

# Nachgefragt bei CxOs

## Podcast Tanskript

### Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Finanzindustrie, Bankwesen, Deutsche Bank, Rezession, Zinspolitik, Global Hausbank, Digitalisierungsagenda, Datenmigration, Finanzierung, Nachhaltigkeitsstrategie, Konsolidierung, Soft Leadership, Regulierung, Wachstumschancen, ESG, Unternehmenskultur, Generation Z, Ways of Working, Unconscious Bias, Verantwortung

### Sprecher

Johannes Trenka, Karl von Rohr

#### Johannes Trenka

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Johannes Trenka. Ich bin im deutschsprachigen Raum Partner und Geschäftsführer und verantwortlich für Sales, Marketing und Wachstumsstrategien. Ich freue mich ganz besonders, heute Karl von Rohr begrüßen zu dürfen, stellvertretender Vorstandsvorsitzender, Leiter Privatkundenbank und der Vermögensverwaltung der Deutschen Bank. Lieber Karl, vielen Dank, dass du dir Zeit nimmst.

#### Karl von Rohr

Sehr gerne.

#### Johannes Trenka

Die Feststellung, glaube ich, ist mittlerweile ja fast wiederholend und alltäglich

geworden, doch Welt ist im Wandel und das so stark. Und die Veränderungen sind so schnell wie selten zuvor. Corona-Pandemie, Krieg in der Ukraine, die darauffolgende Energie- und Gaskrise und die damit einhergehende Inflation. Über all dem schweben dann noch mal die großen transformatorischen Umwälzungen wie Digitalisierung und natürlich alles rund um das Thema Nachhaltigkeit. All diese Krisen und Veränderungen finden über kurz oder lang den Weg zu den Banken als Nervensystem unserer Volkswirtschaften. Wie erlebst du und ihr als Bank diesen Wandel, der momentan stattfindet?

#### Karl von Rohr

Wir erleben das sehr dynamisch, wie wir das wahrscheinlich alle tun, einmal als Bürger unserer jeweiligen Länder, aber andererseits dann auch als Unternehmer. Es ist schon viel in Bewegung. Gleichzeitig sehen wir auch, dass das System dann doch

auch eine große Resilienz hat, was ich immer wieder auch beruhigend finde, weil so viel in Bewegung ist, dass man, wenn das Gesamtsystem ins Wanken kommen würde, wir, glaube ich, uns alle noch viel mehr Sorgen machen müssten. Und wenn ich mir angucke, wie trotz der großen Veränderungen hier in Deutschland sich unser Gesamtsystem doch auch mit einer bemerkenswerten Geschwindigkeit angepasst hat an die Veränderungen, die wir gesehen haben, dann finde ich das ganz ermutigend. Zugleich sehen wir natürlich auch, dass die Notwendigkeit der Veränderungen jetzt immer offensichtlicher wird. Und ich finde es eigentlich positiv, dass wir jetzt einen gewissen Druck auf dem System haben, diese Veränderungen auch tatsächlich vorzunehmen. Weil auf diese Weise, glaube ich, erleben wir erstmals im Moment seit, wie ich finde, seit längerem, dass sich die EU-Kommission und auch unsere Bundesregierung sehr grundsätzliche Gedanken machen über den Standort und auch über eine hoffentlich gesunde Form der Industriepolitik, die wir aus meiner Sicht für den Standort Europa und für den Standort Deutschland brauchen, eine intelligente Industriepolitik. Also insofern, der Anlass ist furchtbar, aber am Ende könnten sozusagen die Auswirkungen für uns auch ein Triggerpunkt gewesen sein, Dinge in Angriff zu nehmen, an denen wir schon viel zu lange herumdoktern.

### **Johannes Trenka**

Ja, total spannender Blick darauf. Ich würde gern das Thema Veränderungen und Auswirkungen noch mal aufnehmen. Eine Auswirkung ist sicherlich die Zinspolitik. Wie wir alle wissen, du am besten, war das über Jahre jetzt sehr niedrig. Im ver-

gangenen Jahr gab es dann einen recht deutlichen Zinsanstieg, wie ihn wenige Experten und auch die Banken erwartet haben. Ich glaube, zuletzt ist der Leitzins gerade letzte Woche noch mal deutlich gestiegen auf jetzt drei Prozentpunkte. Gehst du davon aus, dass der Zinsanstieg vielleicht auch als Mittel der Inflationsbekämpfung weitergeht? Und welche Chancen und Risiken siehst du für die Banken?

### **Karl von Rohr**

Also zunächst mal glaube ich, dass es sinnvoll ist, dass er noch etwas weitergeht, weil die größte Gefahr aus meiner Sicht die Inflation ist und die zu bekämpfen muss oberste Priorität sein. Und insofern sind wir sehr dafür, dass die Zentralbanken da auch noch weitere Schritte machen. Ich glaube allerdings, dass es nicht mehr viele Schritte geben wird. Also, wenn man mit unseren Volkswirten spricht, die sehen sozusagen je nachdem, auf welchen Zins man in Europa guckt, dass wir irgendwo beinahe beim Endpunkt von 3,25 bis 3,75 liegen könnten. Ich glaube, irgendwo zwischen 5,25 und 5,55 in den USA. Und da, glauben wir, wird es irgendwo auslaufen. Gleichzeitig ist es natürlich so, dass für uns Banken gestiegene Zinsen hilfreich sind, das sollte man nicht verhehlen. Es ist allerdings so, dass je nach Geschäftsbereich die Dynamik, mit der der Zinseffekt durchkommt, sehr unterschiedlich ist. Also wir erleben im Moment in der Corporate Bank bei uns, wo wir in der Regel sehr viel kurzfristiger unsere Kunden positioniert haben, ein sehr viel schnelleres Durchschlagen des Zinseffekts. Da haben wir also im Moment wirklich erfreuliche Zahlen, die

es da regnet. Im Privatkundengeschäft ist das ein bisschen langsamer, weil unsere Spareinlagen, weil sie in der Regel sehr stabile Einlagen sind und langfristige Einlagen unserer Kunden, haben wir die sozusagen in unser unserem Asset Liability Management auch sehr viel länger positioniert. Und deswegen kommt der positive Effekt für uns langsamer durch. Und man sollte auch nicht vergessen, es gibt auch negative Effekte, also TLTRO-Programme fallen weg. Wir haben auch ein paar weitere gegenläufige Effekte aus dem ganz normalen Geschäft, also wir haben zum Beispiel Vorfälligkeitsentschädigungen, also Leute schichten ihre Finanzierung nicht mehr um, daran haben wir auch etwas verdient in der Vergangenheit. Und insofern sind das nicht nur positive Effekte. Dazu kommt natürlich auch noch das ganze Thema Baufinanzierung, wo der Markt extrem rückläufig ist. Da kommen vielleicht noch drauf. Also deswegen kommt das in manchen Geschäftsbereichen langsamer durch als in anderen. Aber im Ergebnis ist es natürlich für uns eine sehr gute Nachricht.

### **Johannes Trenka**

Ich würde gerne noch mal ein bisschen bei einer makroökonomischen Sicht bleiben. Im Herbst letzten Jahres waren sich viele Experten sicher, dass wir in Deutschland beziehungsweise in der gesamten Welt in eine Rezession rutschen würden. Mittlerweile sagen viele Sachverständige als auch die Bundesregierung, dass die Rezession so nicht kommen wird. Schließt du dich dieser Sichtweise an? Und falls es doch anders käme und wir beispielsweise größere Firmenpleiten in Deutschland erleben würden: Wären die Banken entsprechend krisensicher aufgestellt, vielleicht

auch im Vergleich zu anderen Krisen?

### **Karl von Rohr**

Also zunächst mal zur Frage der Rezession: Das sehen wir genauso. Wir sind wie viele andere auch der Meinung, dass der mildere Winter und die Öffnung in China positiven Einfluss auf das ganze Wirtschaftsgeschehen haben und deswegen sind wir im Moment bei so einem Nullwachstum. Und auch da, muss man ja ehrlich sein, werden die Prognosen immer wieder verändert, weil die Situation so dynamisch ist, wie sie eben ist. Aber wir gucken seit etwa sechs bis acht Wochen, seitdem das nämlich klar geworden ist, sehr viel positiver auf die gesamtwirtschaftliche Situation, als wir das noch ein paar Wochen davor getan haben. Natürlich gucken wir insbesondere auch auf die ganze Kreditsituation mit Argusaugen. Das ist total klar, das tun auch unsere Aufsichtsbehörden. Das ist auch richtig so in dieser Situation. Wir sind aber positiv eingestellt zu dem Thema, weil wir haben über alle Zyklen in den vergangenen ich weiß nicht, wie viel Jahren, also seitdem ich denken kann, in Deutsche Bank Terms denken kann, immer ein sehr, sehr gutes Kreditportfolio gehabt, und deswegen fühlen wir uns da gut aufgestellt. Wir sind immer in unserer Kreditvergabe sehr konservativ gewesen. Das bringt uns manchmal Nachteile gegenüber unseren Wettbewerbern, aber es hilft uns in Krisenzeiten. Und insofern glaube ich, dass wir allemal gut aufgestellt sind. Ich habe auch jetzt nicht riesige Sorgen, dass die wesentlichen unser Wettbewerber nicht gut aufgestellt wären. Ich glaube, dass der Sektor generell in den

letzten 15 Jahren viel dazugelernt hat, die Kapitalisierung viel besser ist, die Liquiditätssituation besser ist, die Kreditportfolien ja in vielen Banken, die nicht gut waren, auch aufgeräumt worden sind. Deswegen mache ich mir jetzt keine großen Sorgen um die Stabilität. Es kommt halt immer auf die Größenordnung der wirtschaftlichen Verwerfungen an.

### **Johannes Trenka**

Ich glaube, das ist noch mal eine beruhigende Aussage von dir als Experten. Wenn wir ein Stück weggehen von der makroökonomischen Sicht auf die vielleicht mehr Innensicht und konkrete Situation bei der Deutschen Bank wechseln: Eure Vision für die Deutsche Bank ist die globale Hausbank als - und jetzt zitiere ich - erster Ansprechpartner in allen Finanzfragen. Was steckt dahinter und was bedeutet das für euch und für eure Kunden?

### **Karl von Rohr**

Das geht am Ende zurück auf unseren Gründungsauftrag, der war, dass wir unsere Kunden auf ihrem Wachstum in die Welt begleiten. Und das ist das, was im Grunde tief in der DNA der Deutschen Bank verankert ist. Das hat uns die letzten mehr als 150 Jahre ausgemacht und wir haben festgestellt, dass das der Kern unseres Daseins ist. Und wir glauben, dass dieser Claim Global Hausbank, dass der sehr gut bei unseren Kunden auch verfährt, weil unsere Kunden gerne einen wesentlichen Ansprechpartner haben, mit dem sie alle ihre Finanzfragen klären können. Und das sind zum einen natürlich heimische Kunden in Deutschland, in Europa, in unserem Heimatmarkt. Aber am Ende sind es durchaus auch Kunden aus anderen Ländern, die wir als Partner auf ihrem Weg in

die Welt, zum Beispiel nach Europa hin, begleiten. Und dieses Grundverständnis, dass wir Partner sind und wir sozusagen ein Verhältnis von beiderseitigem Nutzen haben, das funktioniert sehr gut in dem Dialog, den wir mit Kunden haben, und deswegen haben wir uns auf dieses Thema besonnen und das funktioniert gut.

### **Johannes Trenka**

Ich kann mir vorstellen, dass Digitalisierung dabei auch ein Aspekt ist. Das würde ich gerne mal aufgreifen. Zum 1.1. diesen Jahres habt ihr, meine ich, die Migration oder den nächsten Schritt der Migration der Postbank erfolgreich abgeschlossen. Ich meine 4 Millionen weitere Verträge sind jetzt auf einer gesamthaften Plattform und dieses Jahr soll es, glaube ich, noch beendet und finalisiert werden. Ich glaube, 15 Jahre ist das Thema im Raum, wenn ich es richtig verstanden habe, mit verschiedenen Aspekten. Glückwunsch dazu. Ein Teil eurer Digitalisierungsagenda ist das für mich. Hast du weitere Themen, die du ansprechen kannst, was ihr vorhabt und was eure Ziele sind?

### **Karl von Rohr**

Also zunächst mal gut informiert, weil es ist tatsächlich so, dass wir jetzt in der zweiten von vier Wellen gerade 4 Millionen Kunden migriert haben. Dazu muss man immer wieder noch mal sagen, weil da hat es ja auch etwas Medien-Coverage zu gegeben, dass das das größte IT-Migrationsprojekt ist, was dieses Land in der Bankenlandschaft je gesehen hat. Und wir sind nicht sicher, ob es nicht auch überhaupt das Größte ist, was Europa je gesehen hat. Das ist

also ein gigantisches Projekt, was erfreulicherweise gut funktioniert hat, auch wenn es an der einen oder anderen Kundenschnittstelle etwas gerumpelt hat, was uns immer ärgert, weil sozusagen jeder Kunde, der unzufrieden ist, entspricht nicht unserem Anspruch an uns selber. Aber es geht nicht ohne ein gewisses Rumpeln. Wenn man über unsere Digitalisierungsagenda nachdenkt, dann hat das wahrscheinlich vier wesentliche Aspekte, ohne jetzt in großem Stil auf Einzelthemen einzugehen. Das ist also einmal das Thema, wie verbessern wir das Kundenerlebnis. Was unsere Kunden mit unserer Bank verbinden, hat also viel mit dem Thema Convenience zu tun. Also Einfachheit von Prozessen, Einfachheit von Beratung, vom Abschluss von Zahlungsmöglichkeiten und so weiter und so weiter, und da bringen wir immer wieder neue Produkte auf dem Markt. Ein Thema, was wir jetzt gerade in der Entwicklung haben, ist, was wir im internen Duktus die Digital Affluent Proposition nennen. Das ein Angebot für Kunden aus dem Affluent Segment, also Leute mit einem Anlagevolumen so ab 50.000 bis 100.000 Euro, die üblicherweise eine gewisse Vorbildung haben in Finanzanlagefragen, aber ein einfaches niedrigschwelliges Angebot suchen. Und das entwickeln wir, das gibt es in der Form im Markt nicht. Und deswegen glauben wir, dass das eine gute Marktlücke ist, wo wir einerseits mehr Geschäft machen können mit unseren Kunden, die manchmal unnötigerweise Geld rumliegen haben und es nicht gut genug anlegen, aber genauso glauben wir, dass das im Markt für ein relativ interessantes Segment relevant ist. Dann hat Digitalisierung natürlich immer einen Komplexitätsreduktions- und Effizienzcharakter und damit für uns aus Kos-

tensicht relevant. Dann gibt es - und das gehört in gewisser Weise zum ersten Punkt, also dem Kundenerlebnis - die Frage: Wie schaffen wir da neue und noch passgenauere Angebote? Das hat bei uns viel mit dem Thema Customer Data Analytics zu tun. Auch da haben wir in letzter Zeit relativ viel Geld investiert, um sicherzustellen, dass unser Beratungs- und Produktangebot auch passgenau ist und wir den Kunden nicht ansprechen, irgendwelche Vorschläge machen, und der Kunde uns nach drei Minuten sagt: „Wieso haben Sie uns mich eigentlich dazu angerufen? Ich brauche dieses Angebot nicht, das interessiert mich nicht.“ Das ärgert alle Beteiligten, ärgert den Kunden in erster Linie und ärgert unsere Vertriebsmitarbeiter, weil sie ihre Zeit auf etwas verschwenden, wo nichts bei rumkommt. Und dann die vierte Dimension hat mit Kontrollen zu tun. Ein Thema, wo wir nach wie vor einen großen Fokus drauf haben und auch noch nicht da sind, wo wir gerne sein wollen. Über das Thema Digitalisierung kann man unendlich viel besser und passgenauer werden in der in der Kontrolle unserer sehr, sehr komplexen Finanzströme, die um den ganzen Globus laufen, und insofern ist auch das ein Thema, was für uns super relevant ist, wo wir auch sehr viel Geld und sehr viel Innovationskraft darauf verwenden.

### **Johannes Trenka**

Wenn ich dich spontan fragen würde, wie weit seid ihr bei der Digitalisierung, den Anspruch, den ihr habt? Würdest du dir zutrauen, das in eine Prozentzahl oder was auch immer zu packen?

### **Karl von Rohr**

Nein, würde ich nicht tun, weil die Frage ist: Was ist die Benchmark? Und es gibt die Benchmark nicht wirklich, aber ich finde, wir sind nicht weit genug. Und ich würde das gar nicht quantifizieren wollen. Wir sind bei weitem nicht da, wo wir hinwollen, weil wir, was wir eben besprochen haben, zum Teil noch an großen Kernprojekten arbeiten, die viel Ressourcen fressen. Also eine Migration des Postbank-Systems auf das Deutsche-Bank-System, das hat viel Zeit, viel Ressourcen verschlungen, die wir lieber für Digitalisierung verwandt hätten. Und deswegen geben wir jetzt, wo wir damit auf die Zielgeraden kommen, viel Gas auf den Digitalisierungsthemen, die für uns absolut zukunftsweisend und auch zukunftsentscheidend sind.

### **Johannes Trenka**

Danke dir für den klaren und offenen Blick dazu. Neben dem Privatkundengeschäft bist du auch für das Wealth und Asset Management der Deutschen Bank verantwortlich. Dort sind nachhaltige Anlagen gerade eines der Wachstumsthemen. Ist das auch eins für euch und wird es auch eines der zentralen Themen in den nächsten Jahren bleiben und gibt es vielleicht noch weitere?

### **Karl von Rohr**

Also absolut. Ich glaube, das Thema Nachhaltigkeit, wissen wir alle, bei dem Fortgang der Klimaveränderungen, die ja in den letzten zwei, drei Jahren an Geschwindigkeit zugenommen haben, dass Einem Angst und Bange werden kann, dass das Thema Nachhaltigkeit für uns alle eines der zentralen Themen sein muss. Das hat eine volkswirtschaftliche Komponente, weil ich glaube, dass wir Banken in

der ganzen Frage „wie finanzieren wir eigentlich die Nachhaltigkeitsagenda?“ eine wichtige Rolle haben, weil weder werden Staaten alleine das finanzieren können, noch werden wir Banken das über eine Kreditfinanzierung tun. Das heißt, wir haben sowohl auf der Kreditseite als auch auf der Kapitalmarktseite eine wesentliche Rolle, und ohne, dass wir diese Rolle ausfüllen können, werden wir nicht ausreichend Finanzierungsmittel für die Nachhaltigkeitsthemen bekommen. Damit ist für uns Nachhaltigkeit ein zentrales Thema und für uns als Bank auch ein zentrales Wachstumsthema und zwar über alle Geschäftsbereiche, weil alle Geschäftsbereiche in unterschiedlicher Weise davon betroffen sind. Und wir erleben bei unseren Privatkunden ein großes Interesse auch an nachhaltigen Anlagen. Und natürlich ist da dann immer genauer Fokus darauf, was ist nachhaltig, was ist nicht nachhaltig. Und da haben wir Gott sei Dank ja jetzt mittlerweile etwas mehr Klarheit in der ganzen Taxonomie.

### **Johannes Trenka**

Sieh mir nach, wenn ich ein bisschen provokant nachfrage. Wir haben vorhin gesagt, dass die Deutsche Bank sich als globale Hausbank versteht. Wenn man jetzt so ein bisschen dieses Wort Hausbank rausziehen möchte, könnte man das vielleicht als traditionell oder wenig weltläufig auslegen. Auch vielleicht mit ein bisschen Blick auf die früheren Jahre: Wie siehst du die Ambitionen der Deutschen Bank, signifikant wieder im globalen Wettbewerb mitzuspielen und oder auch vielleicht eine europäische Führungsrolle unter den Banken einzunehmen?

## **Karl von Rohr**

Also zunächst mal würde ich dir widersprechen, dass das Wort Hausbank nicht weltläufig ist, weil ich glaube, gerade der Gedanke, dass wir mit unseren Kunden in der Welt wachsen, ist eigentlich genau das, was Weltläufigkeit ausmacht. Weil wir nämlich sehr gut darin sind, einmal in den jeweiligen Heimatmärkten unserer Kunden zu agieren, zum anderen aber über unseren globalen Footprint ein extrem gutes lokales Know-how auch zu haben, und zwar in vielen einzelnen Märkten, was unsere Kunden sehr zu schätzen wissen, weil wir sozusagen das Heimatmarkt-Know-how haben, aber eben überall auf der Welt auch Standorte haben, wo wir sehr gut vernetzt sind und unseren Kunden auf ihrem Weg in die Welt auch helfen können. Aber natürlich ist die Frage berechtigt, wie entwickelt sich der globale Wettbewerb. Wir sehen in der Tat, dass die Amerikaner, insbesondere uns was Größe angeht, in den letzten Jahren etwas enteilt sind. Das ist ein Thema, was wir insgesamt als europäische Banken im globalen Wettbewerb vor allem gegenüber den amerikanischen Banken sehen. Und das hat unterschiedliche Gründe. Das hat zum einen regulatorische Gründe, es hat Markt-Gründe, dass der amerikanische Markt ein viel größerer Markt ist, dass der amerikanische Markt andere Margen ermöglicht, als wir das hier im europäischen, insbesondere im deutschen sehr stark umkämpften Markt durch das Drei-Säulen-Modell haben. Und das sind teilweise Themen, die können wir beeinflussen, teilweise können wir sie nicht beeinflussen. Insofern ist unser Ansatz immer gewesen, wir müssen in allererster Linie uns darauf fokussieren, dass wir uns selber so gut wie möglich aufstellen. Das haben wir in den letzten dreieinhalb Jah-

ren sehr intensiv getan und ich glaube auch mit viel Erfolg getan, wenn man sich anguckt, dass wir jetzt das beste Ergebnis der Bank in den letzten 15 Jahren und eines der besten Ergebnisse überhaupt produziert haben. Und ich glaube, dass man zunächst mal Stärke daraus zieht, dass man seine eigene Aufstellung optimiert. Und dann kann man sich darüber Gedanken machen, sozusagen gibt es Konsolidierungspartner in der Welt und dann schauen wir, was dabei rauskommt.

## **Johannes Trenka**

Das wäre jetzt ehrlicherweise auch meine Anschlussfrage gewesen. Du hast es jetzt schon kurz angesprochen. Du sagst, die amerikanischen Banken sind grundsätzlich den europäischen etwas enteilt. Vielleicht noch mal ganz konkret: Siehst du eine Konsolidierung in Europa, die bevorsteht? Gerüchte gibt es ja mannigfaltig immer wieder. Kannst du dazu etwas sagen?

## **Karl von Rohr**

Also ich glaube, dass das passieren wird. Und wir beschäftigen uns natürlich auch sehr genau mit unserem Umfeld, was jetzt kein besonderes Geheimnis ist, weil ich glaube, das können unsere Eigentümer und unsere Mitarbeiter von uns auch erwarten, dass wir uns mit den strategischen Optionen befassen und uns genau angucken, was wären eigentlich Konsolidierungsoptionen. Und da gibt es unterschiedliche Konstellationen, die man sich vorstellen kann. Es braucht aber auch immer die Rahmenbedingungen und es braucht, wie gesagt, „it takes two to tango“. Und ist jetzt im Moment das allerbeste

Umfeld, die Frage muss man sich natürlich sehr genau stellen. Und zum Rahmen gehört auch, dass gerade für eine europäische Konsolidierung und eine Vollendung der Bankenunion und der Kapitalmarktunion gut tun würden. Da klemmt es noch auf EU-Ebene. Aber wir hören immer wieder doch auch Bekenntnisse aus der Politik, dass man das Thema gerne voranbringen will. Wir hören die Worte wohl, allein uns fehlt bislang eine wirklich konkrete Umsetzung.

### **Johannes Trenka**

Stichwort Umsetzung: Wo ihr wesentlich weiter seid, ist beim Thema Nachhaltigkeit. Du hast es eben schon mal kurz angesprochen aus dem Wealth und Asset Management Blickwinkel. Ich würde es gerne noch mal breiter ansprechen bei dir. Kannst du noch mal in der Breite vielleicht die Ziele beschreiben in diesem Bereich, wie ihr euch einbringen wollt, vielleicht wie ihr es messen wollt, auch mal ein größeres Thema, und was dann die Umsetzung angeht?

### **Karl von Rohr**

Also es gibt eigentlich vier wesentliche thematische Bereiche in unserer Nachhaltigkeitsagenda. Wenn man auf den ersten Aspekt dieser vier Kernthemen-Bereiche kommt, dann sind das Finanzziele, die wir uns gegeben haben. Da werden wir uns jetzt im März auch noch mal zu äußern, deswegen sage ich da jetzt im Moment mal nichts zu. Dann ist der zweite Bereich das Thema, was wir Policies & Commitments nennen. Das ist also einmal unser Net Zero bis 2050 Commitment. Das sind aber auch so Themen wie die Frage, wie wir eigentlich unser Sustainability Finance Framework bauen, also die Frage, was sind

eigentlich unsere wesentlichen Prinzipien, wenn wir uns den Transition-Dialog auch angucken, also die Transformation von Industrien weg von klimaschädlichen Technologien hin zu klimafreundlichen Technologien. Da ist ja immer die Diskussion, sollte man denen den Finanzhahn abdrehen oder ist es nicht sinnvoller, mit denen in einen Dialog zu treten, eben besagten Transformations-Dialog, um gemeinsam Wege zu definieren, wie diese Unternehmen in einem akzeptablen Zeitraum hin zu mehr Nachhaltigkeit kommen. Und dazu bauen wir sozusagen an einem Rahmenwerk, wie man eine Glaubwürdigkeit in diese Diskussion noch mehr reinkriegt, weil das ist, und das verstehe ich auch, ein viel besprochenes und auch viel kritisiertes Thema, weil man kann natürlich sagen, man wäre viel schneller, vielleicht, wenn man denen einfach den Hahn abdrehen würde. Nur unsere Meinung ist, dass man gerade diesen großen Unternehmen auch die Möglichkeit geben muss, ihren Weg zu finden. Und ich glaube, dass wir da eine sehr relevante Rolle spielen können.

### **Johannes Trenka**

Autoindustrie beispielsweise.

### **Karl von Rohr**

Autoindustrie zum Beispiel, genau. Dritter Punkt ist das, was wir People & Own Operations nennen, also die Frage, wie stellen wir uns eigentlich intern auf. Also wir haben zum Beispiel ein Nachhaltigkeitsgremium, was von unserem CEO Christian Sewing geführt wird, wo wir all diese externen Targets und Policies besprechen. Wir haben eingeführt für unser Senior Management eine feste



Verdrahtung zwischen Nachhaltigkeitszielen und Vergütung. Wir haben uns alle möglichen Ziele auch gegeben, also zum Beispiel Diversity & Inclusion-Ziele. Und da sieht man jetzt auch erste Erfolge, weil wir von den vier wesentlichen Nachhaltigkeits-Ratingagenturen in den letzten zwei Jahren Upgrades bekommen haben. Also diese Themen fangen an zu verfangen und da machen wir auch guten Fortschritt. Und dann der vierte Punkt ist das, was wir Soft Leadership nennen, also die Frage wo können wir mit der Kompetenz, die wir in Finanzierungsfragen haben, auf dem Thema nachhaltige Finanzierung und Anlagen, wie können wir dieses Know-how auch in den Markt bringen. Ein Medium dazu ist besagter Sustainability Deep Dive, den wir jetzt zum zweiten Mal vorhaben. Und das andere Thema ist zum Beispiel: Wir haben einen Lehrstuhl an der ESMT, den wir finanzieren. Oder wir haben Partnerschaften wie zum Beispiel mit der mit der Ocean Risk and Resilience Alliance, wo wir uns über die Fragen der Verschmutzung der Weltmeere, eines der wichtigsten Ökosysteme überhaupt auf unserem Planeten, befassen, oder jetzt gerade gestern verkündet die Partnerschaft mit dem WWF, wo wir uns gemeinsam austauschen wollen und uns Rat einholen wollen vom WWF über die Frage, was ist Nachhaltigkeit, weil wir genau wissen, dass das eines der schwierigsten Themen ist, das genau so zu definieren, dass es auch eine möglichst große gesellschaftliche Akzeptanz findet.

### **Johannes Trenka**

Also ich finde es wahnsinnig beeindruckend, was ihr alles macht und man fühlt, dass es Teil der operativen Umsetzung ist und weniger Pläne und Vorhaben. Des-

halb würde ich mal vermuten, dass die Frage, ob das für euch eine Wachstumschance ist oder eher eine regulatorische Belastung, eher mit ersterem beantwortet werden wird.

### **Karl von Rohr**

Ich glaube, die ehrliche Antwort ist, es ist beides, weil wir natürlich eine gewaltige Regulierungswelle auf dem Thema kommen sehen für uns Banken, aber mindestens genauso für eigentlich alle Industrien. Ich glaube, die Fragen der Taxonomie treiben im Moment gar nicht mal primär uns, sondern ganz besonders in Deutschland viele Mittelständler um, die sagen, wir wissen überhaupt nicht, wie wir diese riesen Bürokratie, die da auf uns zurollt, wie wir der Herr werden sollen. Und ich glaube, das ist genau die Herausforderung. Wie finden wir das richtige Mittel zwischen einerseits notwendiger Regulierung insbesondere im Bereich Taxonomie und notwendiger Flexibilität und überhaupt Handhabbarkeit, weil, wenn wir ein neues bürokratisches Monster schaffen, glaube ich, werden wir dem so wichtigen Ziel, nämlich sozusagen den Klimawandel zu stoppen, nicht mit der Geschwindigkeit begegnen können, wie wir das müssen. Aber ich habe es vorhin gesagt: Natürlich ist es eine gewaltige Wachstumschance für uns und für andere Industrien ja auch, was - glaube ich - gerade auch für Deutschland eine große Chance ist. Als Land der Ingenieure in Nachhaltigkeitstechnologien ja durchaus auch mit Weltmarktführer-Ansatz in vielen Unternehmen glaube ich, ist es eine Chance für uns als Land auch und nicht nur für uns als Deutsche Bank.

### **Johannes Trenka**

Noch mal ein anderer Blickwinkel: Raus aus Deutschland, in die USA rein, da gibt es den Trend bei einigen Unternehmen - wenige fairerweise - wo der Eindruck entsteht, dass es ein bisschen weg von ESG und Corporate Responsibility wieder hin zu mehr klassischen Shareholder Value zu gehen scheint. Wie ist deine Perspektive darauf und hältst du das für eine geeignete Orientierung oder gegebenenfalls gar Umorientierung?

### **Karl von Rohr**

Also ich glaube, dass das das viel beschriebene Pendel ist, was immer hin und her schwingt. Ich bin nicht der Meinung, dass der klassische Shareholder-Value-Ansatz der richtige ist. Ich glaube, dass wir uns eher mit dem Thema Stakeholders befassen müssen, von denen natürlich unsere Aktionäre als Eigentümer und als Geldgeber eine essentielle Bedeutung haben. Aber ich glaube, dass wir gerade in der Finanzindustrie auch gelernt haben in den letzten 20 Jahren, dass wir Zweifel an unserer gesellschaftlichen Daseinsberechtigung erzeugen, wenn wir uns nicht auch den anderen Stakeholdern verpflichten. Und aus meiner Sicht in der Verpflichtungshierarchie - da kann man lange drüber diskutieren, was Henne und Ei ist - wäre mein Ansatz, immer beim Kunden anzufangen. Es gibt Andere, die sagen, wenn du kein Kapital hast, um mit deinem Kunden überhaupt ins Gespräch zu kommen, dann sozusagen ist auch der Kunde irrelevant. Aber mein Ansatz wäre wahrscheinlich immer zu sagen, ich muss in erster Linie den Interessen meines Kunden dienen in einer ausgewogenen Beziehung, die von beiderseitigem Nutzen ist. Ich muss meine gesellschaftliche Daseinsbe-

rechtigung immer im Auge haben, ich muss meine Mitarbeiter im Auge haben und wenn ich die drei Dinge richtig gut mache, dann glaube ich, hat auch der Aktionär richtig viel Freude an unserem Wirtschaften.

### **Johannes Trenka**

Vielen Dank, beeindruckende Aussage noch mal. Ich würde gern das Thema Mitarbeiter noch mal aufnehmen und in Richtung Diversity und Ways of Working gucken. Wir haben eben ganz viel über Digitalisierung und Nachhaltigkeit gesprochen. Zwei Themen, die für die heutige Generation, die jüngere Generation, sehr wichtig sind. Ihr habt sie zur Priorität gemacht und seid, wie vorhin auch besprochen, ein wichtiger Partner für Unternehmen bei genau eben dieser Transformation. Hat euch das - auch unter dem Stichwort „Purpose“ - Rückenwind auf dem stark umkämpften Arbeitsmarkt gegeben? Und wie ist deine Einschätzung, wie hat sich das auch grundsätzlich auf Kultur und Mitarbeiter der Deutschen Bank ausgewirkt?

### **Karl von Rohr**

Also ich glaube, dass es übertrieben wäre zu sagen, dass unser Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit uns den entscheidenden Vorteil an den Arbeitsmärkten geben würde. Und ich glaube, da muss man auch immer realistisch sein, wir alle sind im Moment dabei, für uns zu definieren und auch zu lernen, wie genau nachhaltiges Wirtschaften, wie nachhaltige Produkte funktionieren, wie wir sie definieren. Deswegen finde ich, muss man das auch nicht überhöhen. Das erleben wir ganz intensiv, die

Frage nach Sinnhaftigkeit der täglichen Arbeit wird von vielen unserer Mitarbeiter gestellt, ist übrigens schon immer gestellt worden. Es wird ja immer behauptet, dass es nur die Generation Z ist, die sich Purpose-Gedanken macht. Vielleicht ist das intensiver ausgeprägt, das würde ich gar nicht in Abrede stellen, erlebe ich auch bei meinen eigenen Kindern, dass die sich viel mehr Gedanken über Sinnhaftigkeit und auch Nachhaltigkeit machen. Aber es ist nicht so ... also ich zumindest habe mir mit Sicherheit auch in meinen jungen Berufsjahren Gedanken über den Sinn meiner Arbeit gemacht und insofern ist das Thema Purpose für uns zentral. Wir denken da gerade sehr intensiv auch im Vorstand drüber nach, weil wir nach Jahren des Aufräumens - sehr harte Jahre, die wir ja jetzt in den letzten acht Jahren insbesondere hinter uns gebracht haben und jetzt eine sehr solide und erfreuliche Profitabilität haben - kommen diese Themen noch mehr auch in den Fokus. Und da kommen dann so Fragen: Was ist eigentlich der Impact, den wir auf unsere verschiedenen Stakeholder haben wollen? Was ist die Rolle, die wir in der Gesellschaft sehen? Wie findet sich das in unserer Identität als Unternehmen wieder? Also da entstehen, wie ich finde, sehr wertvolle Diskussionen draus, die wir mit unseren Mitarbeitern schon haben, aber auch noch sehr viel intensiver haben werden. Und ich glaube, dass das ein weiterer Schritt der Transformation der Deutschen Bank ist, auch auf diesem Feld noch besser aufgestellt und noch fokussierter zu sein.

### **Johannes Trenka**

Ich glaube, wir können gespannt sein, was die Diskussionen in der Zukunft für

Resultate zeigen. Und ich kann dir nur zustimmen. Also auch ich in meiner Generation, die nicht zu Z glaube ich gehört, Y, Z, man weiß es nicht ganz genau, habe schon darüber nachgedacht, warum ich das tue. Also von daher habe ich da einen ähnlichen Blick. Was sich tatsächlich verändert hat glaube ich, sicherlich beschleunigt durch die Pandemie, ist die Arbeitswelt. Während und nach Covid hat sich beispielsweise die teils etwas heftige, hitzige Debatte rund um das Thema Homeoffice versus Büroarbeit ergeben. Wir erinnern uns an die Einlassungen von Elon Musk zum Beispiel. Wie seht ihr das bei der Deutschen Bank, wie sich die Arbeit beziehungsweise Arbeitsweise verändern wird? Wie reagiert ihr darauf?

### **Karl von Rohr**

Also ich glaube, sie hat sich in den letzten zwei Jahren dramatisch verändert und wir suchen unseren Weg darin, weil wir versuchen das richtige Mittel zu finden zwischen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freiraum zu lassen, wie sie und wo sie arbeiten wollen einerseits, aber andererseits auch nicht zu vergessen, dass der wesentliche Arbeitsort, wo wir auch Verbindungen schaffen, wo wir Teamspirit schaffen, dass der eben doch auch im Büro auch stattfindet. Und es ist und bleibt schwierig, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu integrieren, wenn die niemals ihre Kolleginnen und Kollegen live sehen.

### **Johannes Trenka**

Von ihnen lernen können.

### **Karl von Rohr**

Genau, von ihnen lernen können. Und

insofern ist es im Moment, wir probieren vieles aus. Es gibt ein paar Ausnahmen, also insbesondere unsere IT-Bereiche, wo unsere Programmierer viel mehr zu Hause arbeiten als andere, aber die Grundidee war, dass wir gesagt haben, wir würden versuchen, dass wir bis zu zwei Tagen pro Woche Homeoffice ermöglichen, wenn das mit den betrieblichen Belangen übereinstimmt und wir stellen fest, dass die Realität viel, viel mehr Homeoffice-Tage zulässt und dass im Rahmen der vereinbarten Homeoffice Tage die Präsenz oder andersherum im Rahmen der vereinbarten Büro-Tage die Präsenz im Büro nicht dem entspricht, was vereinbart worden ist. Es wird was vereinbart und dann handhaben die Manager das noch mal flexibler, als wir es ohnehin schon erlauben. Das heißt also, wir werden da in gewisser Weise von der Realität überholt. Und da suchen wir unseren Weg zwischen Flexibilität einerseits, andererseits aber eben auch sicherzustellen, dass wir einen Fokuspunkt haben, an dem die Menschen sich auch treffen und miteinander interagieren und der Teamgedanke auch erlebbar wird.

### **Johannes Trenka**

Ich glaube beim Thema Diversität seid ihr nicht so flexibel. Mein Verständnis ist, dass ihr euch da recht ambitionierte Ziele gesetzt habt. Bis 2030 mindestens 30 Prozent weibliche Führungskräfte auf der ersten und zweiten Ebene und der Vorstand soll erreicht sein. Wie schauts du unter Diversity-Gesichtspunkten auf die Entwicklung von weiblichen Führungskräften? Was macht ihr da? Wie geht ihr dieses Thema an? Und vielleicht so ein bisschen eine Seitenfrage: Wie schauts du auf die Internationalisierung des Talent Pools am Arbeitsmarkt? Wir sprachen eben

schon über Gen Z, um das noch einmal auszubreiten.

### **Karl von Rohr**

Also ich glaube, dass das Thema Gender Diversity eines der schwierigsten Themen ist, mit dem wir in unserer Personalpolitik umgehen, weil wir zwar alle Fortschritte machen, aber meines Erachtens nicht schnell genug Fortschritte machen und wir immer wieder feststellen, dass wir zwar unsere Ziele treffen, aber ehrlicherweise sind eigentlich die Ziele auch noch nicht ambitioniert genug. Und dabei ist dann immer die Frage, man kann sich gigantisch ambitionierte Ziele setzen und sie dann nicht treffen oder man kann sich ambitionierte Ziele setzen, die auch erreichbar sind. Und wir sind irgendwo dazwischen. Und wir machen viel für unseren weiblichen Nachwuchs, wir haben alle möglichen Formen von Programmen, gerade im Senior Management, ich habe selber auch drei Mitarbeiterinnen, die ich mentore, wo ich sehr viel Zeit investiere, tatsächlich denen auch zu helfen, ihren Weg schneller gehen zu können, als das vielleicht ohne Mentoring möglich wäre. Wir haben natürlich auch Arbeitszeitmodelle, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Fokus nehmen. Wir kümmern uns um das Thema Kinderbetreuung, und ich glaube, das, was mit das Wichtigste ist, wo wir auch viel Aufwand betreiben, ist der Punkt, wo der Fachbegriff Unconscious Bias ist, also unbewusste Verhaltensmuster - und das gilt übrigens nicht nur für das Thema Gender Diversity, das gilt genauso für das Thema Racial Diversity oder Sexual Diversity - wo wir uns über viele Dinge einfach nicht im Klaren sind,

was bestimmte Handlungen, Ausdrucksweisen, für Einschränkungen schaffen, die nicht sein müssten. Deswegen finde ich es immer wieder wichtig, gerade auch über diese unbewussten Verhaltensmuster zu sprechen. Also wann immer ich mit was auch immer für Mitarbeitergruppen spreche, versuche ich immer wieder darauf hinzuweisen, zum einen uns auch Hinweise zu geben, wenn wir selber in unserer Organisation oder wir als Führungskräfte solche unbewussten Verhaltensmuster an den Tag legen, weil ich glaube nur, wenn man die Themen adressiert, verändert man auch was. Zweiter Punkt war das Thema Internationalisierung des Talent Pools. Das ist natürlich für uns als globale Organisation ein Riesenthema, ist aber nicht neu. Und da glaube ich hat die Deutsche Bank eine ziemlich einmalige Positionierung, zumindest im Bankensektor, weil wir nicht primär eine deutsche Bank sind, wo Führungspositionen primär von Deutschen besetzt werden, sondern wir haben eine sehr internationale Kultur, wo es eigentlich völlig egal ist, was man für einen kulturellen Hintergrund hat, sondern was zählt, ist man gut auf dem Job oder nicht. Und deswegen erleben wir oder finden wir viele Talente, die genau diese Kultur suchen, wo Nationalität, Kultur, Rasse, sexuelle Orientierung, Gender möglichst wenig Rolle spielen. Und ich glaube, da sind wir nicht so schlecht aufgestellt.

### **Johannes Trenka**

Wenn ich dir zum Abschluss noch zwei persönlichere Fragen stellen darf: Für mich eine der beeindruckendsten Persönlichkeiten ist euer ehemaliger Vorstandsvorsitzender, Alfred Herrhausen, der intellektuell, unternehmerisch, rednerisch, es gibt glaube ich viel aufzuzählen, als brillant

galt, aber auch beispielsweise durch seine Vorstöße Schuldenerlass für die Dritte Welt immer wieder Kritik auf sich gezogen hat, sowohl im eigenen Haus bei euch, aber auch ganz allgemein in der Finanzwelt. Ich glaube, du bist, wenn ich das richtig recherchiert habe, 1997 zur Deutschen Bank gekommen. Herrhausen ist 1989 bei dem Attentat gar nicht weit von hier in Bad Homburg ums Leben gekommen. Hast du damals, als du angefangen hast und auch noch heute Spuren seines Handelns bei euch gesehen im Haus? Und wer war Alfred Herrhausen für dich?

### **Karl von Rohr**

Also ich glaube, dass Alfred Herrhausen in der Kultur und der Historie der Deutschen Bank für viele auch über 30 Jahre nach seinem Tod immer noch eine große Präsenz hat. Also ich habe ihn leider nicht kennengelernt, aber kenne durchaus den einen oder anderen seiner Weggefährten und ich glaube, dass er eine starke Persönlichkeit war. Ich finde immer wieder bemerkenswert und dass auch, was wir in unserer eigenen Herangehensweise an der Art, wie wir versuchen, die Rolle der Deutschen Bank zu definieren, von Alfred Herrhausen lernen können, dass der Unternehmer und in unserem Fall der Banker oder Bankier, wie auch immer man es nennen möchte, dass man auch Mut zu unpopulären Meinungen haben sollte, dass Klartext zu sprechen in der Regel hilft, und zwar nicht nur extern, sondern gerade auch intern, dass man Probleme in einer Organisation nicht ändert, wenn man sie nicht wirklich auch anspricht und an der Wurzel packt. Und sicherlich hat Alfred Herrhausen in gewisser

Weise ja eine politische Unternehmerrolle auch gelebt. Und ich glaube, für uns ist immer wieder die Frage, wie definieren wir unser Verhältnis zur Politik? Ich glaube, dass wir in einer ganz anderen Generation leben, die Politik hat sich weiterentwickelt, die Deutsche Bank hat sich weiterentwickelt. Trotzdem glaube ich, dass auch wir als Vertreter dieser großen Institution - wie übrigens auch andere Vertreter von Unternehmen - auch eine politische Verantwortung haben oder - ich will es anders definieren - eine Verantwortung haben, am politischen Dialog teilzunehmen, und zwar aktiv einerseits in einer beratenden Rolle sicherlich auf den Themen, die unserer Expertise entsprechen, andererseits aber auch Dinge anzusprechen, die in unserem Land nicht funktionieren. Und ich glaube, da haben wir uns in den letzten Jahren ein sehr gutes Vertrauensverhältnis mit der Politik aufgebaut, wo wir unsere Rolle in angemessenem Maße auch wahrnehmen können und das auch sehr intensiv tun.

### **Johannes Trenka**

Lieber Karl, du hast jetzt uns ganz interessante und spannende Einblicke hier gewährt über die verschiedensten Themen von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und vielen weiteren. Ich würde gern abschließend eine letzte Frage stellen. Wenn du in die Zukunft blickst, auch mit dem, was wir jetzt alles besprochen haben und dir etwas wünschen darfst, was wäre das?

### **Karl von Rohr**

Kann ich sehr klar beantworten: Dass wir es schaffen, in Deutschland und Europa unseren Standort signifikant zu stärken, weil ich glaube, dass das für den Wohlstand, von dem also viele Generationen vor uns profitiert haben und wir selber

auch profitiert haben, den müssen und sollten wir für nachfolgende Generationen erhalten. Das funktioniert aber nur, wenn wir signifikant was verändern. Da gibt es erste Anzeichen für, aber das müssen wir jetzt auch landen und das ist wahrscheinlich der wichtigste Wunsch, der mir einfallen würde.

### **Johannes Trenka**

Herzlichen Dank für das Gespräch.

### **Karl von Rohr**

Danke dir.