

manager magazin

Cryans Schocktherapie für die Deutsche Bank Die Methode Cryan - je härter, desto besser



Von Arvid Kaiser



DPA

Der Blick des Vollstreckers: John Cryan in einer Aufnahme von 2010 bei der UBS

Die Beschäftigten der Deutschen Bank müssen jetzt tapfer sein. Ebenso die Aktionäre. Der neue Chef räumt auf - ohne Rücksicht auf Verluste und ohne Rücksicht auf seine Vorgänger.

Nach all den Hiobsbotschaften der vergangenen Jahre nun auch noch das: Der neue Deutsche-Bank-Chef John Cryan stimmt Mitarbeiter und Aktionäre auf ein Minus von 6,2 Milliarden Euro für den Zeitraum Juli bis September ein - das ist der bisher höchste Verlust der Deutschen Bank in einem Quartal. Schlimmer als auf dem Höhepunkt der Finanzkrise: Da kam die Bank mit 4,8 Milliarden Euro Ende 2008 noch vergleichsweise glimpflich davon.

Der Aktienkurs Börsen-Chart zeigen drehte nach dem ersten Schock am Donnerstag zeitweise sogar ins Plus, der Verlust hielt sich bis zum Handelsschluss in Grenzen. Am Rekordtief der vergangenen Woche schrammte er vorbei. Der Börsenwert entspricht ohnehin schon weniger als dem halben bisher ausgewiesenen Buchwert.

Dividende weg? Na ja, wenigstens ist nicht schon wieder eine milliardenteure Kapitalerhöhung nötig, lautet der Tenor der Analysten. Von einer "Bilanzbereinigung" als "erster bedeutender Duftmarke" des neuen Chefs spricht Kian Abouhossein von JPMorgan anerkennend.

Cryan übersetzt: Ackermann war's

Cryan führt ein Unternehmen, von dem nicht mehr viel Positives erwartet wird - eine komfortable Lage. Er kann sich als Aufräumer präsentieren und die Verantwortung für die Einschnitte höflich, aber deutlich an seine Vorgänger adressieren.

Die roten Zahlen gehen vor allem auf Abschreibungen auf Firmenbeteiligungen zurück. "Wir stellten fest, dass die Bewertungen nicht mehr im Einklang mit den dafür bisher angesetzten Buchwerten stehen", schreibt Cryan den Mitarbeitern. "Diese Werte wurden in der Vergangenheit angesetzt, als wir Geschäftseinheiten für mehr als den Marktwert der entsprechenden Nettovermögenswerte erworben haben."

Der Konzernchef nennt die 1999 übernommene US-Bank Bankers Trust, die Postbank und die "nicht mehr strategische" chinesische Hua Xia. Alles einst als Weichenstellung für die Deutsche Bank gefeierte Deals, die mit dem Namen Josef Ackermann verbunden sind. Übersetzt heißt die Erklärung: Er war's.

2. Teil: Die Methode kennen die Deutschbanker schon

Die Methode hatten Cryans Noch-Co-Chef Jürgen Fitschen und dessen Kollege Anshu Jain bereits bei ihrem Amtsantritt 2012 angewendet, als sie Milliarden abschrieben oder für juristische Risiken zurückstellten und den vorher üppigen Gewinn auf einen Bruchteil zusammenschmelzen ließen.

Deutsche Bank: John Cryan - der eiskalte Aufräumer

Zusammen mit der Schaffung einer internen Bad Bank entstand das Bild eines Sanierungsfalls hinter der von Ackermann gemalten glänzenden Fassade. Dessen Beteuerung, er hinterlasse die Bank "gut für eine erfolgreiche Zukunft gerüstet, verklang im Hohn. Fitschen und Jain riefen einen "Kulturwandel" aus und baten um Geduld. Dumm nur, dass sie in ihrer Amtszeit nie mit all den Altlasten fertig wurden.

Was spricht dafür, dass Cryan jetzt erfolgreicher agiert? Das bisherige Duo hat einfach nicht genug aufgeräumt, lautet seine Botschaft. Jetzt muss einer ran, der keine Rücksichten nimmt und keine Kompromisse eingeht - so, wie es Cryan bereits als Finanzvorstand der UBS Börsen-Chart zeigen ab September 2008 bewies.

"Sweetness and light" hat niemand versprochen

Bei der UBS erhöhte Cryan den ohnehin schon astronomischen Verlust kurzerhand um weitere acht Milliarden Franken und stieß Geschäfte wie den Rohstoff- oder Teile des Anleihehandels mit Verlust ab. Was damals existenzgefährdend für die Schweizer Großbank wirkte, erwies sich als Auftakt zur strategischen Wende mit weitgehendem Rückzug aus dem riskanten Investmentbanking.

Genau deshalb hat der Aufsichtsrat der Deutschen Bank Cryan an die Spitze berufen. Je klarer der Schnitt, desto besser.

"Der Inhalt der Bekanntmachung ist nicht positiv und mir ist klar, dass einige von Ihnen darüber sehr enttäuscht sein werden", übt Cryan Understatement. Die Boni werden jetzt gekürzt, doch das ist nur die Einstimmung auf wirklich große Einschnitte: Ende Oktober will der Bankchef erklären, wie viele tausend Stellen, wie viele hundert Filialen dem Konzernumbau geopfert werden und welche Geschäftszweige die Banker aufgeben müssen.

Cryan ist ziemlich unverblümt. Seine Einführung ins Amt sei wohl "ernüchternd". Doch "Sweetness and light", eitel Sonnenschein also, habe er ja niemals versprochen.