Welt am Sonntag vom 29.06.2025

Die Leuchtturmwärter

Bei der Deutschen Bank läuft es trotz Konjunkturschwäche und allgemeiner Unsicherheit weiter ungewohnt gut, nur das Geschäft mit privaten Kunden hinkt hinterher. Nun soll es gleichzeitig streng sparen und dynamisch wachsen. Kann das gelingen?

Von Cornelius Welp

Und dann will Dominik Hennen zeigen, dass er nicht nur so daherredet, wenn er von mehr Digitalisierung und mehr Kundenfreundlichkeit schwärmt. Sondern dass da auch Substanz dahintersteckt. Der Manager, als Leiter „Personal Banking“ verantwortlich für das breite Privatkundengeschäft der Deutschen Bank, lässt sich einen Laptop in den Besprechungsraum bringen.

Ein paar Klicks, dann zeigt er zwei Versionen der App des Branchenprimus: Die linke spiegelt den aktuellen Sachstand wider, die rechte ist ein schicker Prototyp. Der soll im Herbst an den Start gehen und so richtig einschlagen – „mit neuen Features und dem Look einer Premiummarke“, sagt Hennen.

Die neue App ist nur ein Schritt auf dem Weg zu einem großen Ziel: Das Privatkundengeschäft der Deutschen Bank soll aus dem Schatten der anderen Sparten treten und im Wettbewerb da ankommen, wo es mit gut 18 Millionen Kunden eigentlich hingehört – weit vorn. Gelingen soll das über einen ambitionierten Spagat: Die Sparte soll gleichzeitig eisern sparen und kräftig wachsen. Sie soll damit auch einen herben Rückschlag hinter sich lassen. Als die Deutsche Bank vor gut zwei Jahren unter dem Projektnamen „Unity“ die IT der von ihr übernommenen Postbank in ihre Systeme integrierte, konnten Tausende Kunden anschließend nicht mehr auf ihre Konten zugreifen. Teilweise mussten sie so lange warten, dass schließlich sogar die Finanzaufsicht Bafin einen Aufpasser schickte. Das Vertrauen in digitale Kompetenz und Kundenservice ist durch diese Probleme massiv erschüttert worden.

Der Aufpasser ist immer noch da, intern zumindest gelten die Altlasten und ihre Ursachen aber als behoben. Nun soll es vorangehen. Das muss es auch. Bei wichtigen Kennzahlen hinkt das Privatkundengeschäft vielen Konkurrenten und auch intern deutlich hinterher. In den ersten drei Monaten 2025 erzielte die Deutsche Bank insgesamt eine Eigenkapitalrendite von 10,6 Prozent, bei den privaten Kunden waren es nur gut acht Prozent. Und während die Erträge insgesamt auf Jahressicht um fast elf Prozent wuchsen, legten sie hier nur drei Prozent zu. Von den von Vorstandschef Christian Sewing schon vor drei Jahren für Ende 2025 vorgegebenen Ziele ist die Sparte damit ein ganzes Stück entfernt. Manche Investoren und Analysten meinen, dass die gesamte Bank die Planungen wegen ihrer relativen Schwäche verfehlen wird.

„Wir wissen, dass wir besonders im Fokus stehen“, sagt Hennen. „Das spornt uns an.“ Als der Zwei-Meter-Mann, der einst ein paar Spiele in der Basketball-Bundesliga absolvierte und später beim Versicherer Talanx arbeitete, Ende 2023 an Bord kam, identifizierten viele ihn als Hoffnungsträger. Inzwischen zeigen sich manche ernüchtert. Der erhoffte große Ruck sei ausgeblieben, die Führungstruppe arbeite ohne durchschlagende Ergebnisse vor sich hin, heißt es. Als ein Beleg dafür gilt die unverändert große Breite des Auftritts: Neben den Hauptmarken Deutsche Bank und Postbank sind weit weniger bekannte Angebote wie Norisbank, Maxblue und Fyrst unterwegs. Die laufen teilweise gar nicht schlecht, wirken aber vor allem wie Relikte längst abgebrochener Wendungen aus der Strategieabteilung.

Hennen will bewusst auf kleine Schritte setzen. Bei der Digitalisierung des Geschäfts hat die Bank im vergangenen Jahr 101 „Leuchttürme“ als Etappenziele definiert, jedes einzelne sei erreicht worden. Und es gebe messbare Erfolge: Mit dem neu eingeführten digitalen Tagesgeldangebot der Postbank – bei den meisten Wettbewerbern seit vielen Jahren Standard – habe man Zuflüsse von mehr als fünf Milliarden Euro erzielt und 30.000 neue Kunden gewonnen. „Bei Angebot und Benutzerfreundlichkeit haben wir aufgeholt und sind jetzt wettbewerbsfähig, in einigen Punkten sind wir dem Wettbewerb voraus“, sagt Hennen. In diesem Jahr will er nun 50 weitere Leuchttürme entflammen. Große Hoffnungen setzt er neben der neuen App vor allem auf die Übernahme der Kreditkarten des Bonusprogramms Miles-and-More. Dass die Bank einen dreistelligen Millionenbetrag in das Privatkundengeschäft investiere, sei zudem ein untrügliches Signal dafür, dass sie es ernst meine.

Auch andere tun das. Der deutsche Markt gilt als besonders hart umkämpft, und es kommen immer mehr Konkurrenten hinzu. Neuere Digitalanbieter wie Trade Republic, N26 und Revolut bauen ihr Angebot aus, am Donnerstag ging die spanische Großbank BBVA mit einem Online-Konto an den Start. Auch der US-Riese J.P. Morgan arbeitet auf den Markteintritt hin. Während sich die Angreifer auf neue, effiziente IT-Systeme stützen können, tuckern bei der Deutschen Bank im Hintergrund auch noch in Uraltssprachen wie Cobol programmierte Anwendungen vor sich hin. Schon deshalb fällt es schwer, die angestrebten Sparziele zu erreichen. Mit 71 Prozent lag das Verhältnis von Kosten zu Erträgen in der Sparte zuletzt nicht mehr weit von der Vorgabe von maximal 65 Prozent entfernt. Sogar die nicht als Effizienzwunder geltenden Sparkassen und Volksbanken bewegten sich 2024 allerdings deutlich unter dieser Latte.

Deshalb setzt die Bank weiter auf einen harten Sparkurs: Die schon 2024 um 1700 auf 36.800 reduzierte Zahl der Beschäftigten soll nochmals um 2000 sinken. Von den Ende 2024 noch 480 Filialen der Postbank sollen 2026 bloß 320 übrig sein, auch von den 390 Deutsche-Bank-Standorten soll eine zweistellige Zahl dichtmachen. Kompensieren sollen das neben dem besseren digitalen Angebot vor allem ein deutlicher Ausbau der Beratung per Video und neue Konzepte für die verbliebenen Filialen.

Bei Arbeitnehmervertretern stoßen die Bemühungen grundsätzlich auf Wohlwollen. „Nachdem das Thema Unity lange alles dominiert hat, sind wir froh, dass sich wieder etwas nach vorn bewegt und auch investiert wird“, sagt Stephan Szukalski, Vorsitzender der Bankengewerkschaft DBV. Während bei früheren Umbauten oft nur an der Fassade herum poliert worden sei, würden jetzt auch lange vernachlässigte Details angegangen. „Das lässt uns hoffen, dass es grundsätzlich in die richtige Richtung geht“, sagt Szukalski. Sorgen mache vor allem der Filialabbau. Es werde sich zeigen, ob die Bank gleichzeitig Standorte schließen und wie geplant Kunden gewinnen könne – vor allem die wohlhabenderen.

Entscheidend für den künftigen Erfolg ist aber vor allem die Technik. Da will die Deutsche Bank vor allem die Früchte der mühsamen Integrationsarbeit mit der Postbank ernten. „Über die gemeinsame Systemlandschaft können wir wesentlich effizienter arbeiten und skalieren“, sagt Kristen Oppenländer, die sich als Operations-Chefin um die technischen Schnittstellen zu den Kunden kümmert. Dabei sei eins klar: „Wir sind noch viel zu abhängig von manuellen Prozessen.“ Auf diesem Weg dauere es zwischen 20 und 30 Minuten, ein Konto zu eröffnen, digital klappe das dagegen in maximal 45 Sekunden. Ein erster Erfolg sei der Umbau des Wechsels von einem Kontomodell zum anderen. Der habe bisher zehn Minuten gedauert, nun könne er komplett automatisiert laufen. Auf diesem Weg soll es weitergehen. „Wir wissen genau, wo wir hinwollen“, sagt Oppenländer. Die Kunden müssen halt nur mitwollen.