



John Cryan  
Vorsitzender des Vorstands  
Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 18. Mai 2017

– Es gilt das gesprochene Wort –

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

sehr geehrte Damen und Herren,

auch ich begrüße Sie herzlich zu unserer Hauptversammlung.

Ich freue mich, heute wieder bei Ihnen zu sein – nach einem turbulenten Jahr für die Deutsche Bank. Einem Jahr, in dem viele an unserer Bank gezweifelt haben. In dem wir unsere Strategie angepasst und Sie noch einmal um Kapital gebeten haben. Einem Jahr, in dem es viele Gerüchte und viel Unruhe um uns gab. Manches zu Recht, vieles aber auch zu Unrecht.

Doch so turbulent 2016 für uns und für Sie als unsere Aktionäre war – so stehe ich heute doch mit weitaus mehr Zuversicht vor Ihnen als vor einem Jahr. Damals habe ich Ihnen gesagt, dass wir eine historische Chance hätten. Die Chance, eine bessere Deutsche Bank zu schaffen.

Ich möchte hier noch einmal wiederholen, was wir unter einer besseren Deutschen Bank verstehen.

Es ist eine Bank...

..., der ihre Kunden vertrauen.

..., die sich auf ihre Herkunft und ihre Verantwortung besinnt.

..., die ihren Kunden mit ihren innovativen Angeboten den Zugang zur Finanzwelt erleichtert.

...eine Bank, die nachhaltig Gewinne erzielt und verlässlich Dividenden auszahlt.

..., deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Positives bewirken wollen – für ihre Kunden, für ihre Bank, für die Gesellschaft.

...kurzum: Es ist eine Bank, auf die wir alle stolz sein können.

Das, meine Damen und Herren, ist nicht nur ein Ziel, sondern vor allem ein Weg. Ein fordernder und auch anstrengender Weg. Aber eben ein Weg, den es sich zu gehen lohnt. Davon bin ich heute mehr denn je überzeugt.

## **Was wir 2016 erreicht haben**

Denn inzwischen wird an vielen Stellen sichtbar, wie weit wir bereits gekommen sind – trotz widriger Umstände. Lassen Sie mich dafür einige Beispiele nennen:

- Wir haben die Bank sicherer gemacht und risikoreiche Altbestände in unserer Bilanz drastisch verringert – und das schneller als geplant. Wir konnten bereits zum Ende vergangenen Jahres unsere Abbaueinheit NCOU schließen. Diese notwendige Verkürzung unserer Bilanz hat einerseits seit 2012 zu Verlusten von mehr als sieben Milliarden Euro vor Steuern geführt. Andererseits steht diesem Verlust ein großer positiver Effekt gegenüber: Die NCOU hat unsere risikogewichteten Aktiva um etwa 120 Milliarden Euro reduziert. Dadurch haben wir insgesamt 8,5 Milliarden Euro an Kapital freigesetzt.
- Nicht zuletzt deswegen erreichten wir Ende 2016 eine Kernkapitalquote von 11,8 Prozent. Das war der beste Wert seit drei Jahren.
- Wir haben weitere große Rechtsstreitigkeiten abgeschlossen – so, wie wir es uns vorgenommen hatten. Darunter waren die allergrößten Fälle wie der Vergleich mit dem US-Justizministerium zur Verbriefung von Hypothekendarlehen vor Beginn der Finanzkrise 2007. Auch wenn es weitere offene Fälle gibt: Wir gehen davon aus, dass wir das Schlimmste hinter uns haben.

Außerdem haben wir das Fehlverhalten gründlich aufgearbeitet und Konsequenzen daraus gezogen. Das werden wir auch weiterhin tun – nicht nur, weil unsere Aufseher das so wollen, sondern weil wir selbst es für unabdingbar halten. Aber eines möchte ich auch deutlich sagen: Nicht nur wir, sondern auch die Aufsichtsbehörden haben enorm viel geprüft. Dabei wurden viele Probleme genau untersucht. Ich kann mir nicht vorstellen, dass weitere Prüfungen derselben Vorgänge wesentliche neue Erkenntnisse bringen.
- Zu den Konsequenzen gehört auch, dass wir unsere Kontrollen weiter verstärken. Im Bereich Compliance und in der Abteilung gegen Finanzkriminalität werden wir bis Ende dieses Jahres im Vergleich zu 2015 fast 1000 zusätzliche Mitarbeiter eingestellt haben.
- Gleichzeitig lässt sich unsere Bank heute besser führen. Wir haben einige Beteiligungen verkauft, darunter den britischen Versicherer Abbey Life und unseren Anteil an der Hua Xia Bank in China. Aus acht Ländern haben wir uns bereits zurückgezogen. In zahlreichen anderen Ländern haben wir das lokale Kapitalmarktgeschäft eingestellt und bedienen jetzt mehr Kunden aus unseren großen Standorten wie Frankfurt, London, New York und Singapur. Dadurch machen wir nicht nur unser Geschäft weniger komplex, sondern reduzieren auch unsere jährlichen Kosten um rund 200 Millionen Euro.
- Insgesamt gehen unsere Kosten natürlich noch viel stärker zurück – im vergangenen Jahr um sechs Prozent auf 24,7 Milliarden Euro. Das sind die Kosten auf bereinigter Basis, also beispielsweise ohne die Ausgaben für Rechtsstreitigkeiten.

Sie sehen also, meine Damen und Herren: Wir sind gut vorangekommen. Viele unserer Sparanstrengungen werden sich allerdings erst ab diesem Jahr nach und nach bezahlt machen – so zum Beispiel der Umbau unseres Privatkundengeschäfts in Deutschland.

Gleichwohl haben wir uns noch ehrgeizigere Kostenziele gesetzt: Wir wollen unsere bereinigten Ausgaben bis 2018 auf rund 22 Milliarden Euro verringern – und bis 2021 um eine weitere Milliarde.

Wir werden diesen Weg, den wir vor knapp zwei Jahren eingeschlagen haben, konsequent weitergehen. Und umsetzen, was wir Ihnen versprochen haben.

## **Jahresergebnis 2016**

Dieser große Umbau kostet allerdings erst einmal Geld. Das hat sich in unserem Ergebnis für das Jahr 2016 ebenso niedergeschlagen wie das äußerst schwierige Umfeld für uns.

- Um Rechtsverfahren abzuschließen, nicht strategische Aktiva zu verkaufen und die Strukturen der Bank zu vereinfachen, mussten wir in Summe 5,8 Milliarden Euro aufwenden.
- Unterm Strich bleibt ein Verlust nach Steuern von 1,4 Milliarden Euro. Der Vorsteuerverlust belief sich auf 810 Millionen Euro. Wir sind zuversichtlich, dass sich ein solches Ergebnis nicht wiederholt.
- Aber eines sollten wir trotz des Verlusts nicht vergessen: Wir haben in einem schwierigen Umfeld erneut Erträge von 30 Milliarden Euro erzielt. Das zeigt die Kraft, die in unserer Bank steckt, wenn wir erst einmal die Rechtsstreitigkeiten und unseren Umbau hinter uns gelassen haben.

Dieser Abbau der Altlasten hat leider auch dazu geführt, dass wir sehr wenig an Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, ausschütten können. Ursprünglich wollten wir ganz darauf verzichten, was aus unserer Sicht im besten Interesse des Unternehmens gewesen wäre. Allerdings haben Aktionäre die entsprechende Entscheidung der letztjährigen Hauptversammlung vor Gericht angegriffen. Um einen jahrelangen Rechtsstreit zu vermeiden, haben wir uns entschieden, Ihnen heute eine Dividende von insgesamt 19 Cent je Aktie für 2015 und 2016 vorzuschlagen.

Mit dieser Mindestdividende bleiben wir natürlich weit entfernt von unserem Anspruch. Deshalb war uns ein deutliches Zeichen wichtig: Nach einem solchem Geschäftsjahr haben wir auch die erfolgsabhängige Vergütung für unsere Führungskräfte erheblich gekürzt. Und wir im Vorstand haben komplett auf einen Bonus verzichtet – das zweite Jahr in Folge.

Ich möchte mich jedoch der Argumentation unseres Aufsichtsratsvorsitzenden anschließen: Wenn wir die besten Kräfte der Branche für die Deutsche Bank gewinnen und halten wollen, müssen wir sie entsprechend bezahlen – und zwar auf allen Ebenen.

Es gibt noch einen anderen Grund, warum es uns nicht leichtgefallen ist, die variable Vergütung unserer Mitarbeiter zu kürzen. Schließlich waren sie es, die unsere Bank durch die schwierigen Monate des vergangenen Jahres gebracht haben. Sicher, wir haben einige Kunden verloren – aber wir haben bereits viele davon zurückgewonnen. Genau das ist es, was mir auch an harten Tagen Mut gemacht hat: die Moral, die unsere Kolleginnen und Kollegen jeden Tag aufs Neue beweisen.

Da viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Rede verfolgen, möchte ich es noch einmal im Namen aller hier auf dem Podium sagen: Danke! Und ich bin mir sicher: Diesen Dank darf ich unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch in Ihrem Namen ausrichten, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Dankbar bin ich auch dafür, wie unsere Belegschaft beim Umbau mitzieht. Wir verändern die Bank in vielen kleinen Schritten. Diese können aus Sicht des Einzelnen aber sehr groß sein.

## **Kapitalerhöhung und Strategie**

Lassen Sie mich nun auf den aus unserer Perspektive größten Schritt der vergangenen zwölf Monate eingehen. Wie Sie wissen, haben wir am 5. März dieses Jahres angekündigt, dass wir unser Eigenkapital um acht Milliarden Euro erhöhen wollen. Sie können sich vorstellen, dass das keine einfache Entscheidung war. Vor allem zwei Gründe gaben den Ausschlag: Wir wollten erstens jeden Zweifel an unserer Solidität ausräumen und zweitens die Grundlage für Wachstum schaffen.

Ihre Unterstützung hat uns darin bestätigt, dass auch Sie an uns, unsere Strategie und das Potenzial unserer Bank glauben. Obwohl wir 50 Prozent neue Aktien ausgegeben haben, liegt unser Aktienkurs heute deutlich höher als bei der Hauptversammlung im vergangenen Jahr.

Rechnet man die Kapitalerhöhung ein, lag unsere harte Kernkapitalquote zum Ende des ersten Quartals erstmals bei mehr als 14 Prozent. Damit gehören wir zur Spitzengruppe der europäischen Banken, meine Damen und Herren.

Grundsätzlich sollte eine Kapitalerhöhung immer mit einer überzeugenden Strategie einhergehen. So ging auch unseren Entscheidungen in diesem Frühjahr ein sehr intensiver Prozess voraus. Wie ich im vergangenen Jahr schon sagte: Wir müssen bereit sein, immer wieder infrage zu stellen, was wir tun und wie wir es tun. Wir müssen reagieren, wenn sich das Umfeld ändert.

Genau das haben wir getan. Über Monate hinweg haben wir Optionen gegeneinander abgewogen. Wir haben diesem Projekt einen Namen gegeben, und zwar „Oaktree“ – also die „Eiche“. Ich finde, dieser Name passt sehr gut zu unserer Strategie: Wir besinnen uns auf unsere Herkunft, auf unsere Wurzeln – damit die Deutsche Bank insgesamt wieder stärker wird.

Am Ende unserer Überlegungen standen drei Geschäftsbereiche, in denen wir nun wachsen wollen: die Unternehmens- und Investmentbank, die Privat- und Firmenkundenbank und die Deutsche Asset Management.

## **Unternehmens- und Investmentbank**

Was aber sind unsere Wurzeln? Die Deutsche Bank ist gegründet worden, um deutsche Unternehmen in alle Welt begleiten zu können. In ihrer fast 150-jährigen Geschichte hat sie sich immer wieder neu erfunden. So wie ihre Kunden auch.

Lassen Sie mich das an einem konkreten Beispiel verdeutlichen: Franz Burda gründete 1908 eine kleine Druckerei in Offenburg. Es war der Grundstein für den internationalen Medien- und Technologiekonzern, wie wir ihn heute kennen. Wir unterstützen die globale Expansion des Unternehmens nun seit vielen Jahren – auch bei ungewöhnlichen Schritten. So druckt Burda zum Beispiel in Neu-Delhi Bücher für afrikanische Schulen. Wir tragen mit unseren Handelsfinanzierungen dazu bei.

Weil wir Unternehmen weltweit begleiten, war es auch wichtig, dass die Deutsche Bank ab Ende der achtziger Jahre ihr Kapitalmarktgeschäft ausgebaut hat. Wir sind heute die einzige europäische Bank, die über eine derartig globale Infrastruktur verfügt. In unserer Transaktionsbank bieten wir weltweiten Zahlungsverkehr an. Wir können das Kapital beschaffen, das die Unternehmen zum Wachstum brauchen, weil wir auch große Rentenfonds und andere Investoren zu unseren Kunden zählen.

Genau deshalb bieten wir diese Dienstleistungen nun aus einem Geschäftsbereich heraus an – unserer Unternehmens- und Investmentbank. Anders ausgedrückt: Wir richten uns mehr nach unseren Kunden und weniger nach Produkten aus.

Heute macht die Mehrheit unserer Kunden erst mit einem einzigen der drei Bereiche Geschäfte – entweder in der Unternehmensfinanzierung oder im Kapitalmarktgeschäft oder mit der Transaktionsbank. Das zeigt, welches Potenzial wir haben, wenn wir die Kunden nun aus einer Hand betreuen.

Der Schwerpunkt soll auf Unternehmenskunden liegen. Für sie wollen wir einen größeren Teil unserer Bilanz nutzen. Dabei bleibt das Kapitalmarktgeschäft ein integraler Bestandteil. Ohne diese Kapitalmarktcompetenz wären wir eine schlechtere Deutsche Bank.

Wie wichtig das Zusammenspiel von Kapitalmarkt- und Unternehmensgeschäft ist, hat sich auch im vergangenen Jahr wieder gezeigt: Wir gehörten weltweit zu den führenden Beratern bei sieben der zehn größten Fusionen, Übernahmen und Börsengängen des Jahres – gemessen an Provisionseinnahmen. Insgesamt haben unsere Kunden mit unserer Unterstützung 380 Milliarden Euro an Eigen- und Fremdkapital eingesammelt.

Was verbirgt sich hinter solchen Zahlen? Auch hier möchte ich Ihnen Beispiele geben:

- Wir helfen dabei, ein neues Stadtviertel in New York City aufzubauen. Hudson Yards ist das größte Immobilienprojekt seit den dreißiger Jahren. Mit unserer Unterstützung wurden Kredite von 2,7 Milliarden Dollar bereitgestellt, um Büros, Geschäfte, Parks und ein Kulturzentrum zu bauen.
- In Japan finanzieren wir das Technologie-Unternehmen Cyberdyne. Die Firma entwickelt Robotik-Anzüge, damit gehbehinderte Menschen wieder laufen können. Über uns hat Cyberdyne 400 Millionen Dollar am Kapitalmarkt aufgenommen, um weltweit zu wachsen und in die Forschung zu investieren.
- Und wir haben innogy an die Börse gebracht, die Tochter des Energiekonzerns RWE. Das war 2016 die größte Transaktion dieser Art in ganz Europa.

Es ist unsere tiefe Überzeugung, dass wir so einen positiven Beitrag leisten können – gerade auch für deutsche und europäische Mittelständler, Familienunternehmen und Konzerne.

## **Privat- und Firmenkundenbank / Heimatmarkt**

Dabei ist auch mir als zugezogenem Briten eines sehr wohl bewusst: Die Deutsche Bank und Deutschland, das war nicht immer eine einfache Beziehung, gerade in den vergangenen zwei Jahrzehnten nicht. Uns ist es deshalb besonders wichtig, keine Zweifel mehr aufkommen zu lassen: Wir sind die größte Bank in Europas wichtigster Volkswirtschaft – und wir wollen diese Position weiter ausbauen.

Das ist ein Grund, warum wir uns entschieden haben, die Postbank zu behalten – ein klares Bekenntnis zu unserem Heimatmarkt. Warum wollten wir die Postbank dann überhaupt verkaufen? Es waren vor mehr als zwei Jahren vor allem regulatorische Gründe, die für einen Verkauf sprachen. Hier hat sich seither einiges verändert, etwa bei den Vorschriften zur Verschuldungsquote.

Nun führen wir Postbank und Deutsche Bank zusammen. Wir schaffen eine integrierte Privat- und Firmenkundenbank mit mehreren starken Marken und mehr als zwanzig Millionen Kunden hier in Deutschland.

Dabei ist Größe ein Vorteil in diesem Geschäft. Das gilt auch mit Blick auf die Digitalisierung. Hier bündeln wir unsere Investitionen. Schon heute erledigen elf unserer zwanzig Millionen Kunden ihre Bankgeschäfte online. Das zeigt einerseits, wie weit wir schon sind, andererseits aber auch, wie groß das Potenzial ist.

Wir profitieren nun außerdem davon, dass sowohl Postbank als auch Deutsche Bank in den vergangenen Jahren viele Hausaufgaben erledigt haben. Beide Banken stehen im Privat- und Firmenkundengeschäft in Deutschland heute besser da. Das hilft den Teams von Christian Sewing und Frank Strauß, wenn sie nun intensiv an den Detailplänen für den Zusammenschluss arbeiten.

Meine Damen und Herren, wir haben sehr ehrgeizige Ziele. Wenn es um die Maßstäbe im Privatkundengeschäft geht, dann soll an uns kein Weg mehr vorbeiführen. Wir wollen unsere Rolle als Marktführer bei alltäglichen Bankdienstleistungen stark ausbauen.

Wir wollen außerdem ein verlässlicher Partner beim Aufbau von Vermögen sein. Zum Beispiel für Kunden, die ihre Familie absichern und über ihre eigene Generation hinaus planen wollen. Dafür stehen nicht nur unsere Mitarbeiter in unseren Filialen bereit. Wir haben in Deutschland acht Beratungszentren eröffnet, wo rund 400 Kolleginnen und Kollegen auch an Samstagen für unsere Kunden da sind – sei es telefonisch oder per Video. Genau das erwarten viele von einer modernen Bank, die eben längst mehr ist als die Zweigstelle vor Ort.

Unsere besonders vermögenden Kunden werden im Wealth Management rundum betreut. Hier haben wir weiterhin einen weltweiten Anspruch. Wer auf unsere Vermögensberatung vertraut, profitiert ganz besonders von unserer globalen Kapitalmarktexpertise.

Das gilt übrigens auch für unsere mittelständischen Kunden und die kleineren Familienunternehmen, von der Traditionsadresse bis zum Start-up. Wir sind zum Beispiel einerseits seit mehr als 70 Jahren die Hausbank des Spielwarenherstellers Steiff. Wir helfen dem Familienunternehmen dabei, Risiken zu steuern und Wachstum zu finanzieren. Andererseits ist auch Babbel unser Kunde – eine sehr erfolgreiche App zum Sprachenlernen aus Berlin, die wir auf ihrem Weg zum globalen Marktführer unterstützen.

Wir haben also für unsere Privat- und Firmenkundenbank nun eine sehr klare Aufstellung gefunden. Und die wird von Dauer sein. Hier darf es kein Hin und Her mehr geben, meine Damen und Herren – gerade in Deutschland nicht. Wir verstehen uns als *die* Deutsche Bank.



Und wie Sie vielleicht bemerkt haben: Sogar die Namen unserer Geschäftsbereiche versteht man jetzt auf Deutsch.

## **Deutsche Asset Management**

Unser Vermögensverwalter heißt dagegen weiterhin „Deutsche Asset Management“ – eine internationale Marke ist Voraussetzung für den geplanten Börsengang.

Die Deutsche Bank wird auch anschließend mit einer deutlichen Mehrheit an der Deutschen Asset Management beteiligt bleiben. Der Wert unseres hochprofitablen Vermögensverwalters wird aber deutlicher sichtbar. Erstklassige Mitarbeiter und junge Talente werden es nun noch attraktiver finden, für die Deutsche Asset Management zu arbeiten. Das wird Wachstumskräfte freisetzen.

Auch hier blicken wir auf eine lange Tradition zurück: Unsere Fondsgesellschaft DWS wurde gerade 60 Jahre alt. Wir haben im Asset Management starke Marken, ein gutes Vertriebsnetz und eine breite Produktpalette – von aktiv gemanagten Anlagen bis hin zu Indexfonds.

Schon heute verwalten wir mehr als 720 Milliarden Euro. Das ist eine gute Basis, um weiter zu wachsen – in verschiedenen europäischen Ländern und global, zum Beispiel in den aufstrebenden Märkten Asiens. Gerade angesichts der niedrigen Zinsen haben Anleger zurzeit viele Fragen – private Sparer ebenso wie Versicherungen und Pensionskassen, die Rentenzahlungen für Hunderttausende aufrechterhalten. Ihnen wollen wir zur Seite stehen.

Wann kommt der Börsengang? Wir haben gesagt, dass wir uns zwei Jahre Zeit geben. Damit fühlen wir uns sehr komfortabel, zumal wir bereits zügig voranschreiten.

## **Ausblick / 1. Quartal 2017**

Meine Damen und Herren, unser Ziel ist klar: Wir wollen eine Eigenkapitalrendite von zehn Prozent nach Steuern erreichen – dazu stehen wir, und wir haben dafür die Voraussetzungen geschaffen. Und wir wollen für das Geschäftsjahr 2018 zu einer wettbewerbsfähigen Ausschüttungsquote zurückkehren.

2017 ist dagegen ein weiteres Jahr des Umbaus, aber unter besseren Vorzeichen. Wir sehen bessere Ertragschancen, auch dank einer leichten konjunkturellen Erholung in Europa und einer robusten US-Wirtschaft. Jedoch bleiben die Zinsen niedrig – vor allem dieser Faktor belastet die Bankenbranche.

Das erste Quartal spiegelt dieses Spannungsfeld wider. Außerdem mussten wir nach dem schwierigen Herbst 2016 wieder Boden gutmachen. Dieses Vierteljahr war

also noch ein Sonderfall, zumal bestimmte bilanzielle Effekte unser Ergebnis schwächer aussehen ließen, als es tatsächlich war.

Unterm Strich stand trotzdem ein Gewinn von 575 Millionen Euro nach Steuern. Und wir sehen unseren Aufwärtstrend bestätigt: Uns fließen wieder Kundengelder zu – sowohl in der Privat- und Firmenkundenbank als auch bei der Deutschen Asset Management.

Auf zahlreichen Feldern läuft das Geschäft vielversprechend. Auch dort, wo manche uns schon abschreiben wollten: Bei Börsengängen in den USA, meine Damen und Herren, waren wir im ersten Quartal die Nummer eins – und weltweit die Nummer zwei.

## **Wachstum**

Diese Erfolge reichen uns aber nicht. Nachdem wir wie geschildert viele Altlasten beseitigt und unser Geschäft neu ausgerichtet haben, können wir uns endlich wieder darauf konzentrieren zu wachsen – und das in allen Geschäftsbereichen und in den großen Regionen – das heißt: in Asien ebenso wie in Nordamerika und Europa. Die starke Kapitalbasis ist die Grundlage dafür, diese Chancen zu nutzen.

Ein Thema beschäftigt uns in allen Sparten: die Digitalisierung. Wir sehen sie nicht als Gefahr, sondern als große Chance. Wir im Vorstand sind fest davon überzeugt: Eine erfolgreiche Bank muss eine digitale Bank sein, die sich immer wieder neu erfindet.

Denn die Digitalisierung wird gerade im Privatkundengeschäft die Marktanteile auf tektonische Art und Weise verschieben. Deshalb ist es gut, dass wir hier besonders schnell vorankommen:

- Als erste Bank in Deutschland haben wir mobiles Bezahlen per Smartphone für Hunderttausende Kunden ermöglicht.
- Privatkunden können ein Konto online nun innerhalb von nur sieben Minuten eröffnen – statt wie bisher in sieben Tagen.
- Und wir arbeiten zusammen mit anderen deutschen Unternehmen an einer europäischen Identitäts- und Datenplattform im Internet.

Vieles mehr wird folgen. Ob Blockchain, Anlageberatung per Computer-Algorithmus oder die Kooperation mit jungen Gründern: Wir sind in allen Bereichen stark unterwegs, was unsere Innovationen angeht.

Ein gutes Beispiel dafür ist, was wir dem Telekommunikationskonzern Ericsson zusammen mit unserem Fintech-Partner FiREApps anbieten: Unser schwedischer

Kunde kann nun die Risiken aus Geschäften in mehr als 100 Währungen besser steuern – auf einer ganz neuen Plattform.

Wir haben einen ständigen Strom an solchen Entwicklungen. Dafür sorgen unter anderem unsere Innovationslabore in Berlin, London, Palo Alto und nun auch in New York. Hier haben wir mit überschaubarem Aufwand schon einiges erreicht. Wir haben außerdem ein neues Datenlabor in Dublin – 40 Experten arbeiten dort daran, die Wünsche unserer Kunden noch besser zu verstehen und neue Angebote zu entwickeln.

Und ganz bewusst haben wir unsere Digitalfabrik nah an der Konzernzentrale hier in Frankfurt angesiedelt. 400 Kollegen aus 14 Nationen arbeiten dort, und bereits jetzt wird der Platz in Sossenheim zu eng. Deshalb wird die Digitalfabrik schon bald an die Hanauer Landstraße ziehen, die Zahl unserer Mitarbeiter soll sich auf dann 800 verdoppeln.

Gleichzeitig bin ich der festen Überzeugung, dass wir noch viel Potenzial ungenutzt lassen. Das hat damit zu tun, wie wir innerhalb der Deutschen Bank zusammengearbeitet haben. Wir sind oft nicht als Team, sondern manchmal sogar gegeneinander angetreten.

Wenn es darum geht, wie wir arbeiten, können wir von der Tech-Szene lernen. Dort ist der enge Austausch von Ideen die wichtigste Voraussetzung für Erfolg. Wenn wir ein Technologieunternehmen sein wollen, dann müssen wir genau daran arbeiten. Es geht, meine Damen und Herren, um eine neue Mentalität.

## **Neue Stellvertreter**

Gerade deshalb freue ich mich, dass wir im Vorstand unserer Bank zu einem echten Team geworden sind. Um die Arbeitsteilung weiter zu verbessern, habe ich dem Aufsichtsrat vorgeschlagen, zwei Stellvertreter zu ernennen: Marcus Schenck und Christian Sewing.

Das ist nicht nur ein klares Bekenntnis zum deutschen Markt, sondern auch zu unserer internationalen Ausrichtung. Wie Sie wissen, habe ich im Vorstand die Verantwortung für die Vereinigten Staaten übernommen. Darauf werde ich mich noch eine Weile konzentrieren müssen – und die Stellvertreterlösung erleichtert das.

## **Positiver Beitrag**

In fast zwei Jahren haben wir viel gesät und gepflanzt, meine Damen und Herren. Jetzt geht es mehr und mehr darum zu ernten. Dafür müssen wir die Marke Deutsche Bank wieder mit Leben füllen.

Viele von Ihnen haben gefragt: Was kommt nach „Leistung aus Leidenschaft“? Die Antwort ist: Es gibt keinen neuen Werbespruch. Es gibt stattdessen einen Hashtag - also das, womit man in sozialen Netzwerken einen Suchbegriff schafft. Auf Deutsch heißt dieser Hashtag #PositiverBeitrag, auf Englisch #PositiveImpact.

Ich bin nach fast zwei Jahren als Vorstandsvorsitzender fest davon überzeugt, dass unsere Deutsche Bank sehr viel zum Wohl unserer Kunden und der Gesellschaft als Ganzes beiträgt. Nur wird das kaum mehr gesehen. Ja, sogar wir selbst haben verlernt, es zu sehen.

Genau darum geht es nun in unserer neuen Kampagne. Wir machen uns wieder bewusst, was wir Positives bewirken, welchen positiven Beitrag wir leisten. Einige Beispiele dafür habe ich in meiner Rede schon erwähnt. Es macht uns stolz, dass diese und viele andere Kunden bereit sind, unsere Kampagne zu unterstützen.

Unsere Kunden und unsere Mitarbeiter sind es, die im Mittelpunkt dieser Initiative stehen. Ab Herbst dieses Jahres wird sie weltweit zu sehen sein. Innerhalb unserer Bank sind wir bereits Anfang Mai an den Start gegangen. Warum beginnen wir intern? Weil wir leben wollen, was wir nach außen tragen.

Schon die ersten Tage zeigen uns, wie gut uns das tut, wie viel Energie das freisetzt. Es geht hier also um mehr als eine Werbekampagne – es geht um die Art, wie wir arbeiten, es geht um unsere Haltung. Die Deutsche Bank wird wieder für Integrität und Glaubwürdigkeit stehen. Dieses Ziel ist für mich nicht verhandelbar.

Auch wenn wir nun einmal intern starten, möchte ich Ihnen, meine Damen und Herren, nun einen ersten Einblick in unsere Kampagne geben. Gleich werden Sie einen kurzen Film über das sehen, was wir vorhaben.

Zuvor möchte ich Ihnen danken. Danke für Ihre Aufmerksamkeit. Danke für Ihre Unterstützung. Und danke für Ihr Vertrauen.