



Christian Sewing
Vorsitzender des Vorstands
Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 24. Mai 2018

– Es gilt das gesprochene Wort –

Liebe Aktionärinnen und liebe Aktionäre,

auch ich möchte Sie herzlich zu unserer diesjährigen Hauptversammlung begrüßen. Danke, dass Sie gekommen sind – zu Ihrer Deutschen Bank.

Sie können sich vorstellen, dass dies ein ganz besonderer Tag für mich ist. Ihnen Rechenschaft abzulegen ist der wichtigste Termin im Jahr eines Vorstandsvorsitzenden. Und wenn es das erste Mal ist, dann gilt das ganz besonders. Sie sind unsere Eigentümer, Ihnen gehört unsere Bank. Und diese Bank spielt eine äußerst wichtige Rolle – in Deutschland, Europa und weit darüber hinaus.

Es muss also darum gehen, dass wir unsere Bank in Ihrem Sinne führen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Und im besten Interesse unserer Kunden und Mitarbeiter und zum Nutzen der Gesellschaft. Das ist unser Anspruch, also der meiner Kolleginnen und Kollegen im Vorstand. Das ist auch mein ganz persönlicher Anspruch. Und ich bin mir sicher, hier für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mehr als 60 Ländern weltweit zu sprechen.

Ich weiß, dass so mancher nun sagen wird: Wie passt das zusammen? „Zum Nutzen der Gesellschaft“ und gleichzeitig ein ehrgeiziges Sparprogramm, das auch Arbeitsplätze kosten wird?

Tatsächlich ist das eine schwierige Situation. Aber die aktuelle Ergebnislage lässt uns keine andere Wahl. Wir müssen nachhaltig profitabel arbeiten und dafür jetzt die langfristigen Voraussetzungen schaffen. Das ist unsere und das ist meine oberste Aufgabe.

Ich werde das persönlich aber mit dem Anspruch tun, unsere Bank wieder in die Mitte der Gesellschaft zurückzuführen. Denn eine Bank kann nur erfolgreich sein, wenn sie Teil der Gesellschaft ist. Wir sind Treuhänder, Risikomanager unserer Kunden und vieles mehr. Wir sind ein Teil der Infrastruktur unseres Landes. Wir sind ein Teil dieses Landes.

Die Erwartungen an unsere Bank, aber auch die Wertschätzung für diese Institution habe ich in den vergangenen Wochen gespürt. Als ich dieses Amt übernahm, habe ich rund 800 Briefe und Mails erhalten. Das waren alles Glückwunschschriften, aber viele Absender haben auch Erwartungen und Wünsche deutlich formuliert.

Lassen Sie mich hier aus einigen Briefen zitieren:

- *„Deutschland braucht ein weltweit handlungsfähiges und respektiertes Spitzeninstitut. Die Leistungsfähigkeit dieser Institution hat unmittelbare Rückwirkungen auf die Leistungsfähigkeit des ganzen Landes“*, schrieb man mir aus der Führungsetage eines großen ausländischen Wettbewerbers.

- Folgende Worte des Vorsitzenden eines Unternehmervverbandes bestätigen das. Ich zitiere: *„Bei vielen Projekten im Ausland ist es unabdingbar, einen verlässlichen Begleiter zu haben, der die deutschen Familienunternehmen und den jeweiligen Markt versteht.“*

Und ich möchte auch an die öffentliche Aussage des Bundesfinanzministers Olaf Scholz erinnern, dass *„wir global tätige, funktionierende Banken in Deutschland brauchen, die im Wettbewerb mithalten und ihre Stärken entfalten können“*.

Das zeigt Ihnen, meine Damen und Herren, was unsere Kunden erwarten. Aber auch, was die Gesellschaft und die Politik von uns erwartet. Und das zu Recht. Sie wiederum, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, erwarten eine profitable Bank. Und auch das zu Recht.

Wenn man eine neue Aufgabe antritt, ist es eine gute Übung, zum Start sich selbst einen Brief zu schreiben. Darin hält man fest, was man erreichen will. Diesen Brief habe ich nicht geschrieben, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Aber ich habe mir dennoch die Frage gestellt, wo ich unsere Deutsche Bank in fünf Jahren sehe.

Ich bin fest davon überzeugt, dass es gerade in diesen turbulenten Zeiten für uns wichtig ist, ein Leitbild zu haben. Uns allen muss klar sein, wofür wir stehen, welche Ziele wir verfolgen und welche Werte wir leben wollen.

Also wofür soll die Deutsche Bank stehen?

- Meine Damen und Herren, wir wollen **relevant** sein – für unsere Kunden, unsere Investoren, für die Gesellschaft als Ganzes. Und was meine ich damit? Die Deutsche Bank muss präsent sein, sie muss eine starke Stimme haben, wo immer wir aktiv sind. Und ja, wir haben diese Position in den vergangenen Jahren ein Stück weit preisgegeben. Es muss unser Anspruch sein, sie wieder zurückzugewinnen.
- Wir wollen **exzellent** sein. Denn die Voraussetzung für Relevanz sind exzellente Dienstleistungen, Beratung und Produkte. Wir müssen ein klares Leistungsversprechen für unsere Kunden haben. Jeden Tag. Und verlässlich. Das heißt aber auch: Wir sollten uns auf das konzentrieren, was wir richtig gut können. Wir müssen da, wo wir antreten, auch eine realistische Chance haben, vorne mitzuspielen.
- Deshalb muss die Deutsche Bank auch für **Innovation** stehen – das ist mein dritter Punkt: Die Disruption in der Finanzbranche werden nur die Banken überstehen, die heute antizipieren, was Kunden morgen wünschen. Deshalb müssen wir in der digitalen Welt für unsere kreativen Köpfe die Hindernisse aus dem Weg räumen und viel stärker als Team arbeiten.

- Bei allem Wunsch nach Innovation sollten wir aber eins nicht vernachlässigen: und das ist **Stabilität**. Wir brauchen eine starke Bilanz – hier stehen wir so gut da wie selten zuvor.

Aber wir müssen auch unsere Geschäftsbereiche besser ausbalancieren, damit unsere Ergebnisse weniger stark schwanken. Nur dann werden wir auch nachhaltig profitabel sein und aus eigener Kraft Kapital aufbauen. Und dann werden wir auch für weniger Schlagzeilen sorgen. Es wird uns nicht schaden, wenn wir ein bisschen langweiliger sind.

- Wir tun also gut daran, unsere Tugenden zu bewahren – auch in einer digitalen Welt. Und das heißt vor allem: Wir müssen **vertrauenswürdig** bleiben.

Eine große Stärke unserer Bank ist unsere Beziehung zu unseren Kunden. Wir haben sie über viele Jahre aufgebaut – manchmal über Jahrzehnte, ja, bei manchen Unternehmen sogar seit mehr als einem Jahrhundert.

Vertrauen erfordert aber noch mehr: Wir müssen glaubwürdig sein. Das gilt gerade auch mit Blick auf Sie, unsere Aktionäre: Wir müssen die Ziele erreichen, die wir kommuniziert haben. Das heißt: Es muss für Sie transparent und nachvollziehbar sein, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Dafür, meine Damen und Herren, muss die Deutsche Bank stehen. Wir wollen relevant, exzellent, innovativ, stabil und vertrauenswürdig sein.

Diese fünf Eigenschaften tragen wir in uns. Sie sind unsere DNA. Es ist nun aber unsere Aufgabe, dieses Profil wieder zu schärfen. Diese Eigenschaften, dieses Leitbild sind die Leuchttürme für unser Handeln. Dann werden wir auch nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich sein.

Jahres- und Quartalsergebnis

Dass wir diesem Anspruch bislang nicht immer gerecht geworden sind, zeigen unsere Geschäftszahlen. Das Jahr 2017 haben wir mit einem Nettoverlust von 735 Millionen Euro abgeschlossen.

Allerdings war das Jahr nicht so schlecht, wie es auf den ersten Blick erscheint. Wir haben einen Vorsteuergewinn von 1,2 Milliarden Euro erreicht. Und hätte es nicht die US-Steuerreform und dadurch eine buchhalterische Belastung von 1,4 Milliarden Euro gegeben, wäre uns ein Nettogewinn von rund 700 Millionen Euro geblieben. Auch das wäre natürlich zu wenig gewesen.

Wie kam es dazu?

Die Erträge gingen um zwölf Prozent zurück. Dazu trug das schwierige Umfeld mit der Flaute an den Kapitalmärkten und den historisch niedrigen Zinsen maßgeblich bei.

Auch auf der Ausgabenseite müssen wir uns verbessern. Die Kosten sanken bereinigt um Sondereffekte lediglich um drei Prozent.

Angesichts des nicht zufriedenstellenden Ergebnisses schlagen Ihnen Vorstand und Aufsichtsrat heute eine Dividende von 11 Cent pro Aktie vor. Auch damit, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, werden wir Ihrem und unserem Anspruch nicht gerecht.

Wie sind wir nun ins neue Jahr gestartet?

Im ersten Quartal 2018 konnten wir wieder einen Gewinn erzielen. Das Vorsteuerergebnis fiel aber nur etwa halb so hoch aus wie im Vorjahr. Auch im zweiten Quartal bleibt die Ertragslage herausfordernd – und das betrifft insbesondere unsere Unternehmens- und Investmentbank. Außerdem steht schon jetzt fest, dass der begonnene Umbau das Ergebnis in diesem Jahr beeinträchtigen wird. So erwarten wir Restrukturierungs- und Abfindungskosten von bis zu 800 Millionen Euro für das Gesamtjahr.

Ich kann Ihnen aber versichern, wir haben eine sehr komfortable Grundlage für die Zahlungen der Kupons unseres Ergänzungskapitals, bekannt als AT1.

Meine Damen und Herren, bei aller berechtigten Kritik an unseren Ergebnissen und Renditen sollten wir eines aber auch nicht übersehen:

Ihre Deutsche Bank ist heute stabiler und sicherer, als sie es in den vergangenen zwei Jahrzehnten je war. In dieser Hinsicht haben wir große Fortschritte gemacht.

Daran hat mein Vorgänger John Cryan einen maßgeblichen Anteil. John hat an vorderster Front dazu beigetragen, nach den turbulenten Monaten im Herbst 2016 dafür zu sorgen, dass die Bank wieder stabiler arbeiten kann. Dafür und für seinen unermüdlichen Einsatz sind wir ihm sehr dankbar.

Einige Zahlen verdeutlichen, wie weit wir gekommen sind.

Unsere harte Kernkapitalquote lag Ende des ersten Quartals 2018 bei 13,4 Prozent. Noch 2012 lag dieser Wert bei 7,8 Prozent, wenn man die heutigen Maßstäbe anlegen würde. Dieser Anstieg zeigt, wie erfolgreich wir Risiken abgebaut haben. Dieser Anstieg spiegelt aber natürlich auch die Kapitalerhöhungen wider, die Sie ermöglicht haben, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Unser Eigenkapital haben wir im Vergleich zu 2008 auf rund 62 Milliarden Euro verdoppelt. Inzwischen haben wir Liquiditätsreserven von rund 280 Milliarden Euro.

Meine Damen und Herren, das sind über 200 Milliarden Euro mehr als vor zehn Jahren – und damals war unsere Bilanz noch um rund ein Drittel größer.

Auch auf der Risikoseite stehen wir sehr gut da. Unsere Kredit- und Marktrisiken sind nahe ihrem historischen Tiefstand. Im Vergleich mit unseren globalen Wettbewerbern erreichen wir hier mit die besten Werte.

Eine tolle Arbeit der gesamten Bank, insbesondere unseres Risikovorstands Stuart Lewis und seines Teams.

Und auch die Rechtsfälle sind nicht mehr das dominierende Thema für uns. Hier haben wir unser Risiko deutlich reduziert.

Von den 20 wichtigsten Fällen sind inzwischen 15 ganz oder teilweise beigelegt. Statt in den Rückspiegel können wir nun also wieder nach vorn schauen.

Ein besonderer Dank geht an dieser Stelle an Karl von Rohr und die Kollegen der Rechtsabteilung.

All das, meine Damen und Herren, zeigt Ihnen: Wir sind bei unserem Umbau ein gutes Stück vorangekommen. Aber wir sind natürlich noch nicht da, wo wir sein wollen. Wir müssen also handeln, und zwar schnell und konsequent.

Was heißt das konkret?

Die vier strategischen Prioritäten

Wir haben im Vorstand vier strategische Prioritäten formuliert. Diese Eckpunkte haben wir bereits Ende April genannt.

Heute werde ich Ihnen weitere Details dazu vorstellen.

(1) Unser erstes Ziel ist eine bessere Balance der Geschäftsbereiche

Um noch stabiler zu werden, verbessern wir das Verhältnis zwischen unseren Ertragsquellen. Wir stehen zu unserem Kapitalmarktgeschäft. Aber wir wollen insgesamt ausgeglichener aufgestellt sein. Wir wollen einen höheren Anteil an regelmäßig wiederkehrenden Einkünften. Oder anders gesagt: Es muss unser Ziel sein, selbst in schwierigen Märkten ein hohes Maß an stabilen Erträgen zu haben.

Deshalb haben wir uns vorgenommen, die weniger schwankungsanfälligen Geschäftsbereiche gezielt auszubauen.

Bis 2021 wollen wir in der Privat- und Firmenkundenbank und bei unserem Vermögensverwalter DWS nachhaltig etwa die Hälfte der Konzernerträge erwirtschaften.

Hinzu kommt unsere Transaktionsbank mit ihrem Angebot im Zahlungsverkehr und der Handelsfinanzierung.

Zusammen sollen diese stabilen Geschäftsbereiche dann einen Ertragsanteil von rund 65 Prozent erzielen. Damit wären wir etwa auf dem Niveau unserer amerikanischen und europäischen Wettbewerber.

Aber wie genau wollen wir das erreichen? Das bringt mich zum zweiten Punkt:

(2) Mit Wachstum in der Privat- und Firmenkundenbank und der DWS

Die Antwort darauf ist sehr kurz: Indem wir genau das abarbeiten, was wir uns im Frühjahr 2017 vorgenommen haben.

Die Strategie, davon sind wir fest überzeugt, für unsere Privat- und Firmenkundenbank und unseren Vermögensverwalter DWS ist die richtige – wir müssen sie nur konsequent umsetzen.

Dabei sind wir auf einem guten Weg. Ein gutes Beispiel ist der Zusammenschluss der Postbank mit dem Privat- und Firmenkundengeschäft der Deutschen Bank in Deutschland:

Schon am kommenden Wochenende werden wir die beiden Gesellschaften rechtlich fusionieren.

Das ist ein großartiger Erfolg, den viele für undenkbar hielten, als wir diesen Plan vor 14 Monaten angekündigt hatten. Es ist der größte Zusammenschluss zweier Banken, den die Europäische Zentralbank seit Gründung der gemeinsamen Bankenaufsicht unter ihrem Dach begleitet hat.

Dieser Fusion ist so einiges vorangegangen: Pfandbrieflizenz, Dienstherreneigenschaft, Waiver – das mag alles technisch klingen und nicht für große Schlagzeilen sorgen.

Aber es waren aufwändige Vorhaben, die lange Gespräche und Verhandlungen erforderten.

Besonders hervorheben möchte ich den sogenannten Waiver der EZB: Er erlaubt uns künftig, die Liquidität konzernweit besser zu steuern.

Das zeigt das Vertrauen, das uns die Aufsicht entgegenbringt. Wir werden dieses Vertrauen nicht enttäuschen.

Meine Damen und Herren, die Deutsche Bank wird oft dafür kritisiert, dass sie einmal gesetzte Ziele nicht erreicht.

Hier ist es anders: Alles, was wir für den Zusammenschluss von Deutscher Bank und Postbank im März 2017 angekündigten, haben wir umgesetzt. Dieses Management hat damit das geschafft, was beim ersten Anlauf vor 2015 nicht gelang.

Wir werden schon bald ganz anders dastehen: Unsere „Bank für Deutschland“ wird mehr als 20 Millionen Kunden aus einem einzigen Unternehmen mit gemeinsamer Führung betreuen, geleitet von meinem Vorstandskollegen Frank Strauß.

Dabei halten wir an unseren zwei starken Marken fest, Deutsche Bank und Postbank. Wir werden dann unangefochten die Nummer eins im deutschen Markt sein – bei Privatkunden wie bei Firmenkunden.

Auch das ist für mich Relevanz, meine Damen und Herren. Unsere Größe verschafft uns eine stärkere Position in einer Bankenwelt, die sich immer schneller konsolidieren wird. Wir werden Standards setzen können – sowohl was Beratung als auch was unsere Produkte angeht. Wir werden gerade mit Blick auf das verwaltete Vermögen als auch das Kreditvolumen kräftig wachsen können.

Deswegen sieht unser Plan auch nicht nur Synergieeffekte aus Kosten vor – sondern auch steigende Erträge. Wir sind in den vergangenen zwei Jahren gewachsen, obwohl wir das Geschäft erheblich umgebaut haben und die Zinsen so niedrig sind. Auch die ersten Erfahrungen in diesem Fusionsprozess und der konstruktive Dialog mit den Gewerkschaften stimmen mich zuversichtlich: Wir werden die geplanten Ausgabensenkungen und Ertragssteigerungen von insgesamt 900 Millionen Euro pro Jahr spätestens 2022 erreichen.

Unser Kosten-Ertrags-Verhältnis würde damit unter 65 Prozent liegen. Und wir arbeiten gerade daran, diesen Umbau zu beschleunigen.

Auch im internationalen Geschäft mit Privat- und Firmenkunden wollen wir weiter wachsen.

Wir ziehen uns aus Polen und Portugal zurück und investieren dafür insbesondere in Italien und Spanien. In beiden Ländern sind wir relevant und exzellent – deshalb gehören wir dort zu den führenden Auslandsbanken.

Genau das muss unser Prinzip sein: Wir investieren dort, wo wir besonders gut sind. Und wir steigen dort aus, wo wir uns langfristig nicht in einer führenden Rolle sehen – deshalb die Verkäufe in Polen und Portugal.

Und genau so werden wir es auch in den anderen Geschäftsbereichen handhaben.

Wir werden in unser digitales Angebot investieren. Auch hier könnte ich Ihnen jetzt eine lange Liste vorlesen: Ob Multibank-Aggregation, digitale Vermögensverwaltung oder der Ausgabenplaner Finanzguru – es sind alles Innovationen aus unserer Digitalfabrik.

Und wir werden nicht mehr nur Bank sein, sondern der digitale Begleiter, der den Nutzern im täglichen Leben zur Seite steht – einfach und bequem. Dafür schaffen wir eine ganz neue Plattform. Mehr will ich dazu heute noch nicht sagen: In der zweiten Jahreshälfte geht es mit einer Basisversion los, lassen Sie sich überraschen. Zwölf Millionen Millennials sind hier unsere potenziellen Kunden.

So weit zu unserem Geschäft mit Privat- und Firmenkunden. Erlauben Sie mir, jetzt über ein weiteres Wachstumsfeld zu sprechen, und zwar ein weltweites: unser Geschäft mit vermögenden Kunden, das Wealth Management, wie wir es nennen.

Sowohl in Deutschland und Europa als auch in Asien, im Nahen Osten und Amerika rechnen wir fest mit steigenden Erträgen. Heute verwalten wir ein Vermögen von mehr als 200 Milliarden Euro. Unsere Erträge lagen 2017 bei knapp zwei Milliarden Euro.

Der Markt wächst durch zunehmende Vermögen – und wir bringen die Exzellenz mit, um daran zu partizipieren.

Wir werden in vielen Ländern gezielt neue Berater einstellen – während wir an anderen Stellen die Ausgaben senken, etwa durch die Integration der Kölner Privatbank Sal. Oppenheim.

Sie sehen also, meine Damen und Herren: Für die Privat- und Firmenkundenbank bin ich sehr zuversichtlich. Überall setzen wir unsere Pläne um, überall greifen wir an.

Wir erwarten, dass wir hier unsere Erträge Jahr für Jahr nachhaltig steigern werden – während wir gleichzeitig wie geplant die Kosten senken. Das Resultat wird eine Eigenkapitalrendite von deutlich mehr als zehn Prozent sein. Das ist gerade mit Blick auf unsere Balance und unsere Stabilität wichtig.

Auch bei der DWS können wir sagen: Wir haben geliefert und werden weiter liefern. Im März haben wir unseren Vermögensverwalter erfolgreich an die Börse gebracht – ein Jahr vor Ablauf des Zeitrahmens, den wir uns selbst gesetzt hatten, und das trotz eines schwierigen Marktumfelds.

Ihre Ziele haben unser DWS-Vorstandschef Nicolas Moreau und sein Team klar dargelegt: Mittelfristig peilen die Kollegen Nettozuflüsse von drei bis fünf Prozent pro Jahr an.

Die Basis dafür sind exzellente Produkte – und davon hat die DWS viele: 78 Prozent ihrer Fonds haben in den vergangenen fünf Jahren besser abgeschnitten als der jeweilige Vergleichsindex. Wir schaffen hier langfristig Wert für unsere Kunden – und für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Darauf ruht sich die DWS selbstverständlich nicht aus, sondern verstärkt sich gezielt personell, sowohl in Deutschland als auch in anderen europäischen Märkten und in Asien. Auch ihr Angebot erweitert die DWS, zum Beispiel bei strukturierten Krediten oder bei nachhaltigen Geldanlagen, die zunehmend populärer werden. Die DWS hat erst in der vergangenen Woche entsprechende Indexfonds auf den Markt gebracht.

Gleichzeitig soll sich auch in diesem Geschäftsbereich das Verhältnis von Kosten und Erträgen verbessern – und zwar von derzeit 76 Prozent auf mittelfristig weniger als 65 Prozent.

Kommen wir zu unserem größten Geschäftsbereich, unserer...

(3) ...Unternehmens- und Investmentbank

Als ich 18 Tage nach meinem Amtsantritt unsere Pläne darlegte, war die Erwartung, dass wir radikale Einschnitte vornehmen würden. In einem Artikel habe ich sogar gelesen, dass kein Stein auf dem anderen bleiben sollte.

Meine Damen und Herren, lassen Sie es mich ganz deutlich sagen: Wir stehen zu unserer Unternehmens- und Investmentbank. Und wir bleiben international, wir sind in mehr als 60 Ländern aktiv.

Daran werden wir nicht rütteln!

Denn viele Kunden arbeiten genau deshalb mit uns zusammen – weil wir dieses globale Netzwerk bieten.

Um Ihnen ein Beispiel zu nennen: Von unseren 100 größten Kunden weltweit machen 88 mit uns Geschäfte, die einen Asien-Bezug haben. Das ist ein toller Erfolg, auch meines Vorstandskollegen Werner Steinmüller, der die Region von Hongkong aus betreut.

Die Zahl für die Vereinigten Staaten ist sogar noch imposanter: 98 unserer 100 größten Kunden nutzen unsere US-Angebote.

Wenn wir als Bank für unsere großen Kunden relevant bleiben wollen, müssen wir ein solches Netzwerk bieten.

Die Deutsche Bank ist vor fast 150 Jahren gegründet worden, um deutsche Unternehmen ins Ausland zu begleiten. Diese Wurzeln sind stark, diese Wurzeln werden Bestand haben.

Das heißt, wir müssen mehr bieten als nur Kredite. Nicht nur Großunternehmen, auch Mittelständler mit starkem Exportgeschäft brauchen heutzutage weit mehr als nur die einfache Finanzierung.

Und wir bieten genau dieses „Mehr“:

Wer beispielsweise seine Exportgeschäfte gegen Zins- und Währungsrisiken absichern will, ist in Deutschland bei keiner anderen Bank so gut aufgehoben wie bei uns. Das ist ein Beispiel für unseren positiven Beitrag, wie wir ihn in unserer gleichnamigen Kampagne mit echten Kundenbeispielen und unseren Mitarbeitern über alle Geschäftsbereiche hinweg dokumentiert haben.

Die Finanzabteilungen vieler internationaler Unternehmen verlassen sich auf uns. Das ist keine Finanzakrobatik, das hat nichts mit Zocken zu tun: Das sind Dienstleistungen, die das Geschäft vieler Unternehmen und institutioneller Investoren planbarer machen.

Wir werden in den meisten Bereichen weiterhin vorn mitspielen. Hier einige Beispiele:

- Unsere Transaktionsbank erzielt Erträge von knapp vier Milliarden Euro. Im Euro-Clearing sind wir global die Nummer 1: Ein Viertel des weltweiten Zahlungsverkehrs in Euro läuft über unsere Systeme.
- In der Außenhandelsfinanzierung sind wir die Nummer 2 in Europa und gehören global zu den drei führenden Anbietern.
- Im weltweiten Devisenmarkt sind wir unangefochten unter den Top 3, bei entsprechenden Derivaten sogar die Nummer 1. Täglich stehen wir hier im Austausch mit unseren Kunden. Mit unserer Transaktionsplattform Autobahn stellen wir eine einzigartige Infrastruktur bereit, die Unternehmen in ihre eigenen Abläufe integrieren können. Das ist ein großer Wettbewerbsvorteil.
- Im Geschäft mit festverzinslichen Wertpapieren, wozu auch der Zins- und Kredithandel gehört, liegen wir seit vielen Jahren global unter den Top 5. In diesem Bereich platzieren wir die Risiken unserer Unternehmenskunden und sichern sie ab.
- Im Emissions- und strategischen Beratungsgeschäft gehören wir zu den führenden Banken in Deutschland und Europa. Gleichzeitig spielen wir mit unserer Expertise in wichtigen Branchen weltweit vorne mit. Dazu gehören natürlich die typisch deutschen Industrien, aber auch die Technologie- und Medienbranche: Hier haben wir in den vergangenen Monaten viele der wichtigsten Transaktionen weltweit begleitet – zum Beispiel an der Seite von Disney oder BSKyB.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, diese Aufzählung könnte ich noch fortsetzen: Ob bei der Emission und dem Handel von Hochzinsanleihen, kommerziellen Immobilien- oder anderen komplexen Finanzierungen: auf vielen Teilmärkten haben wir Spitzenpositionen inne.

Aber was ich damit sagen will, ist etwas anderes. Meine Damen und Herren: Wir sind der direkte Partner unserer Kunden und begleiten sie tagtäglich mit unseren Finanzierungslösungen. Wir stehen an der Seite der Finanzchefs und Treasurers von vielen Konzernen und auch Familienunternehmen. Das ist entscheidend. Wir sind auch hier relevant.

Dabei sind wir nicht in schrumpfenden, sondern in wachsenden Märkten unterwegs: Die Zahl der Unternehmen, die auf mehr als eine Milliarde Dollar Börsenwert kommen, wird sich in der nächsten Dekade voraussichtlich verdoppeln. Das sind alles potenzielle Kunden für uns – und ich bin mir sicher, viele davon eines Tages auch tatsächliche.

Wahr ist aber auch: Wir müssen uns auf das konzentrieren, was wir wirklich gut können. Was wiederum heißt, dass wir andere Bereiche zurückfahren müssen. Entweder weil sie für unsere wichtigen Kundengruppen nicht mehr so relevant sind. Oder weil wir dort eben keine führende Position im Markt innehaben.

Das erfordert auch unbequeme Schritte, und ich weiß, was das heißt. Es war für uns in der Privat- und Firmenkundenbank jedenfalls keine leichte Entscheidung, unser Geschäft in Polen und Portugal zu verkaufen.

Aber es war die bessere Lösung. Ebenso gründlich haben wir uns unter der Leitung von Garth Ritchie nun die Unternehmens- und Investmentbank angesehen und die entsprechenden Schlüsse gezogen.

Hier das Ergebnis:

- Wir werden unser Zinsgeschäft in den USA deutlich verkleinern und die Bilanzsumme reduzieren. Diesen Bereich sehen wir nicht als Kernkompetenz. In das europäische Zinsgeschäft hingegen investieren wir weiterhin, denn das ist unseren Kunden wichtig und nachweislich eine unserer großen Stärken.
- Unser Aktiengeschäft haben wir in den vergangenen Wochen intensiv analysiert und uns zu erheblichen Einschnitten entschieden:
 - Wir reduzieren nennenswert den Aktienhandel, also Cash Equities, und konzentrieren uns auf elektronische Lösungen und auf unsere relevantesten Kunden.
 - Einer ähnlichen Richtung folgen wir im Finanzierungsgeschäft mit Hedgefonds, genannt Prime Finance. Hier verkleinern wir das Bilanzvolumen um ein Viertel, das entspricht etwa 50 Milliarden Euro.
 - Insgesamt fallen im Aktiengeschäft rund 25 Prozent der Stellen weg. Dieser Abbau ist bereits in vollem Gange und angesichts unseres bedachten Vorgehens haben wir bislang kaum Erträge verloren.

- Nun zum Beratungs- und Emissionsgeschäft – auch Corporate Finance genannt: Natürlich bleiben wir hier vertreten.

Aber wir konzentrieren uns auf die Branchen und Segmente, die für unsere wichtigsten Kunden relevant sind oder in denen wir global eine starke Position haben.

Wo wir hingegen schwächer sind, verkleinern wir uns. Ein Beispiel dafür ist die Öl- und Gasbranche – unser Büro in Houston schließen wir gerade komplett.

Diese Fokussierung macht sich bereits bemerkbar: In den vergangenen sieben Wochen haben wir uns von 600 Mitarbeitern unserer Unternehmens- und Investmentbank getrennt. Und das Bilanzvolumen, genauer gesagt das sogenannte Leverage Exposure, soll sich von zuletzt etwa 1,05 Billionen Euro bis Ende 2019 um mehr als 100 Milliarden Euro verringern. Das entspricht einem Abbau von rund zehn Prozent. Und den größten Teil davon wollen wir bereits bis zum Ende dieses Jahres erreicht haben.

Aber ich sage es noch einmal: Die Bereiche, in denen wir bleiben – und das ist der deutlich größere Teil unseres Geschäfts – werden wir ausbauen. Wo wir stark sind, wollen wir Marktanteile gewinnen oder zumindest am Wachstum des Gesamtmarkts partizipieren. Wir sind Europas führende Unternehmens- und Investmentbank mit globalem Netzwerk – und das werden wir bleiben. Dabei wird sich unsere Eigenkapitalrendite deutlich verbessern.

Vielleicht ist dem einen oder anderen das nicht radikal genug, meine Damen und Herren. Und es ist einfach, auf dem Papier mal etwas wegzuschneiden und dann vorzurechnen, wie sehr Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, davon profitieren würden.

Wir nehmen solche Vorschläge sehr ernst, wir schauen sie uns genau an, wir haben viele Optionen geprüft.

Aber so simpel ist es oft nicht. Ich bin ja durchaus dafür, radikal zu sein. Zuallererst bin ich aber verantwortungsbewusst. Eine Bank ist ein sensibler Organismus. Wenn man hektisch oder getrieben agiert, vernichtet man schnell Wert. Und ich bin angetreten, um Werte für Sie zu schaffen.

Das setzt insbesondere voraus, dass wir unsere Ausgaben besser managen. Denn wir produzieren insgesamt zu teuer. Das bringt mich zu unserer vierten Priorität:

(4) ... ein konsequentes Kostenmanagement.

Meine Damen und Herren, es ist nicht so, dass wir in den vergangenen Jahren nicht gespart hätten.

Im Geschäftsjahr 2017 lagen die bereinigten Kosten unserer Bank um 2,6 Milliarden Euro unter dem Niveau von 2015. Aber wie wir am Verhältnis unserer Erträge zu unseren Ausgaben erkennen können, war das nicht genug.

Klar ist: Dieses Jahr werden die bereinigten Kosten unter 23 Milliarden Euro bleiben. Und für 2019 ist unser Ziel bei 22 Milliarden Euro.

Damit wir das erreichen, brauchen wir sowohl kurzfristige als auch langfristige Maßnahmen:

- Wir haben ganz oben angefangen:

Der Vorstand hat sich bereits um ein Viertel verkleinert.

Außerdem sind wir gerade dabei, die beiden Ebenen unterhalb des Vorstands deutlich zu verschlanken.

Die Führungsgremien der Unternehmens- und Investmentbank sowie der Privat- und Firmenkundenbank haben wir jeweils stark verkleinert. Kleinere Gremien, weniger Hierarchie, mehr Eigenverantwortung – das ist unsere Devise.

- In der Unternehmens- und Investmentbank reduzieren wir die Ausgaben um mehr als eine Milliarde Euro bis Ende 2019. Dabei haben wir vor allem die dazugehörige Infrastruktur auch im Blick – hier senken wir die Kosten, ohne unseren Kontakt zu unseren Kunden zu schwächen.
- Ab dem Jahr 2019 erwarten wir primär durch die angesprochene Fusion auch erhebliche Einsparungen in der Privat- und Firmenkundenbank. Hier sparen wir im kommenden Jahr rund 500 Millionen Euro.
- Aber wir müssen noch viel grundsätzlicher werden. Wir werden unseren Bereich Operations, also den „Maschinenraum“ unserer Bank, konsequent und über alle Bereiche hinweg automatisieren.

Ich gebe Ihnen ein Beispiel, was das heißt: In der Privat- und Firmenkundenbank haben wir mehr als 3.300 sogenannte Prozesse identifiziert, mit denen wir unsere tägliche Arbeit bewältigen. Viele dieser Schritte werden tatsächlich noch händisch ausgeführt. Wir haben nun in den vergangenen zwei Jahren die kostenintensivsten einhundert Prozesse automatisiert. Allein das hat dazu geführt, dass 300 Stellen weggefallen sind. Die Folge: geringere Ausgaben und zuverlässigere Abläufe, die sich von nun an auch skalieren lassen.

Für diesen Wandel war in der Privat- und Firmenkundenbank Frank Kuhnke zuständig, unser neuer Chief Operating Officer.

Er wird nun den ganzen Konzern auf die gleiche systematische Art und Weise durchforsten und Arbeitsschritte automatisieren. Hier liegt ein großes Kostenpotenzial.

- Damit nicht genug: Wir werden auch die Ausgaben im IT-Bereich merklich senken. Bisher erfinden wir an zu vielen Stellen das Rad immer wieder neu – gerade in den einzelnen Geschäftsbereichen. Dadurch sind wir zu teuer. Aber was heißt das nun konkret?

Wir wissen, wo unsere Kompetenzbereiche und -zentren sein sollten – zum Beispiel für Themen wie IT-Sicherheit, Daten, Cloud-Anwendungen oder die Organisation des laufenden Geschäftsbetriebs. Noch im zweiten Halbjahr werden wir entsprechende Aufgaben bündeln und Kosten senken.

- Das alles kombinieren wir mit einem systematischen Programm zum langfristigen Kostenabbau, für das unser Finanzvorstand James von Moltke verantwortlich ist.

Auch hier geht es um Kärnerarbeit. Zum Beispiel bei unseren externen Dienstleistern. Wir werden bessere Konditionen erzielen, wenn nicht jeder Bereich einzeln verhandelt, sondern der Konzern als Ganzes auftritt. Und wir werden genauer prüfen, was wir wirklich brauchen.

Sie werden nun vielleicht fragen, warum wir diese zum Teil offensichtlichen Sachen noch nicht gemacht haben. Die Antwort ist, dass wir es in manchen Bereichen unserer Bank bereits getan haben, in anderen aber nicht.

Wohl auch, weil wir angesichts der überaus großen Herausforderungen in den vergangenen zwei Jahren nicht immer den erforderlichen Blick darauf hatten.

Das zu ändern, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, ist die Aufgabe dieses Vorstands.

Wenn wir die Kosten konsequent senken, wird das natürlich auch einen Abbau von Arbeitsplätzen bedeuten. Die Zahl der Vollzeitstellen wird also von derzeit etwas mehr als 97.000 bis Ende 2019 auf dann deutlich unter 90.000 fallen.

Eine solche Entscheidung treffen wir nicht leichtfertig, meine Damen und Herren. Aber der Stellenabbau ist unvermeidlich, wenn unsere Bank nachhaltig profitabel werden soll. Dazu sind wir zu allererst gegenüber Ihnen, unseren Eigentümern, verpflichtet.

Wir werden das alles aber auch so verantwortungsbewusst und sozialverträglich wie möglich gestalten. Wir werden nicht nur festangestellte Mitarbeiter im Blick haben, sondern auch Dienstleister, Berater oder Zeitarbeiter.

Und wir werden auch die natürliche Fluktuation nutzen und Einstellungsstopps da durchsetzen, wo es sinnvoll ist.

Das ist nicht nur gut für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern wir reduzieren auch unsere Restrukturierungs- und Abfindungskosten. Vor allem deshalb erwarten wir, dass diese Ausgaben dieses Jahr trotz der Größe des Programms nicht über 800 Millionen Euro liegen werden.

Wichtig ist mir außerdem: Bei allem Kostendruck sind strenge Kontrollen essenziell. Wir haben unsere Lektionen aus der Vergangenheit gelernt: Ethisches und integriertes Handeln muss die Grundlage für all unsere Geschäfte sein. Das gilt unverändert. Und wir wissen den Bereich bei meiner Vorstandskollegin Sylvie Matherat in guten Händen.

Meine Damen und Herren, was wird dieser Umbau unterm Strich bringen?

Nun, wir rechnen weiterhin damit, dass wir ab 2021 in einem normalisierten Geschäftsumfeld die angestrebte Rendite von rund zehn Prozent nach Steuern auf das materielle Eigenkapital erreichen können.

Wir sind uns allerdings bewusst, dass diese Marke noch weit entfernt liegt. Deshalb möchte ich zu dem zurückkommen, was ich am Anfang sagte:

Wir wollen Ziele setzen, die nachvollziehbar und erreichbar sind.

Nur dann wissen Sie als unsere Investoren, wo wir genau beim Umbau stehen.

Wir werden Ihnen deshalb schon bald einen konkreten Plan dafür vorlegen, wie sich unsere Kosten und unsere Eigenkapitalrendite entwickeln werden.

Darin werden wir zeigen, wie wir uns Schritt für Schritt und Jahr für Jahr steigern wollen. Wir versprechen Ihnen also mehr Transparenz, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Und ich denke, das ist ganz in Ihrem Sinne.

Zusammenfassung

Meine Damen und Herren, trotz aller Herausforderungen sollten wir nicht vergessen, woher wir kommen und was wir schon alles erreicht haben.

- Unsere Bilanz ist stabil, wir haben ein solides Fundament.
- Zwei unserer drei Geschäftsbereiche sind klar aufgestellt und müssen ihre Strategie nun umsetzen. Nicht mehr und nicht weniger. Da gibt es schon lange keine Strategiedebatte mehr.

- Und auch mit unserer Unternehmens- und Investmentbank wissen wir jetzt sehr genau, wohin wir wollen. Wir haben unsere Strategie angepasst, nun werden wir sie auch hier konsequent umsetzen. Wir werden da investieren, wo es sich lohnt – für Sie, unsere Aktionäre, für unsere Kunden, für unsere Bank.
- Und schließlich gehen wir auf der Kostenseite an die Ursachen – und das mit aller Konsequenz.

Nicht ständig debattieren und in Frage stellen, nicht ständig irgendwelche guten Gründe finden, warum etwas nicht geht, sondern umsetzen – darum geht es jetzt.

Meine Damen und Herren, so wird die Deutsche Bank allmählich wieder das, was Sie über viele Jahre mit ihr verbunden haben. Entscheidungen werden getroffen und dann zügig umgesetzt.

Aber wir müssen eben nicht nur die Vergangenheit bemühen, um uns auf unsere Stärken zu besinnen:

- Wir haben langjährige Kundenbeziehungen, die teilweise Generationen zurückreichen,
- ...wir haben eine führende Position in vielen wichtigen Geschäftsfeldern,
- ...und wir haben erfolgreiche Innovationen und den nötigen Raum, um weitere Ideen zu entwickeln.

Vor allem aber haben wir hervorragende, hoch qualifizierte und loyale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Und das möchte ich ganz besonders an diesem Tag hervorheben, an dem wir einen Stellenabbau bekannt geben.

Aus vielen persönlichen Gesprächen weiß ich, dass unsere Kolleginnen und Kollegen vor allem eins wollen: dass wir klar in unseren Aussagen sind, klar in unserer Führung und klar in der Umsetzung.

Diese Konsequenz muss unsere tägliche Maxime, unser Mantra sein. Das erwarten Sie von uns, das erwarten aber auch unsere Mitarbeiter von uns.

In den vergangenen Wochen habe ich viele unserer Standorte besucht, sei es London, New York, Hongkong oder Singapur, aber auch Mailand, Bonn und Berlin. Und es begeistert mich jedes Mal, wie sehr sich unsere Kolleginnen und Kollegen immer noch mit unserem Haus identifizieren – trotz allem, was passiert ist.

Sie haben in den vergangenen Jahren sehr hart gearbeitet, um diese Bank zu stabilisieren und gleichzeitig weiter für unsere Kunden da zu sein.

Auch in Ihrem Namen, verehrte Aktionäre, möchte ich an dieser Stelle allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit für ihren unermüdlichen Einsatz sehr herzlich danken!

Meine Damen und Herren, seit ich vor fast 30 Jahren bei der Deutschen Bank angefangen habe, war ich immer – oder sagen wir: fast immer – stolz darauf, für diese großartige Institution arbeiten zu dürfen. Und viele andere auch. Dieser Stolz ist in den vergangenen Jahren zumindest teilweise verloren gegangen.

Deshalb trete ich das Amt des Vorstandsvorsitzenden mit dem Ziel an, genau diesen Stolz wieder zu erwecken.

Verstehen Sie mich nicht falsch: nicht Arroganz, sondern Stolz.

Den Stolz für die Deutsche Bank zu arbeiten; den Stolz, sich mit Herzblut für eine Sache einzusetzen und Spitzenleistungen zu bringen; den Stolz auf das, was wir erreichen.

Wenn uns das gelingt, dann sind Sie vielleicht auch wieder ein wenig stolz darauf, unsere Kunden und unsere Aktionäre zu sein.

Und genau dafür wollen wir relevant, exzellent, innovativ, stabil und vertrauenswürdig sein. Dafür muss die Deutsche Bank wieder stehen.

Meine Damen und Herren, meine Vorstandskollegen und ich, unsere Führungskräfte und alle unsere Mitarbeiter, wir alle wissen, wer für den Erfolg der Deutschen Bank verantwortlich ist – nämlich wir selbst.

Die Verantwortung tragen wir, die hier oben sitzen. Deshalb ist es mir auch so wichtig, vor Ihnen, unseren Eigentümern, Rechenschaft abzulegen.

Und es ist selbstverständlich mein Ziel, dass im nächsten Jahr unter anderen Vorzeichen zu tun.

Dafür bitte ich um Ihr Vertrauen, dafür bitte ich um ihre Unterstützung.

Dieses Vertrauen und diese Unterstützung sind Ansporn für unsere Mitarbeiter und für uns. Wir werden die Deutsche Bank wieder auf die Erfolgsstraße bringen.

Das sind wir uns schuldig. Das sind wir unseren Kunden schuldig.

Das sind wir vor allem Ihnen schuldig, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Herzlichen Dank!