Aber nicht für einen Vorstandschef“, sagt ein Londoner Analyst.

Aber doch vielleicht für einen Sanierer auf Zeit?

„Ehrlichkeit verlangt nicht, dass man alles sagt, was man denkt“, wusste der verstorbene Altkanzler Helmut Schmidt. „Ehrlichkeit verlangt nur, dass man nichts sagt, was man nicht auch denkt.“ Diese Unterscheidung fällt dem unabhängigen Geist und kühlen Analytiker Cryan schwer. Aber er hat dazugelernt - und versucht, mit positiveren

Fortsetzung auf Seite 46

Totengräber?

Lage manövrierte Bank mit Detailbesessenheit und ohne Rücksicht auf sich selbst wieder aufbauen will.

Der Anti-Anshu

9.37 Uhr, Singapur, der Beginn der gemeinsamen Reise. Im Restaurant Club 55 im 55. Stock des Marina Bay Sands Hotels mit seinem spektakulären Blick auf die indonesischen Inseln ist nicht viel los. John Cryan steht freundlich lächelnd auf, um seinen Gast an einem Tisch im hinteren Teil des Restaurants in Empfang zu nehmen. Cryan ist klein und kompakt, die Kopfhaut mit Muttermalen gesprenkelt. Seine Vielflieger- und Workaholic-Blässe steht im scharfen Kontrast zu seiner eher an einen munteren Privatier erinnernden Aufmachung an die-

sem Sonntagmorgen: pastellblaue Hose, rosa Hemd und lederne Slipper.

Der Topmanager entschuldigt den an diesem Tag besonders fahlen Teint mit einer Erkältung. Eigentlich sei er ein sehr gesunder Mensch. Doch nach sechs Nachtflügen in zehn Tagen habe er sich wohl angesteckt. Der Banker hat einen Business-Marathon hinter sich: Flug ins Silicon Valley, von dort nach Washington und nach einer Zwischenlandung in London weiter zur Vorstandssitzung und zu einem Treffen mit der Europäischen Zentralbank nach Frankfurt. Drei Tage später nach Peking, wo er die dortige Niederlassung das erste Mal besucht und Großkunden trifft. Und von Peking nach Singapur.

Im Gespräch merkt man ihm die Strapazen nicht an. Die Augen blitzen

schlau, der Smalltalk läuft locker. Er sei gerne in Singapur, schließlich hätten er und seine Frau Mary dort gewohnt, als Cryan für Singapurs Staatsfonds Temasek arbeitete. Aber er war damals doch Temasek-Europachef, warum der Wohnort Singapur?

Und da ist sie, nach nicht einmal fünf Minuten Gespräch - die für Cryan so typische, für einen Vorstandschef aber ungewöhnliche Offenheit: „Das war lediglich ein Titel. Eigentlich habe ich für Temasek in Europa nicht allzu viel gemacht, sondern in Singapur beim Aufbau der Risikosysteme beraten“, sagt er.

Obwohl ihm als Brite Höflichkeit in die Wiege gelegt wurde, redet Cryan stets Klartext - die einen schätzen ihn dafür, andere stößt er damit vor den Kopf.

Fortsetzung von Seite 45

Aussagen nach innen wie außen motivierender zu wirken. „Das Beste an der Bank sind ihre Mitarbeiter“, sagt er mittlerweile. Ein Satz, der bei dem sonst stets hundertprozentig authentischen Manager ein wenig einstudiert wirkt.

Der Kundenmann

Montagsmorgen, 8 Uhr. Wieder das Marina Bay Sands Hotel, wieder die Dachterrasse in 191 Meter Höhe. In einem Restaurant direkt neben dem spektakulären Pool trifft John Cryan den Asienchef der Bank, Gunit Chadha. Unwirsch fragt Cryan seinen Begleiter, ob es wirklich notwendig gewesen sei, sich in diesem feudalen Ambiente zu treffen statt im Singapur Büro.

Für einen Moment scheint hier wieder Mr Grumpy durch. „Herr Griesgram“ - diesen Spitznamen haben ihm britische Investmentbanker verpasst. Er passt zu den Sorgenfalten, die die hohe Stirn zerfurchen, und zu den Basset-Augen, mit denen Cryan stets ein wenig leidend in die Welt zu blicken scheint.

Die Stimmung zwischen dem manchmal grummeligen Cryan und seinen Truppen in aller Welt ist schon länger getrübt. Nicht nur die chronische Schwarzmalerei ist so manchem übel aufgestoßen, sondern auch, dass er in seinen Anfangsmonaten Kundenkontakte vernachlässigt hat. Als er im August das erste Mal Singapur besuchte, waren die Topbanker in der Region über seine Visite enttäuscht. Ihr neues Aushängeschild antichambrierte nicht etwa bei den wertvollen Klienten, sondern „vergeudete“ die Zeit mit internen Meetings.

Eigentlich ist Cryan ein Berater durch und durch. Ein Kundenmann, der die Kunden ignoriert? Einer der vielen Widersprüche des Vorstandschefs.

In seiner früheren Karriere galt er als einer der besten Berater von Finanzinstituten in Europa. Einer, dem sich Vorstandschefs anvertrauen, wenn es wirklich darauf ankommt, bei Fusionen und Übernahmen. „Er ist unaufgeregt und immer sachlich. Deshalb hat man sich immer so gern mit ihm getroffen“, sagt Nikolaus von Bomhard, Vorstandschef der Munich Re, der ihn aus Münchener Jahren kennt.

Dabei war es eher Zufall, dass Cryan Banker geworden ist. Hineingeboren wurde er in eine Mittelschichtsfamilie in der rauen Arbeiterstadt Sunderland im Nordosten Englands. Seine Mutter verstarb schon während seiner Kindheit. Zum Studium der Physik zog es ihn nach Cambridge, wo er von Stephen Hawking unterrichtet wurde. Nach dem Abschluss war Cryan orientierungslos, flirtete aus Verlegenheit mit einer Doktorarbeit. Doch noch während des Studiums war auch der Vater gestorben, ein Jazzmusiker im legendären Londoner Club Ronny Scott's. Also brauchte der junge Absolvent Geld. Und so heuerte er nach kurzem Umweg über einen Wirtschaftsprüfer bei der britischen Investmentbank SG Warburg an.

Dort machte Cryan rasch Karriere. Dabei halfen ihm vier seiner wichtigsten Eigenschaften: seine Fähigkeit zuzuhören, seine direkte Art, seine Bescheidenheit und sein enormer Arbeitseifer.

Seinem Gegenüber stets die volle Aufmerksamkeit zu schenken, hat der Manager perfektioniert. „Die Kunst des Bankgeschäfts ist es zuzuhören, was die Kunden wollen, anstatt erst einmal selbst zu reden“, sagt Cryan. Der Mensch habe zwei Ohren und einen Mund und solle diese proportional einsetzen. Laut oder gar ausfallend wird Cryan nie - noch so ein Kontrast zu seinen Vorgängern.

Trotz des bewusst leisen Auftretens war schonungslose Ehrlichkeit schon immer Teil seines Berufsethos. Geradezu legendär unter ehemaligen Kollegen: wie Cryan im Londoner Büro der UBS kurz vor der Finanzkrise den damaligen Chef der Royal Bank of Scotland, Fred Goodwin, vor einem Kauf der niederländischen ABN Amro warnte. Und das, obwohl Cryan die ABN beriet und eigentlich den maximalen Preis hätte herausholen müssen. Goodwin ignorierte die Warnung, kaufte die ABN für einen Rekordpreis. Dank der toxischen Wertpapiere in der Bilanz der Niederländer musste die RBS

Marcus Schenck Finanzen

Aufsichtsratschef Achleitner holte den früheren Investmentbanker von Goldman Sachs. Schenck könnte Cryan einmal beerben.



action press

Sylvie Matherat Regulierung

Die Ex-Notenbankerin ist für die Regulierung, Compliance und den Kampf gegen Finanzkriminalität zuständig. Themen, die Cryan zur Chefsache erklärt hat.



Christian Fournier

Jeff Urwin Investmentbank

Von New York aus leitet der Brite die Unternehmenskunden- und Investmentbank. Seine dringlichste Aufgabe: einen „Mister Germany“ für die Sparte zu finden.



IMAGO

Garth Ritchie Handelsgeschäft

Der Südafrikaner leitet das globale Wertpapier-Handelsgeschäft der Bank. Das ist der krisenanfällige Bereich, der am härtesten saniert werden muss.



Deutsche Bank

Christian Sewing Privatkunden

Sewing ist auch für die Vermögensverwaltung und die Geschäftskunden zuständig. Viele trauen ihm zu, es bis ganz an die Spitze der Bank zu schaffen.



Bernd Roselieb für Handelsblatt

Die Mächtigen Deutsch Bank

John Cryan Co-Vorstandschef

Nach der Hauptversammlung am 19. Mai übernimmt der Co-Chef die Alleinherrschaft. Um sich herum hat der Brite im Vorstand eine beinahe komplett neue Führungsriege zusammengestellt.



schließlich vom britischen Staat gerettet werden. Goodwins Ruf als Banker war nicht mehr zu retten.

Die kundenfokussierte, für eine Investmentbank ungewöhnlich langfristige Kultur von SG Warburg hat Cryan geprägt. Dazu gehört auch sein unprätentiöses Auftreten. Dank der eigenen Karriere und seiner vermögenden Ehefrau, eines Mitglieds der Dupont-Dynastie, muss er sich um Geld keine Sorgen machen. Einen höheren Bonus oder eine Beförderung hat er nie von sich aus verlangt, ihn treibt die intellektuelle Neugier.

Kollegen berichten, dass Cryan an einem Freitagabend auch gerne einmal per U-Bahn vom Büro zu seinem Londoner Domizil in der wohlhabend-viktorianischen Gegend in der Nähe von Holland Park fährt. In Frankfurt läuft er am liebsten zu Fuß zu Terminen und außerhalb Europas reist Cryan am liebsten ohne Entourage. Am Flughafen in Singapur wehrt er leicht genervt die Versuche der Bodencrew ab, ihm den Koffer und die abgewetzte Ledertasche abzunehmen. Er zieht lieber selbst. Und anders als die Vorgänger Josef Ackermann und Jain, die zu meist mit dem Privatjet (Kostenpunkt: ab 143 000 Euro Listenpreis für 25 Flugstun-

der
en



Pressefoto

Stuart Lewis

Risiko

Der Schotte wird nach dem Ausscheiden von Jürgen Fitschen der letzte Manager aus der Ära Anshu Jain sein. Er hält Cryan beim Thema Risiko den Rücken frei.



Pressefoto

Karl von Rohr

Personal

Von Rohr ist für die Rechts- und Personalressorts zuständig. Ein harter Job: Er muss 9 000 Stellen abbauen und 7 000 Rechtsstreitigkeiten beilegen.



AFP

Jürgen Fitschen

Co-Vorstandschef

Der bodenständige Norddeutsche gilt als so etwas wie das gute Gewissen der Bank. Nach der Hauptversammlung am 19. Mai wird er seinen Posten aufgeben.



Pressebild

Quintin Price

Asset Management

Der Brite wurde Anfang 2016 von Blackrock geholt und soll dem Asset Management neues Leben einhauchen. Er nimmt derzeit eine krankheitsbedingte Auszeit.



REUTERS

Kim Hammonds

IT

Die designierte zweite Frau im Vorstand ist für die Informationstechnologie zuständig. Ein Schlüsselressort, denn dort muss gleichzeitig gespart und modernisiert werden.

den) durch die Weltgeschichte kreuzten, reist der sparsame Nachfolger per Linienflug. Wenn auch meist Erster Klasse.

Sein einziger größerer Luxus ist das vor einigen Jahren gekaufte Haus in Annapolis, der amerikanischen Heimat seiner Frau. Das gemeinsame Rückzugsdomizil liegt am Severn River, derzeit lässt Cryan das Anwesen im Stile des frühen 19. Jahrhunderts wieder neu aufbauen.

Zu Cryans Verständnis des richtigen Diensts am Kunden gehört auch ein fast schon kultartiger Arbeitseifer. „Er zelebriert das geradezu“, sagt ein Ex-Kollege aus UBS-Zeiten. „Andere können ihre Kollegen unter den Tisch trinken, er

kann sie unter den Tisch arbeiten.“ Am besagten Montag in Singapur beispielsweise absolviert er seinen letzten Call zwischen 24 und 1 Uhr nachts - als Abschluss eines mit unzähligen Kundenmeetings vollgepfropften Tages.

Dass sich der Kundenmann Cryan einmal die Kritik anhören muss, er vernachlässige die Kunden, hätte er sich wohl selbst nicht träumen lassen. In Einzelfällen seien Klienten sogar abgesprungen, heißt es in der Bank.

„Stimmt das, Herr Cryan?“

„Der Vorwurf ist richtig: In den ersten

Fortsetzung auf Seite 48

1.
PLAGE

KONTROLLVERLUST IM AUFSICHTSRAT

Der angeschlagene Herr Achleitner

Es war eine Hauptversammlung, wie sie eigentlich nur in den schlimmsten Albträumen eines Aufsichtsratschefs vorkommen kann. Vor einem Jahr strafte die Aktionäre der Deutschen Bank die beiden damaligen Vorstandschefs Anshu Jain und Jürgen Fitschen mit einem derart rabenschwarzen Abstimmungsergebnis ab, dass Chefkontrolleur Paul Achleitner nichts anderes übrig blieb, als Jain ein paar Wochen später zum Rücktritt zu zwingen und seinen Vertrauten John Cryan auf den Chefessel zu hieven.

In diesem Jahr bereitet sich Achleitner wieder auf eine ungemütliche Hauptversammlung vor. Allerdings mit einem Unterschied: Dieses Mal wird sich der Zorn nicht gegen den Vorstand richten, sondern gegen Achleitner selbst. Dafür hat spätestens die unwürdige Kampagne gesorgt, mit der der interne Chefaufseher Georg Thoma aus dem Aufsichtsrat gedrängt wurde, weil sein ungebremster Aufklärungsfuror angeblich die Bank lähmte. Der er-

zwungene Abgang von Thoma könnte für Achleitner allerdings zum Pyrrhussieg werden. Denn die Affäre um den renommierten Wirtschaftsanwalt treibt mächtige Aktionäre auf die Barrikaden, allen voran Hans-Christoph Hirt von der einflussreichen britischen Aktionärsvertretung Hermes. Andere Eigentümer hatten bereits zuvor den Glauben an Achleitner verloren. Sie werfen dem Österreicher vor, dass er zu lange an Jain und dessen Vision einer globalen Großbank festgehalten habe. Paradoxerweise werden viele dieser Kritiker auf der Hauptversammlung den Chefaufseher dennoch stützen. Allerdings nicht, weil sie von ihm überzeugt sind, sondern, weil sie fürchten, dass eine neue Führungskrise die ohnehin angeschlagene Bank weiter destabilisieren würde.

Für Ärger dürfte auch der Antrag von Aktionärin Marita Lampatz sorgen. Sie fordert eine Sonderprüfung zu Schadensersatzforderungen gegen Vorstand und Aufsichtsrat. Dabei geht es auch um die Frage, ob Achleitner selbst unabsichtlich dafür gesorgt hat, dass die Milliardenstrafe im Skandal um Zinsfälschungen wegen mangelnder Kooperation höher ausfiel, weil die Bank einen Bericht der deutschen Finanzaufsicht nicht an die britischen Behörden weitergab.

Stimmen die Aktionäre dem Antrag von Lampatz zu, muss Achleitner befürchten, dass er wegen Befangenheit die Leitung der Hauptversammlung verliert. Die einflussreichen Aktionärsberater Glass Lewis und ISS, deren Einschätzung viele Großinvestoren folgen, haben bereits klargemacht, dass sie den Vorstoß der Aktionärin unterstützen. Sehr viel ungemütlicher könnte die Ausgangslage für Achleitner nicht sein.

Paul Achleitner:
Der Zorn der Aktionäre richtet sich auch gegen den Aufsichtsratschef.



Getty Images News/Getty Images

Fortsetzung von Seite 47

sechs Monaten habe ich zu wenig Kunden gesehen, überall in der Welt.“

„Und warum?“

„Es gab einfach zu viele drängende regulatorische Themen, die wir abarbeiten mussten. Mittlerweile kann ich mich wieder viel intensiver um unsere Kunden kümmern.“

So auch in Singapur, wo der Kontrast zum ersten Trip im August kaum schärfer sein könnte. Es ist 14 Uhr am Montag, und Cryan steht am Ausgang eines Dining-rooms in der 62. Etage des Tower Club, eines der exklusivsten Privatclubs des Stadtstaats. Das Setting ist pompös. Marmorboden, golden angemalte Säulen und Aufzugtüren, hoch gehängte Glasluster, chinesische Vasen und an den Wänden Impressionisten. Aus versteckten Lautsprechern ertönt chinesische Pianomusik, während Cryan lächelnd die Hände der Landeschefs europäischer Konzerne schüttelt.

Zuvor ging es bei einem Lunch vor allem um die Deutsche Bank selbst. Die Kostenkürzungsvarianten der vergangenen zehn Monate und Cryans Nicht-Präsenz haben bei den Kunden die Sorge geschürt, die Bank könnte sich so wie der eine oder andere britische Wettbewerber aus der Region zurückziehen. Und auch die Aktienkursturbulenzen des Jahresbeginns verleiten manchen dazu, nach den Risiken der Bank zu fragen. Cryan umgarnt seine Kunden mit britischem Charme, seine Botschaft: Die Bank bleibt in Asien, der Kursverfall war übertrieben - und er ist für sie persönlich da.

Asienchef Chadha ist sichtlich mit Cryan zufrieden. Die asiatischen Kunden hat er besänftigt. Doch das gelingt ihm bei vielen Mitarbeitern noch nicht.



Die Deutsche Bank lädt zur Hauptversammlung: Den Investoren die Dividende für zwei Jahre gestrichen.

REUTERS

Der Unverstandene

Dienstagnachmittag, 14.30 Uhr. Cryan kommt nach einer Reihe von Gesprächen mit reichen Privatkunden wieder am One Raffle Square in Singapur an, dem Büroturm der Deutschen Bank im Finanzdistrikt des Stadtstaates. Die Bank hat zum „Town Hall Meeting“ eingeladen, und mehrere Tausend Mitarbeiter in Asien schauen per Videostreaming zu - an 23 Orten, von Tokio bis Kuala Lumpur. In Singapur selbst sind die 300 weiß bezogenen Stühle in diesem weitgehend fensterlosen Saal im 17. Stock bereits eine Viertelstunde vor Beginn voll besetzt. Die hohen Verluste der Bank, der Kursverfall, die Marktanteilsverluste - die Mitarbeiter wünschen sich endlich aufmunternde Worte von ihrem obersten Chef. „In den vergangenen zehn Monaten sind große Fortschritte gemacht worden. Doch bei den meisten Mitarbeitern kommt das nicht an. John muss diese Fortschritte erklären“, sagt ein lokaler Arbeitnehmervertreter.

Cryan sieht noch immer übermüdet aus, als er auf dem mittleren von drei hellbraunen Ledersesseln Platz nimmt. Gleich zu Beginn mutiert er mit seiner grimmigen Miene und einem missmutig gegrunzten „Hello“ wieder zum Mr Grumpy. Doch wie so häufig legt er blitzschnell den Schalter um - von grantig zu unterhaltlich-humorig, ja sogar schelmisch: Manche Leute ganz hinten hätten Glück, denn sie könnten ihn nicht sehen, scherzt er grinsend und erntet Gelächter. Als Asienchef Chadha ihn zu befragen beginnt, macht sich Cryans Unwohlsein nur noch dadurch bemerkbar, dass er seine Fäuste aneinanderpresst.

Er analysiert akkurat wie immer, spricht detailscharf über die Folgen der strikteren Regulierung, seziert verbal die Rechtsfälle der Bank, erklärt minutiös die notwendige Modernisierung der IT.

Cryan, der Tiefschürfende. Wo Acker-

2. PLAGE

KAPITALSCHWÄCHE

Bedenklich dünne Puffer

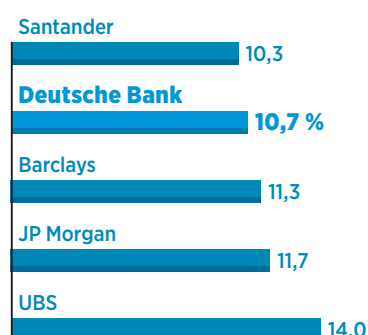
Es ist ein Leiden, das man chronisch nennen muss. Knapp 22 Milliarden Euro hat die Deutsche Bank in den vergangenen fünf Jahren mit diversen Kapitalerhöhungen eingesammelt. Doch statt für das versprochene Wachstum gingen die Milliarden dafür drauf, Rechtsstreitigkeiten beizulegen und die Kapitalbasis zu stärken. Aber trotz all dieser Anstrengungen sind die Kapitalpuffer der Bank noch immer bedenklich dünn, das fürchten zumindest viele Aktionäre. Im ersten Quartal fiel die harte Kernkapitalquote von 11,1 auf 10,7 Prozent; damit liegt die Bank deutlich unter den künftigen Anforderungen der Aufseher, die für die Stabilität des internationalen Finanzsystems relevant sind.

Vorstandschef John Cryan hat sich vorgenommen, bis Ende 2018 einen Wert von 12,5 Prozent zu erreichen, aber einige Analysten fürchten, dass das angesichts der immer neuen Ideen, die die Regulierer ausbrüten, nicht ausreichen wird. Auch die Gesamtverschuldung der Bank, die sogenannte Leverage-Ratio, macht mit 3,5 Prozent Sorgen. Immerhin wollen die Frankfurter bis 2020 fünf Prozent ihrer gesamten Bilanzsumme mit Eigenkapital abdecken.

Wie groß die Kapitalnot ist, zeigt die Abspaltung der Postbank. Eigentlich würde Cryan das Geldhaus lieber behalten, wäre da nicht der Zwang, die Kapitalquoten nach oben zu bringen. Eine schnelle Trennung wäre da sehr förderlich. Aber vieles spricht dafür, dass der Abschied frühestens 2017 gelingt. Noch eine Kapitalerhöhung wäre der endgültige Offenbarungseid gegenüber den leidgeplagten Aktionären; den will Cryan, wenn es irgend geht, vermeiden. Eine Hintertür hat sich der Vorstandschef aber offengelassen.

Schlecht aufgestellt

Eigenkapitalquote nach Basel 3 in Prozent



Handelsblatt | 1.Q. 2016

Quelle: Bloomberg

mann präsidial-autoritär agierte, wo Jain die Truppen permanent antrieb und immer wieder reinregierte, zeigt sich Cryan vor allem als erkenntnisgetriebener Chef: detailverliebt statt präsidial, inhaltsschwer statt leichtfüßig. Er ist ein Mensch, der Wissen in sich aufsaugt. Einmal hat er Hunderte lateinischer Namen von Bäumen auswendig gelernt. Nur so aus Neugier.

Bei all seinem Wissensdurst gelingt ihm das Kunststück, sich nicht zu verheddern. „Er ist kein Mikromanager, er sagt den Abteilungschefs nicht im Detail, was sie zu tun haben, und er sieht immer das Gesamtbild“, sagt ein Mitarbeiter. „Er ist ein Technokrat, sehr numerisch. Für einen Banker ist das okay, aber als Vorstandschef muss man motivieren können“, berichtet ein anderer, der ihn gut kennt.

Cryans Arbeitstag ist durchgetaktet, da bleibt oft keine Zeit für Empathie. Das gilt auch für den Umgang mit der obersten Führungsriege. Als sich im Februar an den Finanzmärkten Sorgen über die Stabilität der Bank ausbreiteten und der Aktienkurs in den Sturzflug überging, behielt er einen kühlen Kopf. Doch dem Briten gelang es nicht, seine nervösen Vorstandskollegen zu beruhigen. Das Ganze war vor allem ein Kommunikationsdesaster - intern wie extern.

Dienstagabend um 23.45 Uhr, im Auto. Auf dem Weg zum Flughafen Singapur. Eine Frage nach seiner Kindheit. „Meine Kindheit? Wer würde denn darüber lesen wollen?“, fragt er. Die sei stinklangweilig gewesen, er habe jeden Abend und jedes Wochenende mit Schulkrum verbracht. Nicht die Antwort, die man von einem Halbweisen erwartet, der von einem Jazzmusiker erzogen wurde.

Die Liebe zur Musik hat Cryan mit seinem verstorbenen Vater gemeinsam. Cryan fördert die Londoner Gabrieli Consort & Players - eine Truppe von Barockmusikern, die mit Originalinstru-



3. PLAGE

UNKALKULIERBARE RECHTSRISIKEN

Sieben Milliarden Euro Strafen, 6000 Verfahren

Als John Cryan die Macht bei der Deutschen Bank übernahm, hat er die Rechtsrisiken sofort zur Chefsache erklärt - und das aus gutem Grund. Denn immer wieder fraßen milliardenschwere Strafen und teure Vergleiche das frische Kapital auf, das sich die Bank so mühsam bei ihren Aktionären besorgt hatte. Das Geldhaus ist in rund 6000 Prozesse und Verfahren verwickelt; seit 2013 musste die Bank rund sieben Milliarden Euro ausgeben, um juristische Streitigkeiten beizulegen.

In diesem Jahr will Cryan nun möglichst viele große Fälle abschließen, und davon gibt es noch immer reichlich. Im Geschäftsbericht für das erste Quartal 2016 nimmt allein die Darstellung der größten Verfahren 13 Seiten ein. Ende März hatte die Bank 5,4 Milliarden Euro für Strafen und Vergleichszahlungen zurückgelegt. Weitere 2,1 Milliarden Euro listet sie als sogenannte Eventualverbindlichkeiten auf. Das sind Geldbußen, die zwar möglich sind, deren Verhängung derzeit aber mit unter 50 Prozent Wahrscheinlichkeit bewertet wird.

Vor allem wegen des möglichen Be-

trugs beim Handel mit US-Hypotheken rechnen Experten noch mit einer Milliardenstrafe durch die US-Aufsichtsbehörden. Aber diese Gefahr ist bereits eingepreist. Sehr viel mehr Kopfzerbrechen bereitet den Deutsch-Bankern und damit auch den Investoren der Geldwäscheskandal in Russland, weil es keinen vergleichbaren Präzedenzfall gibt.

Über die Moskauer Niederlassung der Bank sollen von 2012 bis 2014 bis zu zehn Milliarden Dollar gewaschen worden sein. Im Zentrum der Affäre stehen sogenannte Spiegelverkäufe: Kunden der russischen Deutsche-Bank-Tochter kauften Wertpapiere in Rubel, die ihnen die Bank dann in Dollar wieder abkaufte. Gut möglich, dass die US-Behörden hierfür ebenfalls eine empfindliche Strafe verhängen.

Daneben laufen die Untersuchungen der Aufseher zu Trickereien im Devisen-, Edelmetall-, Staatsanleihen- und Hochfrequenzhandel, zu Einstellungspraktiken der Bank in Asien sowie zum Bruch von US-Sanktionen. An fast alle Ermittlungen haben sich vor allem in den USA Zivilkläger gehängt.

Den Aktionären bleibt zumindest die Hoffnung, dass die Bank sich in Zukunft an Recht und Gesetz halten wird. Immerhin lobte zuletzt die deutsche Finanzaufsicht Bafin den Reformmeister. „Wir sehen die Bank auf völlig richtigem Weg“, attestierte der für Bankenaufsicht zuständige Direktor Raimund Röseler. So freundliche Worte fanden die Kontrolleure schon lange nicht mehr für die Frankfurter Großbank.

Hoch belastet

Strafzahlungen* der Deutschen Bank

Dez. 2013	990
Libor und Tibor-Zinsmanipulation	
Dez. 2013	1910
US-Hypothekengeschäfte	
Feb. 2014	1230
Pflichtverletzung als Bank**	
April 2015	2500
Libor-Zinsmanipulationen	
Nov. 2015	260
Missachtung von Sanktionen	
Mai 2016	50
Zinsswap-Manipulationen	

Jüngste Strafen und Vergleiche von mehr 50 Mio. US-\$; *in Mio. US-\$; **Vergleich mit Kirch-Erben
Handelsblatt Quellen: Bloomberg, eig. Recherche

menten spielen. Gut, das könnte man noch als das übliche Charity-Gedöns verbuchen. Nicht aber, dass Cryan die Barockmusiker nach ihren Konzerten häufig in die britische Restaurantkette Pizza Express einlädt, um mit ihnen über ihre Musik zu plaudern. Cryans kindliche Begeisterungsfähigkeit hat er sich bis heute erhalten. Im Flieger von Singapur nach London erzählt er, wie er vor Jahren aus Neugier eine Pilotenlizenz erworben hat. Mangels Praxis sei die nicht mehr gültig. Doch im August habe ihn Luft-hansa-Chef Carsten Spohr eingeladen, die A380 im Simulator zu fliegen.

Cryan will unablässig lernen, ist fasziniert von Neuerungen und Technologie. Er kann mit Leuchten in den Augen von einem Professor erzählen, der den Inhalt seines Gehirns auf einen Roboter übertragen will. Er zieht aus seinem Wissen die richtigen Schlüsse. Aber die Frage bleibt, ob er die Erkenntnisse auch an seine Führungsmannschaft vermitteln kann.

Der Himmelfahrtskapitän

Donnerstagmorgen, 8 Uhr Londoner Zeit. Great Winchester Street, zweites Stockwerk. Vor gut 24 Stunden ist Cryan aus Singapur angekommen, jetzt besucht er den Anleihehandelssaal der Deutschen Bank, plaudert mit den Mitarbeitern. Mehrere Hundert von ihnen sitzen vor jeweils sechs blinkenden Flachbildschirmen. Der Handelssaal war lange die Energiequelle der Deutschen Bank. Doch dann hat er die Bank an den Rand der Kernschmelze gebracht.

Es ist dieses vergiftete Erbe der Vergangenheit, das Cryans Aufgabe so undankbar macht. Eine Vergangenheit, die vor nicht allzu langer Zeit noch als die goldene Ära der Bank gefeiert wurde. Es war die Zeit von Josef Ackermann. Der Schweizer vollendete die Arbeit seiner Vorgänger und trimmte das einst brave,

aber solide Geldhaus gnadenlos auf Rendite. Das Spiel schien aufzugehen, 2007 feierte die Bank einen Rekordgewinn von knapp 6,5 Milliarden Euro.

Geholfen hatte ihm dabei sein Schützling Jain, der den Londoner Handelssaal zu einer Geldmaschine perfektionierte. Es ist vor allem „Anshu's Army“, die die Gewinne in wenigen Jahren verdoppelt, verdreifacht, verfünffacht.

Nun Jahre später hat sich der Rekordgewinn von 6,5 Milliarden in einen Rekordverlust verwandelt, der noch ein paar Hundert Millionen Euro höher ausfällt. Der Blick in den Spiegel der Vergangenheit zeigt keine goldene Ära. Sondern eine Zeit der Exzesse, der ungebremsten Gier und Gewinnsucht. Es war eine Periode, in der auf Kosten der Zukunft kaum investiert wurde. Eine Zeit laxer Kontrollen, eine Zeit, in der Bank und Banker Maß und Mitte verloren.

Mit einem behielt Ackermann allerdings recht. Jain, der Rockstar unter den Bankern, war tatsächlich der Falsche, um die Bank zu läutern. Den Aufstieg seines einstigen Schützlings zum Vorstandschef konnte Ackermann nicht mehr verhindern. Die Geister, die er rief, wurde die Bank nicht mehr los - bis die erbosten Aktionäre Jain nach nur drei Jahren an der Spitze 2015 das Vertrauen entzogen. Viel zu viele Skandale fraßen viel zu viele Milliarden, viel zu lange setzte Jain darauf, dass die goldene Ära zurückkehrt, dass man nur noch ein bisschen durchhalten muss.

Nach dem Absturz ist es nun an Cryan, die Scherben zusammenzukehren: 9000 Mitarbeiter müssen gehen, aus zehn Ländern zieht sich die Bank zurück, die Boni werden drastisch gekürzt und die Kontrollsysteme gegen Rechtsverstöße gestärkt. Auf die Kostenbremse tritt der Vorstand derart hart, dass Finanzvorstand Marcus Schenck neulich

John Cryan im Gespräch mit Handelsblatt-Redakteur Daniel Schäfer: Schonungslose Offenheit.

sogar die als zu teuer identifizierten Rapp's Traubensäfte in den Vorstandssitzungen abschaffen wollte. Das war selbst dem Kostenkiller Cryan zu viel.

Eine der heikelsten Aufgaben: Jains Geldmaschine gesundzuschumpfen. „Bilanzintensiven Luxus können wir uns nicht mehr leisten“, konstatierte Cryan gleich am Anfang seiner Amtszeit. Aber wie tief kann man schneiden, ohne das gesamte Geschäftsmodell zu gefährden? In den ersten drei Monaten dieses Jahres brachen die Erlöse im Handel um 23 Prozent ein. Bei der Konkurrenz sieht es zwar ähnlich schlecht aus, aber Cryan weiß, dass sein Sanierungsprogramm wertvolle Marktanteile kostet.

Im Londoner Handelssaal versucht Cryan, dennoch für gute Stimmung zu sorgen. Er gibt sich jovial, scherzt mit den Händlern, stellt viele Fragen und bietet einem Banker an, ihn durch einen Anruf beim italienischen Finanzminister Pier Carlo Padoan bei einem Deal zu unterstützen.

Der Apolitische

Frankfurt, Ende April, 19.00 Uhr. Im Restaurant Opera in der Alten Oper tummeln sich Hunderte Kunden des Zahlungsverkehrsgeschäfts, einer der Perlen der Bank, die Cryan genau wie die Vermögensverwaltung noch stärker zum Glänzen bringen will. Es gibt ein Flying Buffet, eine Verkostung schottischer Whiskys und auf der Terrasse Grillwürstchen für den deutschen Touch. Später wird der Magier Simon Pjero das Publikum verzaubern und in John Cryan diesen Blick kindlicher Neugierde wiedererwecken.

Doch zunächst wird Cryan auf



Jörg Eigendorf

Fortsetzung auf Seite 50

4. PLAGE

AUSUFERENDE KOSTEN

Weniger Jobs,
Privatjets
und Chauffeure

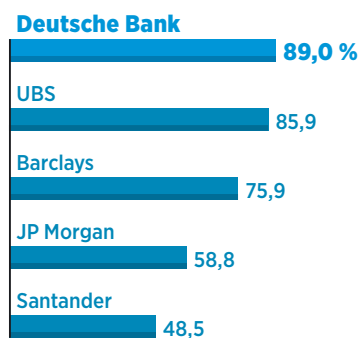
Dank der schonungslosen Offenheit des neuen Vorstandschefs haben inzwischen auch die selbstbewusstesten Deutsch-Banker verstanden, dass ihr Geldhaus sparen muss, bis es wirklich wehtut. Das heißt vor allem Stellenabbau: 9000 Arbeitsplätze will John Cryan netto in den kommenden Jahren streichen, 4000 davon in Deutschland.

Zumindest ein kleiner Trost für die Arbeitnehmer: Beim Sparen nimmt Cryan auch die Privilegien des Top-Managements ins Visier. Statt im teuren Privatjet müssen die Chefs nun Linie fliegen, persönliche Chauffeure gibt es nicht mehr, stattdessen einen Fahrerpool. Aber auch die Kunden wird der Sparzwang treffen. Cryan rechnet vor, dass im wichtigen Handelsgeschäft 540 von 10500 Klienten für 80 Prozent der Einnahmen sorgen. Deshalb will sich die Bank von etwa der Hälfte der Kunden in diesem Bereich verabschieden.

„Unakzeptabel hoch“ hat Cryan die Kosten kurz nach seiner Beför-

Wenig produktiv

Cost-Income-Ratio im 1. Quartal 2016
in Prozent



Handelsblatt

Quelle: Bloomberg

derung an die Vorstandsspitze genannt. Im ersten Quartal dieses Jahres musste die Bank 89 Cent ausgeben, um einen Euro einzunehmen. Der Konkurrent Commerzbank kommt mit nur 82 Cent aus. Bis 2018 will Cryan das Verhältnis von Kosten zu Einnahmen nun auf 70 Prozent drücken, aber auch damit wäre er von den besten Konkurrenten noch weit entfernt. Die spanische Santander kommt bereits heute auf schlanke 48 Prozent.

2016 wird sich in Sachen Kosten bei der Deutschen Bank wohl ohnehin wenig tun. Denn das Sparen ist erst einmal teuer. Bei der Vorstellung seiner Strategie im vergangenen Herbst schätzte Cryan den Aufwand für die Aufräumarbeiten und für Abfindungen auf bis zu 3,5 Milliarden Euro. Zwei Drittel davon sollen in diesem Jahr anfallen.

Fortsetzung von Seite 49

die Bühne gerufen - wo er unvermutete Entertainerqualitäten offenbart. Die von seinem neuen Redenschreiber vorbereitete Ansprache hat er zwar vorab gelesen, schaut sie auf der Bühne aber nicht einmal an. Stattdessen unterhält er das Publikum mit einer launigen Rede. Er erzählt von den Wurzeln der Bank, der Digitalisierung und seinem Besuch im Silicon Valley, wo er sehr eigenartige Männer in Nylonshorts getroffen habe. Wenigstens hätten sie die Shorts anbehalten, kalauert er und erntet Gelächter. Inmitten all der Scherze sendet Cryan ein wichtiges Signal. „Meine Hauptbotschaft heute: Wir sind gesund und munter. Und wir haben viel zu viel Cash - erlauben Sie uns also bitte, Ihnen etwas davon zu leihen.“

Es sind solche Momente, in denen sich Cryan in Deutschland wohlfühlt: Gespräche mit Kunden, ein internationales Umfeld. Doch was ihm bislang nicht gelingt, ist die Integration in die bundesrepublikanische Elite: der Kontakt zur Politik, zu den Medien, zu den Granden des Mittelstands und selbst zu vielen deutschen Dax-Vorständen.

Nicht, weil es sich für fünf Jahre nicht lohnen würde. Sondern, weil er zunächst andere Prioritäten gesetzt hat.

Dabei spricht Cryan sehr gut Deutsch, seitdem ihn die Liebe vor 28 Jahren nach München verschlug. Die Freundin war zwar bald passé, doch in Deutschland blieb Cryan mehrere Jahre - eine Zeit, in der er auch dem jetzigen Aufsichtsratschef der Deutschen Bank und mittlerweile engem Freund Paul Achleitner das erste Mal begegnete.

Mit seiner Frau Mary, die rund die Hälfte ihrer Zeit in Deutschland verbringt, ist Cryan kurz nach dem Start als Vorstandschef in eine Frankfurter Firmenwohnung gezogen. Doch am sozialen Leben nimmt er kaum teil. Er hält sich größtenteils im 31., 32. oder 33. Stock des A-Towers der Deutschen Bank auf. Er fängt seinen Tag frühmorgens an und bleibt oft bis nach 21 Uhr an seinem Schreibtisch. Kunden und interne Gesprächspartner empfängt er zumeist in Jains altem Büro.

Deutschland ist für den weltgewandten Manager nicht sonderlich inspirierend. Das sind für ihn eher Orte wie das Silicon Valley. In Deutschland vielleicht Berlin, wo die Bank eine Spielwiese für neue Technologien und Geschäftsideen, ein „Innovation Lab“, betreibt. Auch das Entwicklungszentrum für Elektrofahrzeuge von BMW in München interessiert ihn. Frankfurt offenbar nicht so sehr. Womit Cryan fremdelt, ist der deutsche Zwang zum Repräsentieren. Der IHK-Empfang oder der parlamentarische Abend sind nicht sein Ding.

„Als Vorstandschef wollen sehr viele Menschen Sie kennen lernen, wie treffen Sie die Auswahl?“

„Es endet damit, dass man fast immer Nein sagt und mehr Menschen unglücklich macht, als man glücklich machen kann.“

„Wozu werden Sie denn eingeladen?“

„Zu allem. Selbst zum Jahres-Dinner des Rettungsboot-Verbands.“

Auch die feierliche Stabübergabe seines Co-Chefs Jürgen Fitschen an Hans-Walter Peters als Präsident des Bundesverbands deutscher Banken (BdB) schwänzte Cryan - was für Irritation sorgte, zumal er gerade erst selbst in den BdB-Vorstand gewählt worden war. „Ich mache vielleicht manchmal einen Fehler, wenn ich nicht zu bestimmten Veranstaltungen gehe“, gibt Cryan zu. „Aber oft sind das mehrere Stunden, die ich im Dienste der Bank besser nutzen



Marc-Steffen Unger



Zentrale der Deutschen Bank in Frankfurt: Vor Cryans Amtsantritt wagte es intern niemand, die Führung zu kritisieren.

5. PLAGE

SPIELBALL DER MÄRKTE

Jetzt schwächelt auch noch das Kerngeschäft

Die Investoren der Deutschen Bank sind leidgeprüft, aber die brutalen Kursausschläge der vergangenen Monate machten selbst sie nervös. Seit Anfang des Jahres brach die Aktie um ein Drittel ein, und am 9. Februar sackte der Kurs auf ein neues Allzeittief von 13,03 Euro ab - so viel Misstrauen schlug der Bank noch nicht einmal auf dem Höhepunkt der Finanzkrise entgegen.

Ein Grund für die Nervosität der Anleger war die Furcht, dass die Bank nicht genug Geld verdient, um die Zinsen für ihre riskantesten Anleihen zu bezahlen. Vorstandschef John Cryan und sogar Finanzminister Wolfgang Schäuble mussten versichern, dass die Bank „grundsolide“ sei.

Seither hat sich der Kurs zumindest wieder etwas erholt, und für das erste Quartal konnte Cryan sogar überraschend schwarze Zahlen präsentieren. Trotzdem hat der Vor-

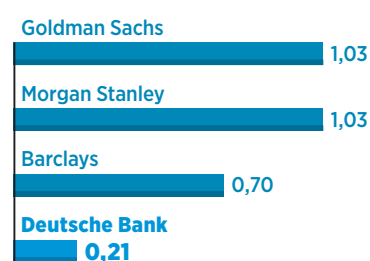
standschef die Aktionäre bereits auf ein weiteres verlorenes Jahr eingestimmt, ohne Dividende und womöglich mit einem leichten Verlust am Ende. Cryan macht folgende Gleichung auf: Je schwächer das Ergebnis in diesem Jahr ausfällt, desto besser kommt die Bank mit den teuren Aufräumarbeiten voran. Aber die Investoren treibt eine andere Angst um, sie fürchten, dass der traditio-

nell wichtigste Gewinnmotor, der Anleihehandel, ins Stottern gerät.

Im ersten Quartal brachen die Einnahmen aus dem Handel um 23 Prozent ein. Das Problem trifft die gesamte Branche, nicht nur die Deutsche Bank. Schon seit einigen Quartalen funktioniert das einst so lukrative Geschäft mit Zinspapieren, Rohstoffen und Währungen nicht mehr. Spätestens seit den schwachen Ergebnissen im ersten Quartal dieses Jahres ist klar, dass das gesamte Geschäftsmodell des Investmentbankings infrage gestellt ist. Goldman Sachs hat jetzt beschlossen, im Handel noch mehr Stellen zu streichen als ohnehin geplant. Auch andere Geldhäuser wie Credit Suisse und Nomura sparen kräftig - Indizien dafür, dass die Banken nicht mit einer schnellen Wende zum Besseren rechnen. Ein Einbruch im Kerngeschäft würde die Deutsche Bank besonders hart treffen, denn die teure Sanierung zehrt bereits genug an den Kräften.

Weit abgeschlagen

Investmentbanken, Nettoergebnis im 1. Quartal 2016 in Mrd. Euro



Handelsblatt

Quelle: Bloomberg

kann. Ist es wirklich das, was die Bank derzeit von mir braucht?“

Für Cryan, den Apolitischen, stellt sich die Sache so dar: Die Probleme der Bank liegen größtenteils außerhalb des Landes. In London werden 55 Prozent der Bilanz gebucht, und 60 Prozent der Risiken liegen in den USA. Da könne man nicht seine Zeit damit verbringen, bei gesellschaftlichen Anlässen in Deutschland herumzuhängen. „Ich kann Jürgen da nicht ersetzen. Oder jemand anderes macht den Job, den ich gerade mache. Beides ist wichtig“, sagt er.

Mit Jürgen meint er seinen in der kommenden Woche ausscheidenden Co-Chef Jürgen Fitschen. Der honorierte Banker hat Cryan bislang den Rücken im deutschen Mittelstand und in Berlin freigehalten. Damit das nicht ganz wegfällt, hat Cryan ihn dieser Tage nach intensiven Gesprächen dazu überredet, in einer Teilzeittolle weiter für die Bank aktiv zu sein.

Und nachdem der in Deutschland gut verdrahtete Investmentbanker Karl-Georg Altenburg die Bank verlassen hat, sucht Cryan auch einen neuen „Mr Germany“, der die Beziehungen zu den großen Firmenkunden pflegen soll.

Aber auch Cryan ist bewusst, dass er selbst als Vorstandschef auf Zeit Deutschland nicht allzu lange vernachlässigen darf. Angetrieben von seinem neuen Kommunikationschef, will er künftig vor allem in Berlin

mehr Präsenz zeigen. Zumindest Finanzminister Wolfgang Schäuble trifft er einigermaßen regelmäßig, Bundeskanzlerin Angela Merkel hat er mehr als einmal gesehen.

Bei diesen Treffen mit Merkel sprechen zwei Verwandte im Geiste: Beide sind Physiker, beide denken analytisch, weitgehend emotionslos kalkulierend. Sowohl mit Merkel als auch mit Schäuble redet Cryan Englisch - und beide wollen von ihm vor allem wissen, wie es um die Bank bestellt ist und wie lange die Sanierung dauern wird.

Fragen, die auch die Investoren umtreiben. Eigentlich müssten sie Cryan hassen, immerhin hat sich der Aktienkurs in seiner noch kurzen Amtszeit quasi halbiert. Doch die Dinge liegen komplizierter.

„John Cryan hat bislang einen guten Job gemacht, auch wenn es der Gewinn noch nicht zeigt“, lobt Helmut Hipper von Union Investment, einer der größten deutschen Fondsgesellschaften. „Lösungsorientiert, sachbezogen, unaufgeregt“, so beschreibt der Fondsmanager

den Bankchef. Ein Urteil, dem sich wohl viele Großaktionäre anschließen würden. Die Investoren schätzen Cryans schonungslose Analyse und hoffen, dass er das Wunder, das er einst für die UBS vollbrachte, wiederholen kann. Das stolze Institut vom Züricher Paradeplatz hatte sich in der Finanzkrise verzoxt, die Existenz stand auf dem Spiel. In seiner Not holte der Vorstand Cryan zur Hilfe, seit der Übernahme von SG Warburg 1995 Mitarbeiter der UBS. Gemeinsam mit Vorstandschef Oswald Grubel kramelte er die Bank um, holte frisches Geld herein, schrumpfte das Investmentbanking, stärkte die Vermögensverwaltung, brachte die Bank wieder auf den richtigen Weg.

Kann so etwas noch einmal gelingen?

Die Zweifel wachsen. „Alles, was Cryan macht, ist richtig, aber vielleicht ist das Rätsel dieses Mal einfach unlösbar“, seufzt ein Großinvestor. Die Fragen der Anleger werden dringlicher: Reicht die neue Strategie wirklich, um die Bank zu sanieren? Wären nicht tiefere Einschnit-

Fortsetzung auf Seite 52



John Cryan auf einer Harley: Nach einem Dinner in Washington von seiner Frau Mary fotografiert.

Fortsetzung von Seite 51

te nötig? Oder würden sich die Frankfurter damit kaputtsparen? Eine Zwickmühle, aus der keiner einen Ausweg zu kennen scheint. Die ersten Investoren fragen sich, ob die Bank allein überhaupt noch eine Perspektive hat, ob sie nicht einen starken Partner braucht.

Die Strategie hat Cryan von seinen Vorgängern Jain und Fitschen geerbt. Im Prinzip hat sich an Ackermanns Vision von der breit aufgestellten Universalbank nichts geändert, nur der globale Führungsanspruch ist verschwunden.

Noch kann sich Cryan auf die Rückenbedeckung der Anleger verlassen. Auch wenn sich manche am Anfang seiner Amtszeit vernachlässigt fühlten. Der neue Chef spreche nicht häufig genug mit ihnen, monierten sie.

Für den Briten stellt sich die Sache so dar: Aktien von Banken werden heutzutage vor allem von passiven Investoren gehalten, die nur deshalb investieren, weil die Deutsche Bank zum Dax und anderen Indizes zählt. Bei solchen Investoren gibt es selten jemanden, mit dem man sprechen kann - einmal abgesehen vom katarischen Scheich Hamad Bin Dschasim Bin Dschaber Al-Thani. Er hatte eine Kapitalerhöhung vor zwei Jahren gezeichnet und unterstützt das bestehende Management, auch wenn er über das Abrutschen des Aktienkurses seither sicherlich nicht erfreut sein dürfte.

Um wieder eine engagierte Investorenbasis aufzubauen, hat Cryan daher zuletzt versucht, neue Großanleger hinzuzugewinnen. Der Vorstandschef hat auf seinem jüngsten Kalifornien-Trip Gespräche mit sogenannten „Value“-Investoren wie Brandis, Causeway und Dodge & Cox geführt und versucht, sie zu einem Einstieg zu überreden. Doch wie viele andere zögern diese Investoren. Denn sie wissen, dass Cryan erst am Anfang seiner diffizilen Mission 2020 ist.

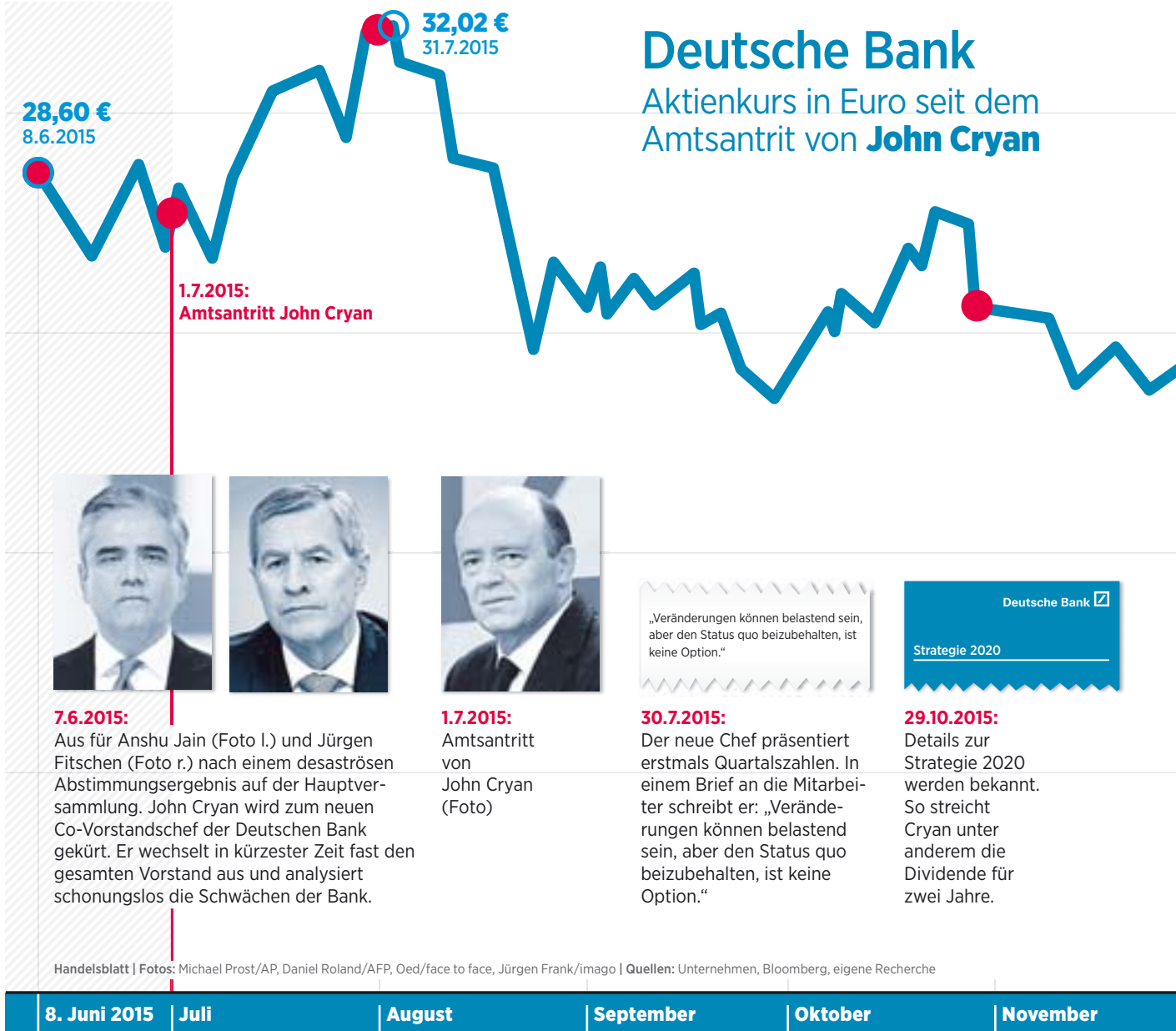
Cryans Fünf-Jahres-Plan

Rückblende: Singapur, Sonntagmorgen im Marina Bay Sands Hotel. Das Frühstück-Büfett wird langsam abgeräumt. Eine letzte Frage: Warum hat Cryan so viele der Tophändler in der Bank mit seiner schneidenden Kritik an überzogenen Boni düpiert?

Cryan sitzt kerzengerade, die Hände im Schoß. Er denkt nicht lange nach. „Ich würde das wieder so sagen. Es ist meine persönliche Meinung.“ So spricht einer, der es nicht als seine Aufgabe sieht, sich intern Freunde zu machen. Sondern einer, der eine heruntergewirtschaftete Bank schonungslos saniert und auf den digitalen Wandel einschwört, auf mehr elektronischen Handel und weniger Händler. Und das mit einem beinahe komplett ausgewechselten Vorstand und einer zu drei Vierteln ersetzten Managementebene darunter. „Wir sind wie ein neues Unternehmen im positiven Sinne. Da entsteht so etwas wie ein Start-up-Gefühl“, sagt er.

Cryan hat sehr wohl registriert, welche Sprengkraft seine Worte mittlerweile entwickeln, hat Schlüsse daraus gezogen, hat seine Kommunikation angepasst - weniger negativ, mehr in die Zukunft blickend. Dass ihm zuletzt ein Zerwürfnis mit seinem langjährigen Freund Paul Achleitner nachgesagt wurde, hat ihn verletzt. Als Aufsichtsratschef ist Achleitner derjenige, der Cryan zunächst in das Kontrollgremium geholt und nach dem Scheitern Jains auf den Chefposten gehoben hat. „Das ist kompletter Nonsens“, sagt Cryan über den angeblichen Zwist. „Wir sprechen

Deutsche Bank Aktienkurs in Euro seit dem Amtsantritt von John Cryan



Handelsblatt | Fotos: Michael Prost/AP, Daniel Roland/AFP, Oed/face to face, Jürgen Frank/imagio | Quellen: Unternehmen, Bloomberg, eigene Recherche

6. PLAGE

VERALTETE IT

Die Last der „lausigen Systeme“

Wenn Vorstandschef John Cryan über die IT von Deutschlands größter Bank spricht, dann versucht er sich erst gar nicht in Diplomatie: „Wir haben lausige Systeme“, konstatierte der Manager im vergangenen Oktober. Die harschen Worte zeigen, wie wichtig das Problem dem Briten ist. Die veraltete IT bremst die Bank in einer Phase aus, in der sie eigentlich dringend in die Digitalisierung investieren müsste, um die Attacken der jungen und agilen Fintech-Firmen abzuwehren, die den Banken in beinahe allen Kerngeschäftsfeldern Marktanteile abnehmen wollen.

Jetzt rächt sich die ungebremste Jagd nach Rendite der Vorgänger Cryans. Investitionen wurden verschleppt, hemmungsloses Outsourcing trug mit zu einem wahren Wirrwarr von Systemen bei.

Die Details, die Cryan zu seinem ebenso harten wie frustrierten Urteil brachten, sahen im vergangenen Herbst so aus: 35 Prozent der im Konzern eingesetzten Hardware näherten sich dem Ende ihres Lebenszyklus oder hatte ihn bereits überschritten. 80 Prozent von insgesamt 4400 Anwendungen liegen in den Händen externer Anbieter, über sie hat die Bank also keine Kontrolle mehr.

Chief Operating Officer Kim Hammonds

soll dieses Durcheinander so schnell wie möglich aufräumen. Ende Januar berichtete die Amerikanerin von ihren ersten Fortschritten: Obwohl die Bank eigentlich massiv Personal abbauen will, stellte Hammonds 1500 Leute ein, um kritische Systeme zurück in die Bank zu holen. Gleichzeitig sank die Zahl der Mitarbeiter von externen Dienstleistern um über 2500.

In diesem Jahr will Hammonds fast ein Drittel der in die Jahre gekommenen Hard- und Software aktualisieren. Zudem hat das Institut bis Ende März die Zahl der Anwendungen in der Bank bereits um beinahe 500 reduziert. Bis 2020 soll es statt 45 Betriebssystemen nur noch vier geben.

Obwohl Cryan der Bank ein knallhartes Sparprogramm verordnet hat, will er in die Digitalisierung bis 2020 rund eine Milliarde Euro investieren. 400 bis 500 Millionen Euro davon sollen ins Privatkundengeschäft fließen. Eine ganze Reihe neuer Apps hat die Bank bereits an den Markt gebracht. Im Hintergrund bastelt der ehemalige Chief Operating Officer Henry Ritchothe an einer neuen Digitalbank, und im Silicon Valley hat die Bank gerade ein weiteres Innovationslabor eröffnet. Nach Berlin und London ist es das dritte Labor, in denen die Bank selbst neue Ideen entwickeln, aber auch mit Start-ups zusammenarbeiten will.

mindestens zwei Stunden in der Woche, und ich wünschte, es wäre mehr.“

Während Achleitners Stuhl derzeit wackelt, sitzt Cryan bislang fest auf seinem. Anders als Jain will Cryan nicht geliebt werden, und er will kein Denkmal wie Ackermann. Die Sanierung der Bank ist für ihn kein Mittel zur Anerkennung - sondern eine intellektuelle Herausforderung, ein Puzzle, das er lösen muss. „John ist ein Chef für Krisenzeiten. Er wäre wohl nicht so geeignet für Phasen stürmischen Wachstums“, sagt einer, der viele Jahre mit ihm zusammengearbeitet hat.

Das weiß Cryan. Gerüchten, er würde nur bis 2018 - das Jahr, in dem die Bank wieder nachhaltig Gewinne machen soll - an der Spitze bleiben, widerspricht er. Er will die vollen fünf Jahre seiner Amtszeit durchhalten. „Fünf Jahre auf jeden Fall“, sagt er. „Wir haben schließlich bis 2020 noch einiges vor.“ Solange wird die 2015 begonnene Restrukturierung seiner Ansicht nach benötigen. Danach sieht er seine Aufgabe aus heutiger Sicht als beendet an. Aber wer weiß: Cryan ist stets für Überraschungen gut.

Dass er auf diesem Weg noch viel Kritik einstecken muss, nimmt er mit typischer Selbstironie hin. In einem Aprilscherz wurde ihm kürzlich von einer englischen Publikation angedichtet, er habe einen Imageberater engagiert. Dieser habe ihm geraten, die Haare lang wachsen zu lassen und eine Harley Davidson zu kaufen. Nach einem Dinner in Washington ein paar Wochen später überredete ihn seine Frau, auf einer zufällig am Wegesrand geparkten schwarzen Harley für ein Foto zu posieren. Das private Handyfoto war als Scherz gedacht. Doch es ist auch ein Statement: Einen Imageberater will John Cryan nicht. Er will schließlich die Bank umkrepeln, nicht sich selbst.

23.11.2015:

John Cryan sorgt für Furore, indem er die zu hohen Gehälter in seiner Branche kritisiert. „Ich denke, dass die Leute in Banken zu viel Geld bekommen. Viele in der Branche meinen immer noch, sie sollten wie Unternehmer bezahlt werden“, sagt er in einer Rede.

8.2.2016:

Der Aktienkurs der Deutschen Bank stürzt wegen zunehmender Sorgen über die finanzielle Stabilität des Geldhauses ab. Die Deutsche Bank versucht ihre nervösen Anleihegläubiger zu beruhigen, die einen Ausfall ihrer Zinszahlungen befürchten. Mit der Ankündigung eines Rückkaufprogramms für bestimmte Anleihen gelingt es der Deutschen Bank einige Tage später, die Situation wieder unter Kontrolle zu kriegen.

28.4.2016:

Vorstellung der Zahlen zum ersten Quartal 2016: Die Deutsche Bank kann trotz sinkender Erträge überraschend einen kleinen Gewinn von 236 Millionen Euro nach Steuern einfahren.

28.4.2016:

Georg Thoma (Foto), Leiter des Integritätsausschusses, verlässt den Aufsichtsrat, nachdem ihn seine Kollegen einhellig dazu aufgefordert haben. Der Vorwurf: Er lähme die Bank durch „Übereifer“ bei der Aufarbeitung früherer Skandale.

**DRÜCKENDE REGULIERUNG**

In der schlechtesten aller Welten

Früher, in den Zeiten vor der Finanzkrise, war Größe für eine Bank einmal ein Wettbewerbsvorteil. Wer so mächtig war, dass eine Krise das gesamte Finanzsystem erschütterte hätte, profitierte von einer Art impliziten Staatsgarantie, konnte sich also darauf verlassen, im Notfall vom Steuerzahler gerettet zu werden.

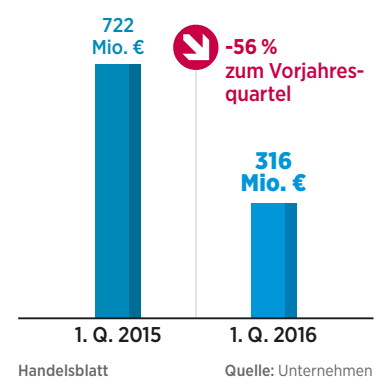
Nachdem die Pleite von Lehman Brothers das globale Finanzsystem an den Rand des Abgrunds brachte und viele Banken vom Steuerzahler gerettet werden mussten, setzten die Regulierer alles daran, das Problem, das die Angelsachsen „too big to fail“ nennen, ein für alle Mal zu lösen.

Seither ist Größe ein teurer Wettbewerbsnachteil. Bereits seit Jahresbeginn muss die Deutsche Bank deshalb 0,5 Prozentpunkte Extra-Kernkapital bereithalten. Und Kapital ist bei den Frankfurtern seit Jahren ein knappes Gut.

In Regulierungsfragen lebt die Deutsche Bank in der schlechtesten aller möglichen Welten. Als globale Großbank mit starkem Handelsgeschäft ge-

Weniger Ertrag

Ergebnis vor Steuern im Bereich Corporate & Investmentbanking



hört sie zu den Geldhäusern, die am stärksten unter der Offensive der Regulierer leiden. Vor allem das Anleihegeschäft, noch immer der wichtigste Gewinnmotor des Geldhauses, verliert durch die immer härteren Vorgaben an Rentabilität.

Es sind sperrige Begriffe wie Basel IV, die dem neuen Vorstandschef John Cryan die Sorgenfalten auf die Stirn treiben. Hinter dem Kürzel verbirgt sich eine neue Initiative der Regulierer, um Markt- und operative Risiken besser in den Griff zu bekommen.

Sollten die Vorschläge nicht noch abgeschwächt werden, fürchtet das renommierte Researchhaus Autonomous, dass die harte Kernkapitalquote der Deutschen Bank bis 2018 in Richtung 9,3 Prozent absacken könnte. Dabei will John Cryan die Quote bis dahin eigentlich auf mindestens 12,5 Prozent anheben.

„Der Bonustopf wird kleiner ausfallen und ich denke, das ist richtig.“

28.1.2016:

Bilanzpressekonferenz mit vorläufigen Zahlen für 2015. Wegen des Rekordverlusts von 6,8 Mrd. Euro verordnet Cryan seinen Mitarbeitern Verzicht. „Der Bonustopf wird kleiner ausfallen und ich denke, das ist richtig“, sagt er.

13,23 €
9.2.2016

14,65 €
12.5.2016
16.30 Uhr

Dezember | Januar 2016 | Februar | März | April | Mai

Eine ungewöhnliche Reise

Singapur, London, Frankfurt: Eine gute Woche hat Daniel Schäfer den Co-Vorstandschef und baldigen Alleinherrscher der Deutschen Bank, John Cryan, begleitet. Ein Sonntagsbrunch, gemeinsame Autofahrten, Begleitung zu Kundenterminen, ein Town-Hall-Meeting, eine Flugreise von Singapur nach London und ein Besuch des Handelssaals der Deutschen Bank in der City: Noch nie kam ein Journalist Deutschlands mächtigstem Banker so nah.

Dabei hat der Autor eine Seite des chronisch medienscheuen Briten kennen gelernt, die in der Öffentlichkeit bislang verborgen geblieben ist: charmant, humorvoll, sogar schelmisch - und immer für Überraschungen gut. Besonders bemerkenswert war das Fotoshooting in seinem Londoner Büro, bei dem sich John Cryan auf einmal selbst die Kamera schnappte - und zurückknipste. „Diese Canon liegt wirklich gut in der Hand“, sagt er anerkennend, während er den Autor dieses Textes in Schnappschüssen festhielt. Zuvor hatte er seiner Enttäuschung über den Fotografen Ausdruck verliehen („Ich hatte eigentlich auf Annie Leibovitz gehofft“), um dann mit ihm über Vorzüge von 25-Millimeter-Linsen zu fachsimpeln.

Neben Cryan selbst hat sich Schäfer auf seiner Reise mit unzähligen Bankmitarbeitern (darunter auch Cryans langjähriger Sekretärin), ehemaligen Kollegen bei der UBS, Kunden und Investoren unterhalten. Eine Quintessenz: Cryan ist manchmal grimmig, ausfällig oder laut wird er aber nie.



John Cryan

Autor Daniel Schäfer:
Fotografiert von John Cryan.