



Paul Achleitner
Vorsitzender des Aufsichtsrats
Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 19. Mai 2016

– Es gilt das gesprochene Wort –

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
wenn ich vorher gesagt habe, ich *freue* mich, Sie heute hier begrüßen zu dürfen, so war dies keine Floskel. Ich freue mich tatsächlich auf eine offene und konstruktive Aussprache hier in dem Forum, welches genau dafür geschaffen wurde – die Hauptversammlung der Aktionäre.

Anonyme Kritik an der Bank und einzelnen Personen, über die wir und Sie immer wieder lesen und hören, hebt zwar die mediale Aufmerksamkeit, bringt die Bank aber nicht wirklich weiter. Und genau darum geht es – um das Unternehmensinteresse und die zentrale Frage: Macht Ihre, macht unsere Deutsche Bank Fortschritte?

Meine Quintessenz lautet: Wir sind noch nicht dort, wo wir sein wollen. Aber: Die Ziele stimmen, der Weg ist klar definiert, der neue Vorstand kommt gut voran auf diesem Weg. Das stimmt mich, das stimmt uns alle hier im Aufsichtsrat zuversichtlich.

Einordnung der Lage der Bank

Lassen Sie mich einen Schritt zurück machen. Im vergangenen Jahr habe ich an dieser Stelle davon gesprochen, dass das öffentliche Bild der Deutschen Bank beschädigt sei und niemand mit der Entwicklung des Aktienkurses zufrieden sein könne.

Für den Aktienkurs gilt das leider heute noch mehr als damals, und auch unser Image in der Öffentlichkeit muss noch deutlich besser werden.

Jedoch haben wir große Fortschritte gemacht, hin zu einer stabilen, effizienten und integren Deutschen Bank. Und viele dieser Fortschritte hatten ihren Ursprung nicht erst in den vergangenen zwölf Monaten, sondern schon weit davor.

Kernerfolge seit 2012

Lassen Sie mich im Jahr 2012 beginnen, als Sie mich in dieses Amt gewählt haben. Damals war die Deutsche Bank unterkapitalisiert, steckte in zahlreichen Rechtsstreitigkeiten und war sehr abhängig von einem einzigen Geschäftsbereich, dem Investmentbanking und darin abhängig von wenigen, wenn nicht sogar einer Person.

Vorstand und Aufsichtsrat der Bank haben seit 2012 zielstrebig daran gearbeitet, diese schwierige Ausgangslage zu verbessern.

- Wir haben in schwieriger Situation die maßgebliche Eigenkapitalquote nahezu verdoppelt.
- Viele Rechtsfälle haben wir bereits abgearbeitet.
- Die Bank hat heute vier operativ recht profitable Geschäftsbereiche.
- Die internen Kontrollsysteme der Bank wurden erheblich verbessert.
- Der weitgehend neue Vorstand um John Cryan ist dabei, entschieden und nachhaltig die Kosten zu senken, nachdem das alte Management bereits vier Milliarden Euro eingespart hatte.

Richtig ist allerdings auch, dass unsere Kosten an anderer Stelle wieder gestiegen sind, auch wegen regulatorischer Anforderungen. Auch dieses Problem geht der Vorstand nun gezielt an.

All das war und ist wichtig und notwendig, um die Bank wieder auf einen stabilen, nachhaltigen Pfad zu bringen.

Kritik am Aufsichtsrat

Ich weiß, dass manche hier im Saal das anders sehen. Sie meinen, dass der Aufsichtsrat früher hätte eingreifen müssen. Sie werfen vor allem mir als Aufsichtsratsvorsitzendem vor, zu lange an einzelnen Vorständen festgehalten zu haben. Das wird dann gelegentlich verbunden mit der Frage, ob ich überhaupt noch

der Richtige sei, um den notwendigen Neuanfang in der Deutschen Bank zu begleiten.

Meine Antwort darauf ist die folgende: Ich bin fest davon überzeugt, dass es sich lohnt für eine Institution wie die Deutsche Bank alles zu geben. Und ich bin mir sicher, indem ich alles gebe, dieser Institution dienen zu können. Ich stehe zu meiner Pflicht und Verantwortung.

Allerdings geht es in einem professionell geführten Aufsichtsrat nicht nur darum, ob man subjektiv der Meinung ist, einen guten Job zu machen. Der Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats überprüft dies ganz formell jedes Jahr, indem er sowohl die Effektivität des Gesamtremiums als auch die Beiträge der einzelnen Mitglieder analysiert. Diese Ergebnisse, die übrigens mit den Regulatoren geteilt werden, bestärken mich in meiner Haltung. Deshalb stehe ich heute hier und würde mich auch wieder hier hinstellen, wenn dieses Jahr eine Wiederwahl anstünde.

Lassen Sie mich nun bitte zurückkehren zur Frage, ob wir den Vorstand hätten früher umbauen können und müssen. Die Gründe für den Umbau sind weitgehend unstrittig. Es war unübersehbar, dass die Glaubwürdigkeit wichtiger Manager gelitten hatte, sowohl gegenüber Ihnen als auch gegenüber den Regulatoren.

Manche glauben nun allerdings, die Bank hätte erst eine neue Führung und dann eine neue Strategie gebraucht. Das aber, meine Damen und Herren, halte ich für grundfalsch, und werde in dieser Einschätzung von meinen Aufsichtsratskollegen unterstützt. Wir sind überzeugt davon, dass ein Unternehmen zunächst die richtige Strategie braucht, dann die Strukturen entsprechend entwickeln und schließlich die richtigen Personen dafür suchen sollte. Manch ein Wettbewerber in Europa hatte in den vergangenen Jahren mehrere Wechsel an der Unternehmensspitze, die dann jedes Mal in einen Strategiewechsel mündeten.

Wir hingegen haben eine klare strategische Ausrichtung, die die Deutsche Bank auf ihren traditionellen Kern zurückführt.

1. Als kundenorientierte Bank organisieren wir unsere Sparten nach Kundengruppen, nicht nach Produkten.
2. Als Deutsche Bank bieten wir unsere Finanzdienstleistungen weltweit dort an, wo wir wettbewerbsfähig sein können.
3. Als Universalbank setzen wir in risikobewusster Weise sowohl unsere Bilanz als auch unser globales Kapitalmarktwissen für unsere Kunden ein.

Meine Damen und Herren, eine Strategie ist keine Bauanleitung für das Management. Eine Strategie ist vielmehr ein Kompass, der zeigt, wo wir hinwollen. Den Weg, wie wir dieses Ziel erreichen, werden wir dem sich laufend verändernden Umfeld anpassen müssen. In der heutigen Bankenwelt wird dieses Umfeld primär durch Regulierung und Digitalisierung geprägt.

Ich kann mich auch hier nur John Cryan anschließen, wenn er sagt: „Die Deutsche Bank muss endlich einmal Begonnenes zu Ende führen und nicht ständig Neues beginnen.“ Wenn wir all diese Faktoren abwägen, dann sind wir im Aufsichtsrat also weiterhin der Ansicht, dass nicht nur der Neuanfang notwendig war, sondern wir dafür auch den richtigen Zeitpunkt gewählt haben.

Wenn ich nun allerdings sehe, wie über den alten Vorstand geschrieben wird; wie fast alles, was hier seit 2012 geschehen ist, in ein schlechtes Licht gerückt wird, dann möchte ich sehr deutlich machen: Allen Vorstandsmitgliedern – insbesondere auch den ausgeschiedenen Herren Jain, Krause, Leithner und Ritchotte – gilt unser Dank für das hohe Engagement für die Bank in den letzten Jahren, wenn nicht sogar Jahrzehnten.

Vorstandsumbau 2015

Nach allen Turbulenzen des vergangenen Jahres sind wir hier im Aufsichtsrat nun zuversichtlich, dass die Deutsche Bank in die richtige Spur gekommen ist. Der neue Vorstand bringt die Kompetenz und Diversität mit, die einer Deutschen Bank und dem neuen Marktumfeld gerecht werden.

Wichtig war uns auch, dass die Struktur des Managements weniger komplex wurde. Wir haben den erweiterten Vorstand, das Group Executive Committee, nach 14 Jahren abgeschafft. Nun sind die Geschäftsbereiche – geschnitten nach Kundengruppen – wieder direkt im Vorstand vertreten.

Gern möchte ich Ihnen unser Vorstandsteam kurz vorstellen – ein Team mit vielen neuen Gesichtern, zusätzlichen Kompetenzen und Erfahrungen:

Herr Cryan selbst ist Ihnen bekannt. Er leitete seit 2013 den Prüfungsausschuss der Deutschen Bank. Für uns war er die allererste Wahl als Anshu Jains Nachfolger. Denn Herr Cryan verfügt nicht nur über große Erfahrung im Bank- und Finanzgeschäft und zwar sowohl im Geschäft mit den Kunden als auch mit Blick auf die Steuerung einer komplexen Bank. Vielmehr steht Herr Cryan, persönlich und beruflich, für die Werte, die diese Bank so dringend braucht, um besser zu werden. Herr Cryan wird mit Ablauf der heutigen Hauptversammlung der alleinige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank sein.

Der Geschäftsbereich Unternehmen und Institutionen, oder auf Englisch Corporate & Investment Banking genannt, wird von Jeff Urwin geführt, der auf fast vier Jahrzehnte Erfahrung im internationalen Bankgeschäft zurückschauen kann. Herr Urwin ist britischer und amerikanischer Staatsbürger und sitzt in unserer wichtigen Niederlassung in New York.

Den Geschäftsbereich Kapitalmärkte (Global Markets) verantwortet Garth Ritchie. Herr Ritchie ist seit 20 Jahren in unterschiedlichen Führungspositionen in der Deutschen Bank tätig. Er ist Südafrikaner mit Sitz in London und verantwortet auch unser Geschäft in Großbritannien.

Unser Privat-, Vermögens- und Firmenkundengeschäft wird ebenfalls von einem Deutsche Bank-Veteranen geführt. Sie kennen Christian Sewing ja schon aus dem vergangenen Jahr.

Herr Sewing hat bei der Deutschen Bank 1989 mit einer Banklehre begonnen und seitdem auf Positionen in Tokio, New York und London für die Deutsche Bank gearbeitet. Nun leitet er unser Privat-, Vermögens- und Firmenkundengeschäft von Frankfurt aus.

Leider nicht bei uns ist heute Quintin Price, der für die Deutsche Asset Management, unsere Vermögensverwaltung, zuständig ist. Herr Price hat leider schwerwiegende gesundheitliche Probleme und kann deshalb heute nicht hier sein. Wir alle wünschen ihm baldige Genesung.

Abgesehen davon, dass wir den Vorstand nach unseren Kunden ausrichten wollten, war das Verhältnis zu den Aufsichtsbehörden ein wichtiges Kriterium für diesen doch ungewöhnlich radikalen Umbau. Wir schätzen uns deshalb glücklich, mit Sylvie Matherat eine ausgewiesene Expertin mit vorzüglichem Leumund für die neu geschaffene Funktion als Chief Regulatory Officer gewonnen zu haben. Frau Matherat ist seit Ellen Schneider-Lenné die erste Frau im Vorstand der Deutschen Bank und führt ihre Bereiche von Frankfurt aus. Sie ist französische Staatsbürgerin, und auch das ist ein Novum im Vorstand der Deutschen Bank.

Ebenfalls hier in Frankfurt ist Karl von Rohr ansässig, der als Personalvorstand auch Arbeitsdirektor der Bank ist. Herr von Rohr ist seit fast zwei Jahrzehnten für die Deutsche Bank tätig und verantwortet als Jurist auch das so wichtige Rechtsressort.

Bekannt sind Ihnen bereits Stuart Lewis, unser Risikovorstand, und Marcus Schenck, den wir bereits vor einem Jahr zum Finanzvorstand ernannt haben. Beide sind erfahrene Bankmanager, und wir wissen diese so kritischen Funktionen bei ihnen in guten Händen.

Abschließend möchte ich ein Mitglied des Kernteams erwähnen, das noch nicht auf dem Podium sitzt. Kim Hammonds spielt als Chief Operating Officer und Technologieverantwortliche eine entscheidende Rolle beim Umbau Ihrer Bank. Frau Hammonds arbeitet derzeit als Generalbevollmächtigte und wird die zweite Frau im Vorstand sein, sobald die aufsichtsrechtlichen Voraussetzungen gegeben sind.

Meine Damen und Herren, Sie sehen: Der Aufsichtsrat der Deutschen Bank hat für einen echten personellen Neuanfang gesorgt. Und nicht nur das: Auf der Ebene direkt unterhalb des Vorstands sind Dreiviertel der Managerinnen und Manager neu auf ihrer Position, vielfach sogar neu in der Bank.

Nach den ersten Monaten sind wir im Aufsichtsrat mit dieser neuen Führungsmannschaft äußerst zufrieden. Zufrieden damit, wie dieses Team die großen Herausforderungen in einem schwierigen Umfeld geschlossen und

entschlossen angeht. Zufrieden damit, wie sehr wir unser Verhältnis zu den Regulierern und Aufsehern verbessern konnten. Und wir sind zufrieden mit dem hohen Maß an Authentizität und Klarheit, die dieses Führungsteam rund um John Cryan ausstrahlt.

Jetzt geht es darum, dass dieser Vorstand den harten Pfad der nachhaltigen Restrukturierung weitergeht, woran wir keine Zweifel haben. Ich kann Ihnen versichern: Dieser Aufsichtsrat steht geschlossen hinter dem neuen Management und hinter der gemeinsamen Vorstellung für die Zukunft der Deutschen Bank.

Personalia im Aufsichtsrat

Ich bin zudem zuversichtlich, meine Damen und Herren, dass künftig weder Aufsichtsrat noch Vorstand die gemeinsame Arbeit für eine bessere Zukunft durch öffentlich ausgetragene Konflikte beeinträchtigen. Dass es wenige Wochen vor dieser Hauptversammlung zu einer solchen öffentlichen Auseinandersetzung kommen musste, bedauern wir alle und ich persönlich am meisten – auch wenn es Gründe für diese Entwicklung gab.

Ich möchte an dieser Stelle noch einmal Herrn Georg Thoma für alles danken, was er für die Deutsche Bank geleistet hat. Mit seiner großen juristischen Erfahrung und seinem enormen Engagement hat er sich um die Deutsche Bank verdient gemacht. Leider gab es am Ende im Aufsichtsrat unterschiedliche Vorstellungen. Dabei ging es weniger um den Inhalt, als vielmehr um die Form der Prüfungshandlungen. Das Vertrauensverhältnis war derart belastet, dass der Rücktritt von Herrn Thoma schließlich im Interesse des Unternehmens war. Mir persönlich tut diese Entwicklung besonders leid, da mich eine langjährige Freundschaft mit Herrn Thoma verbindet.

Seien Sie sich bitte gewiss, dass für juristische Expertise im Aufsichtsrat gesorgt ist. Mit Frau Louise Parent, seit 2014 auch Mitglied des Risikoausschusses, übernimmt eine erstklassige, international renommierte Anwältin interimistisch die Leitung des Integritätsausschusses. Herr Dr. Johannes Teyssen wird sie dabei als deutscher Jurist und zusätzliches Mitglied des Ausschusses unterstützen.

Wir alle im Aufsichtsrat sind uns einig, dass die Altlasten und andere mögliche Verfehlungen auch künftig konsequent aufgearbeitet und daraus Lehren gezogen werden. Darauf kommt es an.

Herr Thoma bittet um Ihr Verständnis, dass er heute an der Hauptversammlung nicht teilnimmt. Neben Herrn Thoma fehlt heute auch Herr Rudolf Stockem, der sich gestern eines nicht ernsthaften, aber unvermeidlichen chirurgischen Eingriffs unterziehen musste. Auch ihm wünschen wir eine schnelle Genesung.

Während der Nominierungsausschuss derzeit in einem systematischen Auswahlprozess auf der Suche nach einem Nachfolger für Herrn Thoma ist, dürfen wir Ihnen heute zwei andere Kandidaten zur Wahl in den Aufsichtsrat empfehlen:

Frau Katherine Garret-Cox kennen Sie ja bereits, sie ist seit 2011 in unserem Aufsichtsrat tätig. Wir sind ihr sehr dankbar, dass sie sich für eine weitere Amtsperiode bis 2021 zur Wahl stellt.

Mit dem anderen Kandidaten, Herrn Richard Meddings, haben wir aus unserer Sicht den optimalen Nachfolger für Herrn Cryan als Vorsitzenden des Prüfungsausschusses gefunden. Herr Meddings verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung im Bankwesen, unter anderem als ehemaliger Finanzvorstand der Standard Chartered Bank. Seine Reputation lässt sich schon aus der Tatsache ableiten, dass er ebenfalls Prüfungsausschussvorsitzender des britischen Schatzamtes ist – also damit den dortigen Finanzminister beaufsichtigt.

Wir hoffen auf Ihre zahlreiche Unterstützung für diese beiden Wahlvorschläge.

Ein neues und doch vertrautes Gesicht gibt es außerdem auf der Arbeitnehmerseite: Herr Wolfgang Böhr saß bereits von 2008 bis 2013 in unserem Aufsichtsrat. Herr Böhr hat am 1. Dezember 2015 vereinbarungsgemäß Herrn Stephan Szukalski abgelöst, dem wir an dieser Stelle für die gute Zusammenarbeit und sein Engagement danken.

Schlussworte

Meine Damen und Herren,

lassen Sie mich zum Schluss kommen. Die weiteren Details zu den 73 formellen Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse entnehmen Sie bitte dem Bericht des Aufsichtsrats ab Seite 8 des Geschäftsberichts.

Wir alle hier auf der Bühne sind entschlossen, die Stärken der Deutschen Bank wieder zum Vorschein zu bringen. Dafür brauchen wir aber Ihr Vertrauen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre. Das gilt für uns als Aufsichtsrat, in gleichem Maße aber auch für unseren weitgehend neuen Vorstand. Mir ist bewusst, dass Ihre Geduld in den vergangenen Jahren stark strapaziert worden ist. Dennoch oder gerade deswegen bitte ich Sie: Geben Sie diesem Vorstand und Aufsichtsrat, geben Sie dieser neuen Bankführung Ihre Rückendeckung.

Im Namen des gesamten Aufsichtsrats – und ich hoffe auch in Ihrem, liebe Aktionärinnen und Aktionäre – danke ich dem Vorstandsteam, das so entschlossen und geschlossen an der Zukunft der Deutschen Bank arbeitet. Ebenso möchte ich den mehr als 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danken, die mit großem Einsatz für den Erfolg dieses großartigen Unternehmens arbeiten.

Und als einer, der erst vor vier Jahren zur Deutschen Bank kam, kann ich Ihnen mit sehr viel Überzeugung sagen: Es lohnt sich, für diese Deutsche Bank zu kämpfen.

Dank an Jürgen Fitschen

Ehe wir nun zu den Ausführungen der beiden Co-Vorstandsvorsitzenden kommen, möchte ich noch einen besonderen Dank aussprechen. Er gilt einem Mann, den Sie seit vielen Jahren kennen, der heute aber zum letzten Mal auf der Bühne in der ersten Reihe sitzen wird.

Als ich kürzlich in einem Interview sagte, es gebe keinen zweiten Bankier wie ihn in Deutschland, fragte sich mancher, ob das nicht etwas übertrieben sei. Aber nein, meine Damen und Herren: Einen wie ihn, einen, der so sehr das Vertrauen seiner Kunden genießt und gleichzeitig innerhalb der Bank so sehr geschätzt wird, einen wie ihn gibt es nicht ein zweites Mal.

Seine Gradlinigkeit und Integrität hat sich auch in dem persönlich und institutionell schwer belastenden München-Prozess durchgesetzt. Wir gratulieren an dieser Stelle zu dem Freispruch. Jürgen Fitschen steht in einer Reihe mit Deutsche Bank-

Persönlichkeiten wie Wilfried Guth und Friedrich Wilhelm Christians, die uns allen ein Vorbild sind und sein müssen.

Lieber Jürgen, Du bist und wirst ebenso ein Vorbild für kommende Generationen sein, über die Deutsche Bank hinaus. Meine Damen und Herren – ich danke für Ihre Aufmerksamkeit und gebe das Wort an Jürgen Fitschen.