



---

---

Sendesperrfrist:  
Beginn der Reden

---

---

Fabrizio Campelli  
Transformationsvorstand (CTO)  
Deutsche Bank AG

Jahresmedienkonferenz

Frankfurt am Main, 30. Januar 2020

– Es gilt das gesprochene Wort –

Vielen Dank James – und ganz herzlichen Dank Ihnen allen, dass Sie heute hier sind.

Ich bin seit 16 Jahren bei der Deutschen Bank. Aber ich übertreibe nicht, wenn ich sage: Es war hier selten so spannend wie heute. Die neue Strategie, die wir im Sommer angekündigt haben, hat unglaublich viel Energie freigesetzt. Von dieser Energie lebt unsere Transformation. Sie macht es uns möglich, unsere Bank wirklich radikal zu verändern.

Als wir unsere Strategie vorgestellt haben, ging es natürlich erst einmal um viele Zahlen, um Prognosen und Finanzziele.

Aber wer ein Unternehmen wirklich verändern will, kann nicht nur ein paar Kennzahlen verbessern. Es braucht eine ganzheitliche Transformation. Genau darum geht es uns.

Ich möchte Ihnen heute erklären, wie wir das angehen – und welchen Beitrag das Chief Transformation Office, das ich leite, leisten möchte.

Manche von Ihnen werden sich vielleicht an diese Folie erinnern. Christian hat sie gezeigt, als wir unsere neue Strategie angekündigt haben. Und sie sagt viel darüber aus, wie wir diese Transformation begreifen: Es geht um eine ganz neue Art zu arbeiten. Um eine wirklich neue Deutsche Bank.

Unsere Idee dieser neuen Deutschen Bank beginnt dort, wo sie beginnen muss – bei unseren Kunden. Sie müssen im Mittelpunkt stehen. Und wir alle zusammen haben die Verantwortung, dass das nicht nur ein Lippenbekenntnis bleibt.

Unsere zweite Priorität: Wir wollen wieder unternehmerischer Denken. Wir wollen unsere Mitarbeiter ermutigen, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

Dabei muss Technologie einen ganz anderen Stellenwert besitzen als bisher. Denn Technologie und Innovation sind die entscheidenden Hebel, um effizienter zu werden und unseren Kunden mehr zu bieten.

Und bei alledem ist es nicht verhandelbar, dass wir nachhaltiger arbeiten als früher – und Nachhaltigkeit als Chance für unsere Bank begreifen. Darauf wird Christian gleich noch näher eingehen.

So weit zu unserer Vision – aber was bedeutet das konkret? Wie kommt dieser Wandel in unserer täglichen Arbeit an?

Dafür braucht es nicht nur ein Zielbild, es braucht vor allem einen detaillierten Plan. Und es braucht jemanden, der diesen Plan überwacht und vorantreibt – und der frühzeitig an den Vorstand berichtet, wenn es irgendwo stockt.

Christian und der Vorstand haben in den vergangenen Monaten eine ganz neue Dynamik entfaltet. Wir sind schnell gestartet und haben ein hohes Tempo aufgenommen.

Meine Aufgabe ist es nun dafür zu sorgen, dass wir dieses Tempo aufrechterhalten.

Genau dafür haben wir im November das Chief Transformation Office – unser Transformationsbüro – ins Leben gerufen. Es geht darum, unsere umfassendste Transformation in den vergangenen 20 Jahren konzentriert umzusetzen.

Dazu haben wir hunderte von Initiativen, die wir konzernweit hatten, in 20 Themen zusammengefasst. De facto ist das unsere Landkarte der Transformation.

- Wir richten unser Geschäftsmodell neu aus;
- Wir ändern die Art und Weise, wie wir Kunden gewinnen und halten, wie wir wachsen und wie wir innovativer werden;
- Wir strukturieren um – mit Blick auf die Kosten, unsere Technologie und die Effizienz unserer Infrastruktur;
- Wir stärken die Kultur der Bank in Sachen Führung, Kontrollen und Integrität;
- Und wir verbessern die Rendite für unsere Aktionäre. Das bedeutet, sowohl unser Kapital als auch unsere Bilanz bestmöglich zu steuern.

Und wir setzen nicht nur auf ein klares Programm – sondern auch auf klare Verantwortung. Jede der 20 zentralen Initiativen ist einem Vorstandsmitglied zugeordnet, das für die konkrete Umsetzung verantwortlich ist.

Fünf dieser Initiativen fallen in meinen eigenen Vorstandsbereich. Aber mein Auftrag geht darüber hinaus: Alle Initiativen müssen in die gleiche Richtung wirken. Sie sollen sich verstärken und einander nicht zuwiderlaufen. Dafür sorgen wir.

Soweit zur Theorie – wie sieht das in der Praxis aus? Ich nenne Ihnen drei Beispiele:

- Unter dem Stichwort „One Bank“ arbeiten unsere Geschäftsbereiche enger zusammen. Das haben sie zwar auch in der Vergangenheit schon getan – aber es hing immer sehr von den einzelnen Bereichen und den Verantwortlichen ab. Jetzt fragen wir ganz systematisch, wo und wie wir enger zusammenarbeiten sollten. Bessere Kooperation, besserer Service – davon profitiert der Kunde, und davon profitiert auch unser Geschäft.
- Auf der Kostenseite geht es um viele kleine Maßnahmen und tägliche Disziplin. Aber es geht auch darum, Dinge neu zu denken – und darum, Technologie intelligent zu nutzen. Da ist natürlich zunächst einmal das Team von Bernd Leukert am Zug. Aber wenn die Technologie erst einmal steht, müssen wir auch dafür sorgen, dass sie überall dort genutzt wird, wo es Sinn macht. Und da kommen wir

ins Spiel. So hilft uns künstliche Intelligenz zum Beispiel dabei, interne Abläufe zu verbessern – indem sie Engpässe feststellt und direkt einen optimierten Prozess entwirft.

- Damit wir innovativer werden, müssen wir auch anders arbeiten als bisher – was mich in meiner Rolle als Personalvorstand natürlich besonders interessiert. Der Begriff „agiles Arbeiten“ mag inzwischen etwas überstrapaziert sein. Aber das Prinzip ist für uns sehr wertvoll: Wenn wir weniger mit Hierarchien und mehr mit interdisziplinären Teams arbeiten, entstehen nicht nur bessere Ideen – wir bekommen sie auch schneller umgesetzt. Wir nutzen das bereits heute, um die Technologie unseres Personalbereichs weiterzuentwickeln und die Wachstumsstrategie im Wealth Management voranzutreiben.

Das sind nur drei Beispiele aus unserem umfassenden Transformationsprogramm. Jeder einzelne Schritt mag klein sein – aber in Summe bringen sie uns weit voran.

Dafür braucht es drei Dinge:

- klare Verantwortlichkeiten,
- eine gute Abstimmung untereinander
- und einen Schrittmacher, der dafür sorgt, dass wir unser Tempo beibehalten.

Dafür ist unser Transformationsbüro da.

Die Deutsche Bank ist entschlossen, sich zu verändern – und wir möchten alle Kolleginnen und Kollegen in die Lage versetzen, erfolgreich dazu beizutragen. Indem wir die Energie, die wir überall spüren, in die richtige Richtung lenken.

Diese Transformation ist eine weltweite Aufgabe, und sie betrifft alle Geschäftsbereiche und Regionen – daher übergebe ich das Wort nun an Christiana Riley, die Ihnen die US-Perspektive näherbringen wird.

Vielen Dank.