



Jürgen Fitschen und Anshu Jain
Co-Vorsitzende des Vorstands
Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 22. Mai 2014
– Es gilt das gesprochene Wort –

Anshu Jain:

Sehr geehrte Damen und Herren,

heute sprechen wir zum zweiten Mal auf unserer Hauptversammlung zu Ihnen. Dieses Mal ist meine Rede etwas länger. Ich bitte Sie erneut um Geduld mit meinem Deutsch!

Vor zwei Jahren sind wir angetreten. Vor zwanzig Monaten brachten wir unsere Strategie 2015+ auf den Weg. Das heißt, es ist jetzt Halbzeit. Heute möchten Jürgen und ich Zwischenbilanz ziehen: Was haben wir erreicht? Sind wir auf dem richtigen Weg? Was liegt noch vor uns?

Aber erlauben Sie mir erst noch einen Blick zurück. Wo haben wir angefangen? Das Umfeld war schwierig – für alle Banken. Die Weltwirtschaft war labil und der Euro stand unter Beschuss. Die Regeln wurden verschärft, das Vertrauen in Banken war auf einem Tiefpunkt.

Auch wir haben ungeschminkt in den Spiegel geschaut. Die Deutsche Bank hatte klare Stärken: Marktführerschaft in Deutschland. Eine weltweit respektierte Marke. Ein globales Netzwerk und eine Top-Stellung in einigen Geschäftsfeldern. Aber vieles musste besser werden.

Unsere Kapitalbasis war nicht stark genug und die Kosten waren zu hoch. Wir hatten zu viele Ressourcen in Bereichen, die nicht zum Kerngeschäft gehörten. Unsere Infrastruktur war nicht modern genug. Einige Bereiche schöpften ihr Potenzial nicht aus. Wir hatten viele Altlasten. Der Kulturwandel war eine Priorität.

Trotzdem erkannten wir: in der Zeit nach 2015 könnte die Deutsche Bank zu den globalen Gewinnern gehören.

Eine globale Bank, wie sie Deutschlands Wirtschaft braucht und verdient.
Eine Bank, die Europa dabei hilft, wieder stark zu werden. Eine Bank, die in Zeiten der Bankenkonsolidierung eine treibende Kraft werden kann.

Unsere Antwort darauf? Eine historische Neuaufstellung der Deutschen Bank.

Wir haben uns weiterhin für das Modell einer globalen Universalbank entschieden – ohne Wenn und Aber. Wir haben eine Führung, in der Teamgeist gelebt wird – und das über Regionen, Geschäftsfelder und Infrastruktur hinweg.

Wir haben das Asset Management und das Wealth Management vereint. Wir haben eine historische Integration in PBC schon weit vorangebracht. Wir haben die Bank noch stärker auf unsere Kunden ausgerichtet.

Wir haben damit angefangen, unsere Kapitalbasis zu stärken und die Bilanz der Deutschen Bank umzubauen. Wir sparen Kosten und investieren wie nie zuvor. Wir haben mit voller Kraft den Kulturwandel eingeleitet.

Was haben wir, 20 Monate nach dem Start, schon erreicht?

Auf der Kapitalseite haben wir viele Maßnahmen umgesetzt, um Ihre Bank zu schützen – eine stärkere Kapitalbasis, weniger Risiko, bessere Liquidität.

In den letzten Tagen haben wir einen weiteren sehr wichtigen Schritt gemacht zur Stärkung der Kapitalbasis Ihrer Bank. Wir machen eine Kapitalerhöhung von 8 Milliarden Euro.

Dieser Schritt ist notwendig aus drei Gründen. Erstens: Wir reagieren entschlossen auf neue Kapitalregeln. Zweitens: wir stellen uns noch besser im Wettbewerb auf. Und drittens: wir ergreifen die Chance, in Wachstum für unsere Kerngeschäfte zu investieren.

Als Resultat wird unsere Kapitalquote vergleichbar sein mit der unserer globalen Wettbewerber.

Wir haben Ihnen versprochen: wir würden alle Maßnahmen ergreifen, die notwendig sind, um die Kapitalstärke Ihrer Bank zu bewahren. Das tun wir auch!

Auf der Kostenseite haben wir bisher über zwei Milliarden Euro eingespart – damit liegen wir über unserem Ziel. Auch investieren wir in Top - Infrastruktur.

Wir haben unsere Kerngeschäftsfelder erfolgreich neu aufgestellt – und im letzten Jahr eines der besten operativen Ergebnisse in der Geschichte der Bank erreicht: 8,5 Milliarden Euro vor Steuern.

Wir haben unsere Investmentbank wetterfester gemacht. Wir sind sehr stolz auf unsere Fixed Income Sparte: Hier zählt die Deutsche Bank zu den besten Adressen weltweit.

Das Umfeld für Zins und Währungsprodukte war und ist schwierig, aber diese Produkte sind wichtig für unsere Kunden. Deshalb bleibt Fixed Income

ein Kerngeschäft für uns. Unser Aktiengeschäft verlief im vergangenen Jahr sehr gut. Corporate Finance hat seine führende Position in Europa gestärkt.

Private & Business Clients hat zwei wichtige Ziele: Integration und Innovation. Wir führen die Deutsche Bank und die Postbank zusammen, um 28 Millionen Privatkunden über eine Plattform zu bedienen – das ist einmalig in Europa. Die Integration kommt gut voran – auch dank unserer Betriebsräte!

Aber wir fördern auch Innovation! Die digitale Revolution eröffnet uns neue Möglichkeiten im Kundenservice. Meine Damen und Herren: jeden Tag greifen anderthalb Millionen Privatkunden per Mobiltelefon, Tablet oder Laptop auf ihre Konten zu. Wir alle können sehr stolz auf die Fortschritte sein, die unsere PBC-Kollegen machen.

Unser Global Transaction Banking unterstützt international tätige Unternehmen. Wir stellen Betriebskapital zur Verfügung; wir sorgen dafür, dass ihre Zahlungen schnell und sicher sind. Wir schützen diese Kunden gegen Währungs- und andere Risiken.

Das Team von Global Transaction Banking hat starke operative Ergebnisse erreicht - trotz historisch niedriger Zinsen und starkem Wettbewerb.

Zu guter Letzt: Deutsche Asset & Wealth Management. Vor zwei Jahren stand dieses Geschäft auf dem Prüfstand. Wir haben eine klare Entscheidung getroffen: dieser Bereich ist für die Deutsche Bank Kerngeschäft!

Wir haben fünf verschiedene Einheiten zu einer globalen Plattform entwickelt. Wir haben im vergangenen Jahr ein Rekord-Ergebnis geschafft -

und das als ein Team! Es liegt noch viel Arbeit vor uns, aber schon jetzt sehen wir sehr große Fortschritte.

Wie haben wir das alles erreicht? Wir haben unsere Kunden in den Mittelpunkt gestellt!

Hier in Deutschland haben wir uns so angepasst, dass wir unsere Mittelstandskunden besser denn je bedienen können. Diese Kunden brauchen eine Bank, die ihnen alles aus einer Hand bietet; eine Bank, die sie auf der Welt begleitet und eine Bank, in Deutschland in ihrer Nähe ist.

Meine Damen und Herren, diese Bank sind wir! Keine deutsche Bank ist so global wie wir, keine globale Bank ist so deutsch wie wir. Eine globale Universalbank, in Deutschland verankert.

Auch international genießt die Deutsche Bank bei Kunden einen großartigen Ruf. Ein Beispiel: Vergangenes Jahr suchte Apple eine starke Bank für eine Finanzierung von 17 Milliarden Dollar - und wählte die Deutsche Bank. Meine Damen und Herren: Auf diese Erfolge können wir alle sehr stolz sein.

Und wir haben die Grundlagen für den Kulturwandel gelegt. Wir haben Werte definiert, die genau die Bank beschreiben, die wir sein wollen. Jetzt sorgen wir dafür, dass wir diese Werte möglichst täglich leben.

Wir haben vieles erreicht, in einem schwierigen Umfeld. Das haben wir unseren Mitarbeitern zu verdanken. Liebe Mitarbeiter: Jürgen und ich danken Ihnen recht herzlich für diese enorme Leistung.

Nun also, zur Halbzeit, die Frage: Sind wir auf Kurs?

An dieser Stelle sagen wir ganz offen: Einige der Herausforderungen waren größer als wir erwartet hatten. Wir wissen: Einige von Ihnen sind skeptisch. Sie mögen fragen: Warum sollen wir diesem Team vertrauen?

Meine Damen und Herren, Sie sollten uns vertrauen,
weil der Umbau der Deutschen Bank funktioniert,
weil wir das, was wir gesagt haben, auch tun – Schritt für Schritt,
weil wir das Kapital stärken und das Risiko senken,
weil wir Kosten sparen und in eine Weltklasse-Plattform investieren,
weil wir in unserem Kerngeschäft unsere Kunden in den Mittelpunkt stellen,
weil wir die harten, aber notwendigen Entscheidungen treffen,
weil wir uns der Herausforderung des Kulturwandels stellen,
weil es in der Bankenwelt Gewinner und Verlierer geben wird, und wir die Deutsche Bank systematisch als Gewinner ausrichten wollen.

Unser Ziel ist ehrgeizig, aber unsere Chance ist einmalig. Jürgen und ich verfolgen unser Ziel jeden Tag mit Leidenschaft, Demut und Entschlossenheit. Vielen Dank, dass Sie so loyal zu uns halten.

Ja, meine Damen und Herren, wir sind auf Kurs. Deshalb bitten wir Sie um Ihr Vertrauen.

Und jetzt hat Jürgen das Wort.

Jürgen Fitschen:

Sehr geehrte Damen und Herren,

zunächst einmal auch von mir ein herzliches Willkommen.

Anshu hat es gerade gesagt: Ihre Deutsche Bank ist auf Kurs. Wir haben große Fortschritte bei der Umsetzung unserer Strategie 2015+ gemacht. Und wir sind mit ganzer Kraft dabei, unsere Vision umzusetzen, indem wir die Deutsche Bank umbauen. Ich möchte Ihnen nun darlegen, wie wir diesen Umbau vorantreiben, wie sich dies in unseren Ergebnissen zeigt und wie wir unseren weiteren Weg planen.

Vor wenigen Tagen haben wir ein Paket von Maßnahmen angekündigt, mit denen wir die Umsetzung unserer Strategie noch stärker vorantreiben wollen. Dazu gehört vorrangig eine Kapitalerhöhung in Höhe von 8 Milliarden EUR. Ich werde Ihnen gleich erklären, warum wir diesen Schritt gegangen sind, welche Vorteile wir daraus ziehen und wie wir Ihr Geld investieren möchten. Zunächst aber gestatten Sie mir einen Rückblick auf das Jahr 2013:

Es war kein einfaches Jahr. Die Konzernenerträge gingen im Vergleich zum Jahr 2012 zurück. Der Rückgang ist Folge eines historisch niedrigen Zinsniveaus, einer schleppenden wirtschaftlichen Entwicklung vor allem in der Eurozone sowie verhaltener Kundenaktivität in einigen Bereichen. Unsere Kosten waren Ende 2013 deutlich niedriger als 2012. Das zeigt den Erfolg unseres Operational Excellence Programms. Wir haben unsere Kapitalbasis und unsere Bilanz nachhaltig gestärkt. Am Jahresende lag unsere Tier-1-Kernkapitalquote bei 9,7%, gegenüber 7,8% zu Beginn des gleichen Jahres. Unsere Verschuldungsquote haben wir unterjährig von 2,6% auf 3,1% verbessert. Und das Leverage Exposure haben wir zwischen Juni 2012 und Ende 2013 um 340 Milliarden EUR gesenkt. Der Gewinn vor Steuern lag bei 1,5 Milliarden EUR.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, im vergangenen Jahr standen wir vor erheblichen Herausforderungen – wir mussten auf ein sich schnell änderndes Umfeld reagieren, während wir in der Deutschen Bank unsere Strategie 2015+ eingeführt haben. Diese Herausforderungen spiegeln sich auch im Aktienkurs und in unserem Dividendenvorschlag wider. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen Ihnen heute vor, die Dividende unverändert bei 0,75 EUR je Aktie zu belassen. Wir wissen – das ist langfristig nicht zufriedenstellend. Wir sind jedoch der festen Überzeugung, dass die Neupositionierung der Deutschen Bank die beste Basis für langfristigen Erfolg und damit im Interesse aller ist.

Was genau verbirgt sich hinter den Zahlen des Jahres 2013?

Das Ergebnis liegt zwar deutlich über dem Ergebnis von 2012, es spiegelt aber nicht die gesamte operative Entwicklung in unserem Kerngeschäft wider. Denn unsere operative Performance war stark. Wie Anshu schon sagte: Das operative Ergebnis unserer Kernbank war mit 8,5 Milliarden EUR eines der besten aller Zeiten – trotz des schon beschriebenen Gegenwinds. Der Gewinn musste jedoch um einige signifikante Positionen bereinigt werden. So haben wir die Risiken in der Non Core Operations-Unit (NCOU) deutlich verringert. Dies hat uns in dieser Einheit erwartungsgemäß einen höheren Vorsteuerverlust beschert, der unter anderem Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten aus der Vergangenheit beinhaltete. Daneben haben sich die Investitionen in unsere Plattform im Rahmen unseres Operational Excellence Programms sowie Bewertungsanpassungen negativ ausgewirkt. Unter Berücksichtigung all dieser Effekte haben wir 2013 im operativen Kerngeschäft eines der besten Ergebnisse in der Geschichte der Deutschen Bank erzielt.

Meine Damen und Herren, auch ich möchte gerne die Gelegenheit nutzen, unseren weltweit knapp 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr herzlich zu danken. Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, danke für Ihren

großartigen Einsatz und Ihre sehr guten Leistungen. Ganz besonders danke ich Ihnen dafür, dass Sie in einer für Banker schwierigen Zeit zu dieser Bank stehen und – in welchem Land und welcher Stadt auch immer Sie für uns tätig sind – Ihren ganz persönlichen Beitrag dazu leisten, dass unsere Bank erfolgreich ist.

Meine Damen und Herren, wie haben wir unser Ergebnis im letzten Jahr erreicht? Mit einem geringeren Einsatz an Ressourcen! Wir haben unsere Bilanz deutlich verkürzt. Unsere Vermögenswerte haben wir, verglichen mit ihrem Höchstwert, um 400 Milliarden EUR reduziert und risikogewichtete Aktiva um 27% abgebaut. In der NCOU hat sich das Volumen der risikogewichteten Aktiva seit ihrem Start bis zum Ende des Jahres 2013 von 142 Milliarden auf 59 Milliarden EUR verringert – das sind zwei Drittel der gesamten Reduktion aller Risiko-Aktiva. Auch haben wir die Qualität unserer Refinanzierungsbasis verbessert: Zwei Drittel unserer Refinanzierungsmittel stammen heute aus den sichersten Quellen – gegenüber einem Drittel im Jahr 2007. Gleichzeitig ist Ihre Deutsche Bank heute ausgewogener aufgestellt: Die Investmentbank liefert heute in etwa den gleichen Beitrag zum Ergebnis wie unsere übrigen Geschäftsbereiche.

Anders ausgedrückt: Wir haben das sehr gute operative Ergebnis auf einer effizienteren, sichereren und ausgewogeneren Plattform erzielt.

Im ersten Quartal 2014 haben wir erneut eine solide operative Performance in unseren Kerngeschäftsfeldern gesehen und Fortschritte bei der Reduktion unserer Risiken gemacht. Wir haben aber auch den Einfluss eines schwierigen Marktumfelds zu spüren bekommen. Unser Gewinn vor Steuern lag bei 1,7 Milliarden EUR, das operative Ergebnis unserer Kernbank – erneut bereinigt um signifikante Positionen – bei 2,6 Milliarden EUR.

Meine Damen und Herren, wir spüren die Auswirkungen des anhaltend niedrigen Zinsniveaus. Es drückt unser Ertragsvolumen und unsere Margen insbesondere in Europa. Zudem sind die Auswirkungen der neuen Regulierung erheblich. Diese Veränderungen haben sowohl unsere Kapitalbasis und unsere risikogewichteten Aktiva als auch unsere Kosten beeinflusst. Die Kosten, die anfallen, um neue Regulierungsvorschriften zu erfüllen, sind beträchtlich.

Wenn ein Markt so sehr im Umbruch ist, tun sich aber auch große Chancen auf! Wie wir vorhergesehen haben, ziehen sich einige der führenden Banken insbesondere in Europa aus bestimmten Geschäftsfeldern zurück. Weltweit haben nur mehr eine Handvoll Banken die Chance, die global führende kundenzentrierte Universalbank zu sein. Wir sind die einzige europäische Bank, die noch zu diesem Kreis zählt. Das ist eine einzigartige Gelegenheit für uns. Wir haben jetzt die Möglichkeit, Marktanteile hinzu zu gewinnen und unsere Position durch gezielte Investitionen in unsere Geschäftsbereiche zu verbessern. Das Maßnahmenpaket, das wir vor einigen Tagen angekündigt haben, stellt eine entschlossene Reaktion auf dieses veränderte Umfeld dar. Es adressiert vor allem die gestiegenen Kapitalanforderungen.

Schon vor der in dieser Woche angekündigten Kapitalerhöhung haben wir unsere Kapitalposition durch ein Reihe von Maßnahmen erheblich gestärkt: Die Tier 1-Kernkapitalquote ist von unter 6% Anfang 2012 auf 9,7% Ende 2013 gestiegen.

Mit anderen Worten: Wir haben schon große Fortschritte auf dem Weg zu unserem Ziel einer Tier 1-Kernkapitalquote von mehr als 10% gemacht. Daher werden sich einige von Ihnen fragen: Warum nimmt die Deutsche Bank jetzt frisches Kapital von Investoren auf?

Meine Damen und Herren: Es ist zwingend erforderlich, dass wir uns frühzeitig den strengeren Kapitalregeln stellen. Um eine global führende Bank zu werden, müssen wir sicherstellen, dass wir stets eine starke

Kapitalausstattung haben. Es war unsere oberste Priorität, dies weitestgehend organisch zu schaffen. Mit unserer Kapitalerhöhung verstärken wir jetzt das bisher Erreichte. Wir haben schon im ersten Quartal gemerkt, warum das für uns so wichtig ist.

Unsere Tier 1-Kernkapitalquote ging im ersten Quartal 2014 leicht von 9,7% auf 9,5% zurück – und das, obwohl wir 1,4 Milliarden EUR an Eigenkapital gebildet haben. Wir gehen davon aus, dass diese Quote weiter unter Druck kommen wird – darauf lassen schon allein die neuen Vorschriften zur sogenannten „Vorsichtigen Bewertung“ schließen.

Daher haben wir vor wenigen Tagen eine Kapitalerhöhung im Umfang von ca. 8 Milliarden EUR angekündigt. Die Kapitalerhöhung beinhaltet zum einen eine Emission unter Ausschluss des Bezugsrechts in Höhe von 1,75 Milliarden EUR, die bereits bei einem Ankerinvestor platziert ist, zum anderen eine Bezugsrechtsemission im voraussichtlichen Volumen von 6,3 Milliarden EUR, die von einem Bankenkonsortium vollumfänglich garantiert ist. Die neuen Aktien werden bereits für das Jahr 2014 dividendenberechtigt sein.

Durch die Kapitalerhöhung wird sich unsere Tier 1-Kernkapitalquote von 9,5% zum Ende des ersten Quartals 2014 auf voraussichtlich 11,8% erhöhen. Das wird unsere Position im Vergleich zu unseren Wettbewerbern signifikant verbessern. Wir sehen eine ganze Reihe von attraktiven Wachstumsmöglichkeiten in unseren Kerngeschäftsfeldern, für die wir aber zusätzliches Kapital benötigen. Auf diese Möglichkeiten werde ich gleich noch eingehen.

Darüber hinaus nehmen wir zusätzliches Tier 1-Kernkapital in Form von Options-Genussscheinen auf. Eine Ermächtigung hierzu hatte uns zuletzt die Hauptversammlung im Jahr 2012 erteilt, neue Ermächtigungen – angepasst an aktuelle Anforderungen – stehen auch heute auf der Tagesordnung. Wie angekündigt hat das sogenannte AT1-Programm bis Ende 2015 ein

Gesamtvolumen von 5 Milliarden EUR. Vor zwei Tagen konnten wir hiervon bereits 3,5 Milliarden EUR zu attraktiven Konditionen erfolgreich platzieren. Die Nachfrage belief sich sogar auf das siebenfache dieses Betrages, ein eindeutiger Beleg für die Attraktivität dieser Titel im Markt.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, alle diese Maßnahmen werden Ihre Bank noch sicherer machen.

Angesichts des sich ständig ändernden Umfelds kommt unserer Wettbewerbsfähigkeit eine besondere Bedeutung zu. Dazu zählt auch die Kosteneffizienz.

Meine Damen und Herren, hier sind wir auf einem guten Weg. Wir haben bis zum Ende des ersten Quartals 2014 kumulierte Kosteneinsparungen in Höhe von 2,3 Milliarden EUR erzielt. Damit liegen wir über Plan und haben bereits über die Hälfte des Weges zu unserem Zielwert von 4,5 Milliarden EUR zurückgelegt. Die Einsparungen haben wir zum Beispiel dadurch erreicht, dass wir unseren Einkauf optimiert, Büroflächen effizienter genutzt und unsere IT-Anwendungen radikal vereinfacht haben. Zugleich investieren wir in die Integration unserer Geschäftsplattformen, in eine Konsolidierung und Standardisierung unserer Systeme und in Automatisierungen. Wir haben unsere Organisation damit effektiver und effizienter aufgestellt.

Aber auch hier müssen wir uns einem veränderten Umfeld stellen. Im ersten Quartal 2014 belief sich unsere bereinigte Kostenbasis auf 6 Milliarden EUR, praktisch unverändert im Vergleich zum Vorjahr. Das war zum Teil Folge von Investitionen zur Anpassung unserer Plattform im Zuge regulatorischer Veränderungen und eines veränderten Geschäftsumfelds. Um unsere Strategie verstärkt voranzutreiben, werden wir ein Maßnahmenpaket umsetzen, mit dem wir auf den neuen Kostendruck in unserem Umfeld reagieren.

Lassen Sie mich jetzt näher auf unsere Kompetenzen in unserem Kerngeschäft eingehen. Was haben wir hier gemacht, welche Prioritäten hatten wir? Und vor allem: Wie wollen wir Ihr Geld angesichts eines sich verändernden Geschäfts- und Wettbewerbsumfeldes gewinnbringend investieren?

Meine Damen und Herren, unsere identifizierten Wachstumsinitiativen adressieren insbesondere Trends, die das Verhalten unserer Kunden in den nächsten Jahren signifikant beeinflussen werden. Hierzu zählen

- die Digitalisierung unseres Geschäftes,
- eine verstärkte Vermögenskonzentration sowie eine sich ändernde Demographie,
- das schneller als erwartete Wirtschaftswachstum in den USA und
- die anhaltende Dynamik in den Schwellenländern.

Sehen wir uns nun unsere Kerngeschäftsbereiche etwas genauer an. Im Geschäftsbereich Corporate Banking & Securities (CB&S) haben wir unsere Position als eine der weltweit Top-5 Investmentbanken behauptet. Das Investmentbanking bleibt der Schlüsselfaktor für unser Geschäft außerhalb Deutschlands. Das bereinigte Ergebnis vor Steuern lag 2013 bei 4,8 Milliarden EUR nach 4,9 Milliarden EUR im Jahr zuvor.

Im ersten Quartal 2014 erzielte CB&S unter schwierigen Marktbedingungen ein besseres Ergebnis als die meisten unserer wichtigen Wettbewerber. Das Ergebnis vor Steuern lag bei 1,6 Milliarden EUR. Insgesamt hatte CB&S im ersten Quartal erheblichen Anteil am Gewinn der Kernbank – bei einer Eigenkapitalrendite nach Steuern von rund 19%.

Wie Anshu schon sagte: Wir stehen zum Investmentbanking – weil es für unsere Kunden unverzichtbar ist. Wir sehen gute Chancen, Marktanteile in hochprofitablen Geschäftsfeldern zu gewinnen, gerade jetzt, wo sich einige unserer Wettbewerber aus dem Investmentbanking zurückziehen. Unser Ziel ist klar: Wir werden unsere Investmentbank nachhaltig so positionieren, dass sie Erträge erwirtschaftet, die oberhalb der Kapitalkosten liegen. Damit wir

das schaffen, werden wir unsere Ressourcen dort einsetzen, wo wir uns die attraktivsten Renditen versprechen.

Nun zu unserem Geschäftsbereich Private and Business Clients (PBC), unser Geschäft für Privat- und Firmenkunden. Integration, Innovation und ein solides Ergebnis kennzeichneten das Jahr 2013. Wir haben erhebliche Fortschritte bei allen wichtigen Projekten gemacht. Dies gilt für die Integration der Postbank ebenso wie für die Weiterentwicklung der innovativen Hochleistungsplattform Magellan und für die Betreuung mittelständischer Kunden im Rahmen der neu aufgestellten Privat- und Firmenkundenbank. Das bereinigte Ergebnis vor Steuern lag 2013 bei 2,1 Milliarden EUR nach 2,0 Milliarden EUR im Jahr zuvor.

PBC verzeichnete im ersten Quartal 2014 mit einem bereinigten Ergebnis vor Steuern von 631 Millionen EUR eines seiner besten Ergebnisse – trotz des Niedrigzins-Umfelds und trotz der Anstrengungen zum Aufbau unserer integrierten Plattform.

Meine Damen und Herren, die digitale Revolution ist eine Herausforderung, aber auch eine fantastische Chance, unsere Kunden ganz anders und neu zu bedienen. Wir können es unseren Kunden erleichtern, uns von unterwegs zu erreichen, wir können ihnen schnellere und sicherere Lösungen anbieten und unsere Angebote besser auf ihre Bedürfnisse zuschneiden. Wir wollen daher in den nächsten drei Jahren in Deutschland und Europa rund 200 Millionen EUR in die weitere Digitalisierung unserer Bank investieren.

Der Bereich Global Transaction Banking (GTB), unsere Transaktionsbank, konnte das operative Ergebnis 2013 auf einen neuen Rekordwert steigern. Ausschlaggebend waren strikte Kostendisziplin und Ertragszuwächse in den USA und Asien. Das bereinigte Ergebnis vor Steuern stieg auf 1,3 Milliarden EUR – nach 1,1 Milliarden EUR im Jahr zuvor.

Im ersten Quartal 2014 erzielte GTB einen Gewinn von 367 Millionen EUR – eine weitere Steigerung um 15%. Damit hat GTB erfolgreich die Herausforderungen gemeistert, die sich durch den Margendruck infolge des intensiveren Wettbewerbs und historisch niedriger Zinsen ergaben. Auch hier sehen wir Wachstumsmöglichkeiten. So haben wir das Team unserer Kundenbetreuer erheblich verstärkt, um in Zusammenarbeit mit CB&S unsere Beziehungen zu den weltweit größten multinationalen Unternehmen und Finanzdienstleistern auszubauen.

Deutsche Asset & Wealth Management (DeAWM), unser globaler Vermögensverwalter, hat im vergangenen Jahr nicht nur gute Fortschritte bei der Integration von ehemals fünf Geschäftsfeldern gemacht, sondern auch ein operatives Rekordergebnis erwirtschaftet: 1,2 Milliarden EUR gegenüber 0,6 Milliarden EUR im Jahr 2012. Unser Vermögensverwalter konnte auch im ersten Quartal 2014 eine solide Performance erzielen. Und auch in diesem Geschäftsbereich sehen wir Investitionsmöglichkeiten und das Potenzial, Marktanteile zu gewinnen. Der Wohlstand der Bevölkerung nimmt weltweit kontinuierlich zu, insbesondere in den Schwellenländern. Mit unserer integrierten Plattform sind wir mehr denn je in der Lage, vermögenden und sehr wohlhabenden Kunden maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen. Diese Chance werden wir ergreifen, indem wir das Team unserer Kundenbetreuer in den nächsten 3 Jahren um 15% vergrößern.

Anshu hat bereits gesagt, dass wir unsere Kunden noch stärker als in der Vergangenheit in den Mittelpunkt stellen. Wie haben wir also den Kundenfokus innerhalb der Deutschen Bank gestärkt? Ich gebe Ihnen ein paar Beispiele:

Wir haben weitreichende, auch strukturelle Anpassungen in unserer Organisation vorgenommen. Der Faktor Kundenzufriedenheit hat heute

einen signifikanten Einfluss auf die Vergütung unseres erweiterten Führungsgremiums, des Group Executive Committees. Weiterhin haben wir die Zusammenarbeit über unsere Kerngeschäftsfelder hinweg gestärkt, genauso wie die Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen und den Regionen. Darüber hinaus stellen wir heute unser globales Know-how noch stärker lokal zur Verfügung.

In Deutschland haben wir unsere Mittelstands-Kompetenz in unserer neuen Privat- und Firmenkundenbank gebündelt. Wir haben 10.000 unserer Mittelstandskunden aus dem Bereich CB&S in die neue Einheit transferiert. In ganz Deutschland stehen nun insgesamt 250 Beratungszentren für diese Kunden zur Verfügung – das sind drei Mal so viele wie früher. Mit anderen Worten: Unser globales Netzwerk ist lokal besser zugänglich als je zuvor.

Meine Damen und Herren, Anshu sprach vorhin über unsere Werte und über die Bank, die wir sein wollen. Erlauben Sie mir bitte, dieses Thema etwas zu vertiefen. Denn wir haben uns in der Tat dazu viele Gedanken gemacht. Das Thema Kulturwandel hat viele Facetten, die den Rahmen dieser Veranstaltung sprengen würden. Deshalb möchte ich einen wichtigen Aspekt herausgreifen, nämlich unser neues System von Werten und Überzeugungen. Die Erarbeitung dieser Werte und Überzeugungen war ein sehr vielschichtiger Prozess, bei dem die Mehrzahl unserer Mitarbeiter in der einen oder anderen Form involviert war. Persönlich haben Anshu und ich - gemeinsam mit unseren Kollegen aus dem Group Executive Committee - insgesamt 11.000 Mitarbeitern unsere neuen Werte und Überzeugungen erläutert und mit ihnen darüber zum Teil kontrovers diskutiert. Das Ergebnis kann sich sehen lassen - und nicht nur das. Wir füllen diese Werte und Überzeugungen immer mehr mit Leben.

Wie sieht also die Bank aus, die wir sein wollen?

Wir wollen eine Bank sein, in der wir nicht nur das tun, was rechtlich erlaubt ist, sondern das, was auch richtig ist. Hierzu gehört auch, dass wir auf lukrative Geschäfte verzichten.

Wir wollen eine Bank sein, die für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, Wert schafft, indem wir langfristigen Erfolg über kurzfristige Gewinne stellen.

Wir wollen eine Bank sein, die das Vertrauen ihrer Kunden genießt, weil unsere Mitarbeiter die Kunden in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen.

Wir wollen eine Bank sein, die zum Nutzen ihrer Kunden innovativ ist, indem sie die intellektuelle Neugier ihrer Mitarbeiter fördert.

Wir wollen eine Bank sein, deren Mitarbeiter denken und handeln wie Eigentümer.

Wir wollen eine Bank sein, die mit allen Stakeholdern und Aufsichtsbehörden verantwortungsbewusst zusammenarbeitet und damit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird.

Kurzum: Wir wollen nicht nur als eine anständige Bank wahrgenommen werden, sondern wir wollen auch eine anständige Bank sein.

Wir als Führungskräfte müssen natürlich mit gutem Beispiel vorangehen.

Und wir müssen den Kulturwandel auch messen. De facto verändern wir damit die Art und Weise, wie wir arbeiten.

Lassen Sie mich Ihnen noch ein paar Beispiele geben, was heute anders ist als früher:

Wir stärken unsere Kontrollfunktionen und investieren rund 1 Milliarde EUR, um diese auf ein in der Branche führendes Niveau auszubauen.

Wir haben unser Vergütungs- und Bonussystem angepasst: Wir wollen die Mitarbeiter belohnen, die unsere Werte und Überzeugungen in ihrer täglichen Arbeit erfolgreich umsetzen. Die Einhaltung unserer Werte und Überzeugungen fließt ab 2014 zur Hälfte in die Entscheidungen über die variable Vergütung und Beförderungen ein.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, lassen Sie mich zum Thema Vergütung noch folgendes sagen: Die neuen CRD 4-Regeln legen fest, dass der variable Anteil der Vergütung nicht höher ausfallen darf als das Grundgehalt – es sei denn, die Aktionäre einer Gesellschaft stimmen einer Erhöhung auf das maximal Doppelte zu.

Ich möchte eines vorweg klarstellen: Es geht NICHT darum, hierdurch das Gesamtvergütungsniveau zu erhöhen oder die Boni zu verdoppeln, wie es oft fälschlicherweise in den Medien zu lesen war. Wir möchten vielmehr mit Ihrer Zustimmung für einen bestimmten Teil unserer Mitarbeiter weltweit eine veränderte Zusammensetzung der Vergütung umsetzen. Diese Mitarbeiter werden heute überwiegend erfolgsabhängig vergütet. Unser Vorschlag sieht im Einklang mit den regulatorischen Vorgaben eine angemessene Erhöhung der Festvergütung und eine Reduzierung der variablen Vergütung vor.

Hiermit können wir eine größere Flexibilität bezüglich der Gestaltung einer wettbewerbsfähigen Gesamtvergütung wahren. Für alle übrigen Mitarbeiter entspricht die Vergütungszusammensetzung schon heute den gültigen Regulierungsvorgaben.

Wir glauben, dass der Erhalt dieser Flexibilität hinsichtlich der Höhe der variablen Vergütung auch im Interesse unserer Aktionäre ist, da hierdurch auf der Basis klarer Zielvorgaben die tatsächliche Leistung der Bank, der Geschäftsbereiche und der Mitarbeiter honoriert wird. Gleichzeitig können wir unsere Kostenbasis so flexibel wie möglich halten. Wir bitten Sie, unsere Aktionäre, daher heute um Ihre Zustimmung zu diesem Antrag unter Punkt 9 der Tagesordnung.

Meine Damen und Herren, wir definieren nicht nur unsere zukünftige Unternehmenskultur, sondern befassen uns auch entschieden mit unserer Vergangenheit. Wir haben im vorigen und in diesem Jahr drei wichtige Rechtsfälle beigelegt: den Fall Kirch, die Untersuchung der Europäischen Kommission zu den Interbankenzinssätzen (IBOR) und das größte Verfahren

zu Hypothekengeschäften in den USA („FHFA“). In anderen Verfahren wiederum haben wir uns erfolgreich zur Wehr gesetzt.

Ist unser Kulturwandel damit abgeschlossen? Sicher nicht. Ein umfassender Kulturwandel benötigt Jahre, nicht Monate. Aber wir haben das Fundament dafür gelegt. Können wir Ihnen garantieren, dass zukünftig kein Fehlverhalten Einzelner mehr auftreten wird? Nein. In einer Organisation, die fast 100.000 Mitarbeiter beschäftigt, können wir das nicht. Aber wir können Fehlverhalten erschweren und die Auswirkungen auf unsere Bank einschränken, indem wir gegebenenfalls schnell und entschlossen reagieren. Meine Damen und Herren, mir ist bewusst, dass unser Kulturwandel und seine Umsetzung in der Öffentlichkeit teilweise auf Skepsis stoßen. Dennoch lassen wir uns hier nicht beirren. Seien Sie versichert: Anshu und ich meinen es sehr ernst damit, unser Geschäft auf den Nutzen für Kunden und für die Gesellschaft insgesamt auszurichten.

Noch einmal: Alles, was wir tun, wollen wir mit Anstand tun.

Ich komme jetzt zum letzten Punkt: Was liegt vor uns?

Wir befinden uns mit unserer Strategie auf Kurs. Wir haben in allen Bereichen große Fortschritte erzielt. So können wir heute unsere Konzernziele erneut bekräftigen – und sogar ausweiten.

Bezogen auf unsere Kapitalstärke bestätigen wir unsere Ziele. Wir streben bis 2015 eine Tier 1-Kernkapitalquote von über 10% und eine Verschuldungsquote von etwa 3,5% an – mit beiden Quoten werden wir deutlich über den Anforderungen der Regulierungsbehörden liegen.

Im Hinblick auf unsere Wettbewerbsfähigkeit behalten wir unser Operational Excellence-Ziel von insgesamt 4,5 Milliarden EUR bei und werden Maßnahmen vorantreiben, um trotz der zusätzlichen Kosten für die Umsetzung neuer Regulierungsbestimmungen weiterhin kosteneffizient arbeiten zu können. Es ist unser Ziel, eine Aufwand-Ertrag-Relation von rund

65% zu erreichen – auf bereinigter Basis für das Jahr 2015 und auf Grundlage ausgewiesener Ergebnisse im Jahr 2016.

Sie sehen, wir schauen so transparent wie möglich nach vorne: Es ist unser Ziel, eine bereinigte Eigenkapitalrendite nach Steuern von rund 12% im Jahr 2015 zu erwirtschaften und eine ausgewiesene Eigenkapitalrendite nach Steuern auf gleicher Höhe im Jahr 2016. Darüber hinaus ist es unser Ziel, langfristig Überschusskapital an Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, zurückzugeben, auch in Form von konkurrenzfähigen Ausschüttungsquoten.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, wir haben ein klares Ziel: Wir wollen Ihre Deutsche Bank in einer sehr kleinen globalen Spitzengruppe etablieren, die eine neue Ära der Bankenbranche prägen wird. Und wir wollen die weltweit führende europäische Universalbank sein. Das ist das, was Europa braucht, das ist das, was Deutschland verdient.

Anshu und ich verfügen zusammen über fast 50 Jahre Erfahrung in der Deutschen Bank. Für uns ist die Deutsche Bank mehr als nur eine Bank. Wir sind mit Leib und Seele dabei! Und diese Leidenschaft dürfen mehr als 30 Millionen Kunden, fast 100.000 Mitarbeiter und vor allem Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, auch zu Recht von uns erwarten.

Anshu und ich danken Ihnen herzlich für Ihre Aufmerksamkeit.