

Mit Anstand Geld zu verdienen wird schwer

Die Deutsche Bank kämpft mit strengeren Regeln und schwachen Märkten. Hohe Gewinne werden schwierig. Da ist die Versuchung groß, den eingeläuteten Kulturwandel wieder über Bord zu werfen.

Von Sebastian Jost



Foto: REUTERS Anshu Jain (l.) and Jürgen Fitschen müssen den Kulturwandel schaffen, ohne dass die Gewinne weiter einbrechen

Die Deutsche-Bank-Führung hat einen neuen Lieblingsausdruck für sich entdeckt: "regulatorischer Gegenwind". Dieses Lüftchen ist so etwas wie die Universalentschuldigung für alles, was gerade nicht ganz so läuft, wie es sich der Branchenprimus einmal vorgestellt hat. Unter anderem dafür, dass sich die Eigenkapitalpolster des Konzerns einmal mehr als zu dünn erweisen dürften.

In der Tat hat dies teilweise damit zu tun, dass die Aufsichtsbehörden die Latten höher gelegt haben und etwa bei bankinternen Risikomodellen kritischer hinschauen als bisher. Allerdings auch damit, dass die Altlasten der Bank von der Libor-Affäre bis zum Vergleich mit den Kirch-Erben allein im vergangenen Jahr Milliardensummen verschlungen haben.

So zeichnet sich nun immer deutlicher ab, dass die drei Milliarden schwere Kapitalerhöhung aus dem vergangenen Jahr nicht reichen wird, um die Bank so zukunftsfest zu machen wie gewünscht.

Mit einiger Wahrscheinlichkeit wird man die Aktionäre erneut um frisches Geld bitten müssen. Jedenfalls gingen früheren Kapitalerhöhungen der Bank schon deutlich harschere Dementis voraus als das sibyllinische "Wir halten uns alles offen", das die Bankführung derzeit äußert.



Wirtschaftsgipfel bei der "Welt"
Deutsche-Bank-Chef Fitschen hofft auf Besonnenheit

Investmentbanking im Wandel

Nun ist es nicht ehrenrührig, zusätzliches Geld bei Investoren einzusammeln. Das Unangenehme daran ist: Damit kann die Deutsche Bank zwar ein Problem lösen, ein anderes wird aber eher noch größer. Denn die Geldgeber, die die neuen Aktien zeichnen, werden schließlich eine ansprechende Rendite einfordern, ebenso wie die heutigen Aktionäre. Genau das ist jedoch alles andere als ein Selbstläufer für die Bank.

Das Umfeld ist rau geworden für ihre wichtigste Sparte, das Investmentbanking. Angesichts eines mickrigen Zinsniveaus lässt sich gerade dort nur noch deutlich weniger Geld verdienen, wo die Deutsche Bank traditionell stark ist, im Geschäft mit Anleihen.

Deshalb ist es keine attraktive Option, die Kapitalquoten wie bisher durch einen Schrumpfkurs für die Bilanz aufzubessern – weil dann noch mehr Erträge verloren gehen. Umgekehrt ist es aber auch schwierig, zusätzliches Eigenkapital so zu verzinsen, wie es sich die Investoren vorstellen. Die Bank steckt in einem Dilemma.

Die Co-Chefs Jürgen Fitschen und Ashu Jain haben sich dennoch zu ihrer Strategie im Investmentbanking bekannt. Die Investoren halten zu ihnen, weil sie insbesondere Jain zutrauen, die ehrgeizigen Gewinnziele auch zu erreichen. Dafür nimmt man auch die zwei, drei Jahre des Umbaus in Kauf, die sich das neue Führungsduo 2012 ausbedungen hat. Klar ist aber auch: Die Geduld der Geldgeber wird nicht unendlich sein.

Bewährungsprobe für Jain

Früher oder später wird Jain liefern müssen. Dabei muss er nicht nur mit einem unfreundlichen Umfeld fertig werden, sondern auch mit dem Anspruch, den sich die Führung selbst auferlegt hat: Sie wollen ihr Geschäft anständiger betreiben als früher, auch anständiger als mancher vielleicht noch uneinsichtige Konkurrent.

Dafür, so versichert man, sei man auch bereit, auf manchen Abschluss zu verzichten. Was freilich doppelt wehtut, wenn es insgesamt weniger Geschäft zu machen gibt als früher.

Deshalb ist gerade die jetzige Phase der Lackmestest für den postulierten Kulturwandel. Die Verführung könnte groß sein, es damit doch nicht mehr so genau zu nehmen. Denn Gewinne aus zusätzlichen Geschäften zeigen sich sofort, die Probleme, die daraus erwachsen können, treten oft erst Jahre später zutage – schließlich kämpft die Bank heute noch vor allem mit Altlasten aus der Ära von Josef Ackermann.

Anshu Jain steht daher vor einer doppelten Bewährungsprobe. Er, auf den die Investoren blicken, muss trotz widrigerer Umstände Geld verdienen. Und er, dem in Sachen Kulturwandel immer noch besonderes Misstrauen entgegenschlägt, muss beweisen, dass er es ernst damit meint. Ob er die erste Probe besteht, wird sich schon recht bald zeigen – bei der zweiten wird es noch Jahre dauern.