



Christian Sewing
Vorsitzender des Vorstands
Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 23. Mai 2019

– Es gilt das gesprochene Wort –

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

auch ich begrüße Sie herzlich hier in der Festhalle in Frankfurt.

Wir blicken heute wieder zurück auf ein Jahr, das für Ihre und unsere Bank äußerst intensiv war – für unsere Mitarbeiter in 60 Ländern weltweit und für uns alle, die wir hier oben sitzen. Nach einem solchen Jahr ist es mir ganz besonders wichtig, direkt mit Ihnen sprechen zu können.

Da inzwischen auch mein erstes Jahr als Vorstandsvorsitzender hinter mir liegt, möchte ich mit einem persönlicheren Rückblick beginnen.

Um es etwas salopp zu sagen – Vorstandsvorsitzender unserer Bank zu sein ist das volle Programm: anspruchsvoll und fordernd; immer wieder überraschend, bisweilen sehr emotional und manchmal auch ein wenig aufreibend. Aber eben auch durch und durch erfüllend und sinnstiftend.

Und Letzteres ist genau das, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, was mich jeden Tag aufs Neue mit Freude und Energie an die Arbeit gehen lässt: Ich habe das Gefühl, an der Spitze einer Bank zu stehen, die sicher eine herausfordernde Zeit durchmacht. Aber es ist auch eine besondere Institution, für die es sich lohnt zu kämpfen.

Warum?

Weil diese, unsere Deutsche Bank immer wieder aufs Neue eine beeindruckende Widerstandskraft und innere Stärke beweist. Eine Widerstandskraft und Stärke, die von vielen unterschätzt wird.

Meine Damen und Herren, auch wenn es auf den ersten Blick nicht so aussehen mag – wir haben 2018 viel erreicht. Und das bei heftigem Gegenwind: angefangen vom US-Stresstest über kritischere Rating-Urteile bis hin zu einer öffentlichkeitswirksamen Hausdurchsuchung in Frankfurt, die über die TV-Bildschirme weltweit lief und uns sehr geschadet hat.

Wir haben trotz all dieser Ereignisse die Deutsche Bank wieder zurück in die Gewinnzone geführt. Wir haben alle unsere Ziele erreicht und die Grundlage gelegt auf dem Weg zu einer nachhaltig profitablen Bank.

Dafür, meine Damen und Herren, möchte ich zu allererst unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit danken – für ihren unermüdlichen Einsatz, ihre Loyalität und die Identifikation mit unserem Haus. Dieser Einsatz und diese Identifikation lassen uns auch in schwierigen Momenten erfolgreich sein. Die Deutsche Bank, das sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Aber natürlich lohnt es sich auch deshalb mit aller Kraft für unsere Bank zu arbeiten, weil sie eine besondere Bedeutung hat für die deutsche, aber auch die europäische Wirtschaft. Weil die Deutsche Bank gebraucht wird, wie mir Kunden weltweit Tag für Tag bestätigen. Ich versuche das einmal in Zahlen auszudrücken:

- Mit mehr als 20 Millionen Privat- und Firmenkunden sind wir der größte Vermögensmanager und Kreditgeber in diesem Land. Hier vertrauen uns unsere Kunden Vermögenswerte von mehr als 300 Milliarden Euro an. Unser Volumen an Immobilien-, Raten- und Unternehmenskrediten haben wir in der Privat- und Firmenkundenbank im vergangenen Jahr auf knapp 270 Milliarden Euro gesteigert.
- Aber wir sind auch eine der führenden Banken für Unternehmen in Europa. Und kaum eine andere Bank hat ein so globales Netzwerk. Ein Herzstück unserer Unternehmens- und Investmentbank ist die Transaktionsbank – die Nummer 1 bei Euro-Zahlungen weltweit. Wir wickeln mehr als fünf Prozent des weltweiten Währungshandels ab (*Quellen: Euromoney; Swift*).
- Und unser Vermögensverwalter DWS managt für seine Kunden insgesamt mehr als 700 Milliarden Euro und gehört damit zu den Top-5 in Europa.

Das sind nur einige Fakten, die zeigen: Mit unserer Arbeit leisten wir einen sichtbaren positiven Beitrag. Wir fördern die Wirtschaft und wir fördern das Wachstum. Wir helfen Unternehmen dabei, Arbeitsplätze zu schaffen.

Warum beginne ich meine Rede so grundsätzlich?

Weil wir heute viel diskutieren und verständlicherweise auch viel Kritik hören werden. Wir werden über Ertragsrückgänge und Kostenprogramme reden, über unsere Kontrollsysteme und über einen enttäuschenden Aktienkurs. Ich glaube, niemand ist enttäuschter als ich darüber, wie wir an der Börse abschneiden.

Und ich bin mir des scheinbaren Widerspruchs bewusst: Ziele erreicht, die Bank wieder profitabel gemacht – und dennoch notiert unsere Aktie nahe historischen Tiefständen. Aber auch diese Enttäuschung ist mein Antrieb. Ich werde nicht nachlassen und alle Kräfte einsetzen, unseren Aktienkurs nach oben zu bringen.

Aber dabei sollten wir alle auch das Große und Ganze nicht aus dem Blick verlieren. Unsere Rolle für unsere Kunden, die Wirtschaft und die Gesellschaft insgesamt. Das ist die Grundlage für unseren nachhaltigen Erfolg.

Und wir kennen den Weg, wie wir zu einer nachhaltig höheren Profitabilität kommen.

Rückblick 2018

Lassen Sie uns zunächst kurz zurückblicken: 2018 galt es, die Bank zu stabilisieren und wieder profitabel zu machen, nachdem wir drei Jahre hintereinander Verluste verzeichnen mussten. Es galt, die Basis für die nächste Phase zu schaffen, die Ende vergangenen Jahres begonnen hat. In dieser Phase zwei geht es um Wandel und Wachstum.

Wenn wir auf das vergangene Jahr zurückblicken, dann können wir mit viel Selbstvertrauen und auch ein wenig Stolz sagen: Wir haben alle Ziele erreicht, die wir Ihnen vor einem Jahr an dieser Stelle genannt hatten. Das war nicht selbstverständlich: In den Jahren nach der Finanzkrise seit 2008 bis April vergangenen Jahres hat die Deutsche Bank kaum ein angekündigtes Ziel erreicht.

Für mich war deshalb von Anfang an klar: Wir müssen Ihr Vertrauen zurückgewinnen. Wir stehen zu unseren Zielen und tun alles, was in unserer Macht liegt, um sie zu erreichen. Ein entsprechendes Programm haben wir Ihnen bei der Hauptversammlung vor einem Jahr vorgestellt – und danach konsequent abgearbeitet. Tag für Tag, Woche für Woche und Monat für Monat. So hatten und haben wir eine klare Agenda, an der Sie sich orientieren können.

Was also haben wir 2018 erreicht?

- Wie versprochen haben wir die stabileren Geschäftsfelder gestärkt. Damit meinen wir die Privat- und Firmenkundenbank, die Transaktionsbank und unseren Vermögensverwalter DWS. Sie sorgten im ersten Quartal dieses Jahres bereits für 63 Prozent unserer Erträge. Das war ein Plus von vier Prozentpunkten im Jahresvergleich.
- Wie versprochen haben wir unsere Unternehmens- und Investmentbank mehr auf ihre Stärken ausgerichtet. Das heißt auch: Wir haben Bereiche verkleinert, in denen wir uns nicht ganz vorn sehen. So haben wir die Bilanzsumme der Unternehmens- und Investmentbank im Jahresvergleich bewusst um mehr als 130 Milliarden Euro reduziert. Damit waren wir schon Ende 2018 dort, wo wir eigentlich erst Ende 2019 sein wollten.
- Auch in den beiden anderen Geschäftsbereichen haben wir die gesetzten Ziele erreicht: Wir haben die DWS erfolgreich an die Börse gebracht und das Privat- und Firmenkundengeschäft von Postbank und Deutscher Bank im Heimatmarkt in einer gemeinsamen Gesellschaft gebündelt.
- Wie versprochen haben wir konsequent gespart und auch hier die Skeptiker überrascht: Die bereinigten Kosten haben wir 2018 um mehr als eine Milliarde Euro gesenkt. Mit 22,8 Milliarden Euro haben wir unsere Vorgabe von 23 Milliarden Euro sogar noch unterboten. Diesen Kurs haben wir zum Jahresauftakt 2019 fortgesetzt. Rechnet man die jährlich fälligen Bankenabgaben heraus, sind unsere bereinigten Kosten nun fünf Quartale in Folge gesunken.
- Eine Voraussetzung dafür war, dass wir die Zahl der Vollzeitstellen im Deutsche-Bank-Konzern um fast 6.000 auf 91.700 reduziert haben. Damit haben wir unser Ziel von weniger als 93.000 Stellen deutlich erreicht. Das schlägt sich erst dieses Jahr voll bei den Ausgaben nieder. Nicht zuletzt deshalb sind wir nun auf einem guten Weg zu unserem Kostenziel für 2019, das wir noch einmal verschärft haben: Dieses Jahr sollen die bereinigten Kosten auf 21,8 Milliarden Euro sinken.
- Gleichzeitig haben wir unsere Finanzkraft nicht nur erhalten, sondern sogar noch einmal gestärkt. Mit einer harten Kernkapitalquote von 13,7 Prozent zum Ende des ersten Quartals 2019 erfüllen wir weiter unser Ziel von mehr als 13 Prozent. Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern rangieren wir damit in der Spitzengruppe. Unsere Rückstellungen für Kreditrisiken und unsere Marktrisiken sind so gering wie selten zuvor.
- Und wir verfügen über hohe Liquiditätsreserven – fast 70 Milliarden Euro mehr, als von den Aufsichtsbehörden gefordert. Diese Überschüsse nutzen wir nun für zusätzliches Kundengeschäft oder investieren sie in sichere, aber etwas höher verzinsten Wertpapiere, um unsere Erträge zu steigern. Und wir verringern unseren Refinanzierungsbedarf am Kapitalmarkt.

Meine Damen und Herren, als langjähriger Risikomanager unseres Hauses kann ich Ihnen versichern: Unsere Bilanz ist von so guter Qualität wie selten zuvor. Und sie ist die Basis für uns, um nun im Kundengeschäft wieder wachsen zu können.

Kontrollen / Rechtsfälle

All das haben wir geschafft, obwohl das vergangene Jahr für uns schwierig war. Gerade gegen Jahresende war das Klima an den Märkten rau. Sehr getroffen hat uns aber auch die erwähnte Hausdurchsuchung der Staatsanwaltschaft im November.

Um hier keine Missverständnisse aufkommen zu lassen. Natürlich ist es die Pflicht der Strafermittlungsbehörden, Verdachtsmomenten konsequent nachzugehen. Aber über die Art und Weise, wie dies im November geschehen ist, kann man durchaus geteilter Meinung sein.

Wir haben auch Monate später keine Belege für die Vorwürfe, die gegen uns und unsere Mitarbeiter erhoben wurden.

Natürlich arbeiten wir weiterhin mit der Staatsanwaltschaft zusammen – so wie in der vergangenen Woche, als die Behörden weitere Dokumente zu Privatkunden angefordert hatten.

Insgesamt haben wir unsere Rechtsrisiken erheblich reduziert. Von den 20 Fällen, auf die 2016 fast 90 Prozent unserer Rückstellungen für Rechtstreitigkeiten entfielen, sind inzwischen 19 ganz oder teilweise abgeschlossen.

Eines hat die öffentliche Reaktion auf die staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen allerdings erneut klargemacht: Wir müssen unsere Kontrollen weiter stärken. Ich will, dass wir hier vorbildlich sind. Deshalb investieren wir hier konsequent. Inzwischen erkennen auch die Aufsichtsbehörden weltweit an, dass wir schneller Fortschritte erzielen als in den Jahren zuvor.

Es geht aber eben nicht nur um Kontrollen. Es geht auch um unsere Werte, es geht um unsere Überzeugungen. Nur mit Integrität und Disziplin werden wir nachhaltig erfolgreich sein. Das müssen wir alle leben, und zwar jeder von uns, Tag für Tag. Und genau danach richten wir unsere Bank aus.

Meine Damen und Herren, dank unserer Widerstandskraft und der Disziplin unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit und dank unserer engen Kundenbeziehungen haben wir uns von diesem Herbst wieder erholt.

So stand am Ende des Jahres immerhin der erste Nachsteuergewinn seit 2014 – genauer gesagt ein Nettoergebnis von 341 Millionen Euro. Auch unseren Vorsteuergewinn konnten wir gegenüber 2017 leicht steigern.

Dieser Gewinn war auch für das Selbstbewusstsein, ja: den Stolz unserer Mitarbeiter enorm wichtig. Auch davon hatte ich im vergangenen Jahr gesprochen, meine

Damen und Herren. Ich möchte den Stolz zurückbringen, für dieses Institut zu arbeiten. Das ist entscheidend für die Motivation. Und verwechseln Sie nicht Stolz mit Arroganz, die ist immer fehl am Platz.

Meine Damen und Herren, die Bank ist wieder aufgeräumt. Und sie ist wieder profitabel.

Und auch dieses Jahr bleiben wir auf diesem Kurs: Im ersten Quartal haben wir einem sehr schwierigen Marktumfeld getrotzt. Unser Nettoergebnis haben wir auf 201 Millionen Euro verbessert, ein Plus von 67 Prozent im Jahresvergleich.

Unsere Leistung im ersten Quartal bestärkt uns darin, unser Jahresziel von mehr als vier Prozent Rendite auf das materielle Eigenkapital aufrecht zu erhalten. Ja, um es zu erreichen, braucht es den Rückenwind der Märkte. Aber angesichts der operativen Leistungsfähigkeit im ersten Quartal arbeiten wir weiter auf dieses Ziel hin.

Das alles zeigt, dass wir auf einem guten Weg sind – auch wenn das selbstverständlich noch nicht die Ergebnisse sind, die Sie und wir selbst von uns erwarten. Selbstverständlich wollen wir wieder in eine Position kommen, in der wir Ihnen mehr Dividende bieten können als die 11 Cent pro Aktie, die wir Ihnen heute erneut vorschlagen.

Commerzbank-Gespräche

Es ist unsere oberste Priorität, Mehrwert für Sie zu schaffen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Aus diesem Grund haben wir uns letztlich auch gegen einen Zusammenschluss mit der Commerzbank entschieden.

Sie mögen sich nun fragen: Warum haben wir dann überhaupt die entsprechenden Gespräche geführt?

Weil alles andere fahrlässig gewesen wäre, davon bin ich zutiefst überzeugt. Ich habe schon mehrfach betont, dass die europäische Bankenlandschaft zu zersplittert ist und viel für eine Konsolidierung spricht. Wenn sich dann die Gelegenheit bietet, sich mit der Nummer 2 in Deutschland zusammenzuschließen, dann *müssen* wir das prüfen.

Doch so richtig es war, dass wir in diese Gespräche gegangen sind, so klar war uns von Anfang an: Diese Option kommt für uns nur in Frage, wenn sie wirtschaftlich sinnvoll ist – wenn wir dadurch höhere und nachhaltigere Renditen für unsere Aktionäre erreichen und die Leistungen für unsere Kunden verbessern könnten. Nach gründlicher Analyse war für uns klar: Unser eigener Plan ist der bessere.

Strategie

Seit dem Ende der Commerzbank-Gespräche werden wir immer wieder gefragt, was denn nun unser Plan B oder Plan C sei. Meine Antwort darauf ist: Alles, was wir bis hierher gemacht haben, war nur der Anfang. Aber ein ganz bewusster Anfang. Eine Bank ist ein sensibles Gebilde. Deshalb war es wichtig, im vergangenen Jahr erst einmal die Grundlagen und ein absolut solides Fundament zu schaffen – das haben wir getan.

Aber das war eben nur der Start. Unsere Deutsche Bank braucht eine klarere Ausrichtung – eine Bank, die voll auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet und gleichzeitig weniger schwankungsanfällig ist. Dazu bedarf es weiterer, erheblicher Veränderungen.

Nach der Stabilisierung folgt nun also diese Transformation. Und die Konturen dieser Transformation sind bereits unverkennbar:

- Wir streben eine Bank an, die einen noch höheren Anteil an stabilen oder – besser gesagt – regelmäßig wiederkehrenden Erträgen hat. Deswegen wird es zu weiteren Anpassungen in unseren Geschäftsbereichen kommen.
- Es geht um eine Bank, deren Geschäftsbereiche klare Renditevorgaben erfüllen – ohne Wenn und Aber. Und das gilt für alle.
- Es geht um eine Bank, die Technologie und Innovation als große Chance begreift und damit effizienter und moderner wird. Dafür muss sich auch unsere Infrastruktur erheblich verändern.
- Es geht um eine Bank, die in Deutschland und Europa verwurzelt ist und gleichzeitig ein globales Netzwerk hat, mit einer starken Präsenz in den USA und Asien.
- Und es geht auch um eine Bank, meine Damen und Herren, die in einer sich schnell wandelnden Welt die Menschen wieder in den Vordergrund stellt und ihnen Orientierung gibt. Sowohl unseren Kunden als auch unseren Mitarbeitern. Eine Bank, die damit in der Mitte der Gesellschaft steht und eng mit der realen Wirtschaft verbunden ist. Das ist die Grundlage für nachhaltigen Erfolg.

Meine Damen und Herren, mittelfristig wollen wir wieder eine Nachsteuer-Rendite von zehn Prozent auf das materielle Eigenkapital erreichen. Dafür müssen wir die Ausgaben weiter senken, unsere Technologie weiterentwickeln, Innovationen vorantreiben – und endlich wieder in unseren Kernsegmenten wachsen. Davon sollen auch Sie profitieren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Kosten

Beginnen wir beim Thema Kosten. Nach dem Erfolg von 2018 müssen wir nun den Umbau noch grundsätzlicher angehen. Hier müssen wir uns vor allem auf die Bereiche konzentrieren, die der Kunde gar nicht zu Gesicht bekommt. Also die Infrastruktur.

Dabei geht es um ein neues Organisationsmodell und ein anderes Kostenverständnis, meine Damen und Herren. Die Frage ist: Wie können die Infrastrukturfunktionen alle regulatorischen Anforderungen erfüllen, gleichzeitig aber die Geschäftsbereiche besser unterstützen und damit die Effizienz steigern?

Denn klar ist: Die Geschäftsbereiche können sich nur dann unternehmerisch entfalten, wenn im Hintergrund eine exzellente und effiziente Infrastruktur steht. Eine Infrastruktur, die sich daran orientiert, was die Geschäftsbereiche und ihre Kunden brauchen – und gleichzeitig wirksame und effiziente Kontrollen sicherstellt.

Wir haben immer noch zu hohe Kosten, die wir nicht direkt einer Leistung für unsere Kunden zuordnen können. Genau daran arbeiten wir, um unsere Bank besser steuern zu können.

Dafür müssen wir unsere Strukturen verändern. Ein erstes Beispiel: Wir werden Teile unseres Compliance-Bereichs und der Abteilung gegen Finanzkriminalität mit unserer Steuerung nichtfinanzieller Risiken zusammenlegen. So können wir Doppelarbeiten vermeiden, unsere Kosten deutlich senken und zugleich die Qualität der Kontrollen steigern.

Den Umbau unserer Infrastruktur müssen wir koordiniert umsetzen. Für diese Koordination wird ein Kollege verantwortlich sein, der den Konzern wie kaum ein anderer kennt: unser Chief Operating Officer Frank Kuhnke. Er arbeitet seit 33 Jahren in unserer Bank und ist seit Januar dieses Jahres Mitglied des Vorstands.

Technologie

Gleichzeitig muss unser Infrastrukturbereich über eine agile, verlässliche und kostengünstige Technologie verfügen. Das ist das Rückgrat unserer Bank.

Dazu müssen wir deutlich mehr automatisieren. Damit wir künftig noch viel mehr Daten und Transaktionen verarbeiten können – skalierbar und effizient.

Technologie ist natürlich nicht nur entscheidend für unsere Effizienz, sondern auch für neue Lösungen für unsere Kunden. Gerade verändert sich grundlegend, wie wir mit Privatkunden und Unternehmen interagieren.

Ich bin überzeugt: Das Bankgeschäft der Zukunft wird aus zwei zentralen Funktionen bestehen:

- Einerseits brauchen unsere Kunden in einer unsicheren, komplexeren und schnelleren Welt gerade in Finanzfragen viel mehr Orientierung. Deshalb setze ich weiterhin auf unser hervorragendes Netzwerk an Bankberatern, die gleichzeitig auch Risikomanager ihrer Kunden sind – ganz gleich, ob es darum geht, ein Haus zu kaufen oder globale Handelsströme zu finanzieren.
- Andererseits wird ein großer Teil der täglichen Finanzgeschäfte jederzeit und vollautomatisch laufen müssen. Wenn wir hier nicht zu einem austauschbaren Zulieferer werden wollen, müssen wir selbst Plattformen schaffen, die wiederum für andere Anbieter attraktiv sind. Dafür haben wir mit unseren

mehr als 20 Millionen Kunden bereits heute eine kritische Größe. Aber in nicht allzu ferner Zukunft werden die großen Plattformen im Bankgeschäft 50 oder 100 Millionen Kunden bedienen. Und genau darauf müssen wir hinarbeiten.

Das heißt für uns: Wir müssen alle Prozesse konsequent digitalisieren – und zwar schnell. Gleichzeitig geht es darum, neue Märkte zu erschließen.

Innovationen

Unsere Bilanz bei Innovationen in der jüngeren Vergangenheit stimmt mich zuversichtlich:

- Inzwischen haben wir in der Privat- und Firmenkundenbank einen eigenen Bereich für digitale Geschäftsmodelle geschaffen. Wir nennen ihn „Digital Ventures“. Dort kann sich unternehmerisches Denken viel freier entfalten. Ein erstes Unternehmen daraus ist bereits am Markt: Mit unserer App Yunar haben wir eine neue Plattform geschaffen, mit der wir vor allem junge Kunden ansprechen. In einem ersten Schritt kombiniert Yunar verschiedene Kundenkarten. 400.000 Nutzer haben die App seit Ende Januar bereits heruntergeladen. Nach und nach wird sich Yunar nun weiter entwickeln und Schritt für Schritt zu einer digitalen Geldbörse werden.
- Yunar zeigt, dass wir uns nicht nur gegen Angreifer wehren, sondern selbst angreifen. Das gilt auch für das neue Zahlungssystem unserer Transaktionsbank, das wir für den Airline-Verband IATA entwickeln – damit die Kunden ihre online gebuchten Flüge nicht mehr teuer mit der Kreditkarte bezahlen müssen.

Wachstum

Technologie und Innovationen sind nicht nur der Schlüssel zu mehr Effizienz. Sondern auch zu mehr Wachstum.

Und das gehen wir inzwischen viel grundsätzlicher an. Zuallererst nutzen wir ein Potenzial, das nichts kostet: eine viel engere Kooperation zwischen unseren Geschäftsbereichen. Wir müssen *eine* Deutsche Bank sein und auch genauso vor den Kunden auftreten. Deswegen sind wir ja eine Universalbank.

Warum sage ich das, meine Damen und Herren? Als ich vor 30 Jahren bei der Deutschen Bank in Bielefeld anfing, hat mich vor allem eins beeindruckt: mit welcher Kraft wir die ganze Bank zum Kunden brachten. Wie wir gemeinsam mit dem Kunden erfolgreich sein wollten.

Über die Zeit haben das manche in unserer Bank verlernt. Genau das drehen wir nun wieder um. Und das beginnt ganz oben in unserem Haus.

So haben wir Anfang des Jahres ein eigenes Gremium gegründet, das sich ausschließlich um Wachstumsprojekte kümmert. Darin sitzen der gesamte Vorstand und die Vertreter der wichtigen Geschäftsfelder.

In diesem Gremium diskutieren wir regelmäßig bereichsübergreifend ausschließlich über neue Geschäftschancen. Als ein Team, als eine Einheit, als eine Deutsche Bank.

Dabei können wir auf die individuellen Stärken bauen, die alle Bereiche unserer Bank haben. Beginnen wir bei der...

...Privat- und Firmenkundenbank.

Hier haben wir noch so viel Potenzial.

In punkto Profitabilität sind wir besser unterwegs, als uns viele zugestehen. Aber wir sind noch nicht da, wo wir sein wollen. Wir müssen noch rascher und radikaler umbauen.

Im vergangenen Jahr haben wir in der Privat- und Firmenkundenbank eine Eigenkapitalrendite von fünf Prozent nach Steuern erzielt. Wir sehen Wachstum bei wichtigen Indikatoren wie Einlagen, Krediten und verwaltetem Vermögen. Im ersten Quartal lag die Rendite schon bei 6,4 Prozent. Unser Ziel sind mindestens zwölf Prozent ab 2021.

Der Weg dorthin führt zunächst einmal über die Integration von Deutscher Bank und Postbank. Wir haben uns 900 Millionen Euro an jährlichen Synergien ab 2022 vorgenommen. Und hier müssen wir noch schneller werden. Ein erstes Beispiel: Vergangene Woche haben wir die beiden Bausparkassen fusioniert, und das früher als geplant. Wir werden nun weitere Projekte beschleunigen – zum Beispiel die Integration der beiden Zentralen.

Parallel starten wir bereits unsere Wachstumsinitiativen im Privatkundengeschäft in Deutschland, aber auch im Geschäft mit vermögenden Kunden weltweit.

Hier steigen die verwalteten Gelder bereits genauso wie bei unserem...

...Vermögensverwalter DWS.

Nach Abflüssen im vergangenen Jahr verzeichneten wir im ersten Quartal wieder Zuflüsse. Man spürt ganz deutlich, welche Energie Asoka Wöhrmann als neuer Vorsitzender der Geschäftsführung freigesetzt hat.

Auch die Wachstumsinitiativen der DWS tragen bereits Früchte:

- Die strategischen Partnerschaften mit der DVAG, Generali, Nippon Life, Tikehau Capital und Zurich haben allein im ersten Quartal 2019 für Zuflüsse von mehr als drei Milliarden Euro gesorgt.
- In den USA haben wir den bisher größten börsengehandelten Fonds für sogenannte ESG-Anlagen an den Markt gebracht. Bei diesen Fonds, die nach

Umwelt- und Sozialaspekten sowie nach Kriterien guter Unternehmensführung investieren, gehört die DWS zu den Pionieren.

Und mit der DWS haben wir noch viel vor. Es muss unser Ziel sein, hier einen der zehn größten Vermögensverwalter der Welt zu formen. Meine Damen und Herren, das ist erreichbar. Wenn wir organisch weiter wachsen und gleichzeitig offen sind für andere strategische Optionen, wenn sie sich uns bieten. Die Akquisitionswährung dafür haben wir mit dem Börsengang geschaffen.

Im vergangenen Jahr erreichte die Vermögensverwaltung eine Rendite von fast 18 Prozent auf das materielle Eigenkapital. Nicht zuletzt deshalb ist die DWS Teil unseres Plans, auch auf Konzernebene wieder rentabler zu werden.

Eine zweistellige Rendite erreicht ein weiteres Geschäftsfeld schon heute:

unsere Transaktionsbank.

Sie ist ein Herzstück der Deutschen Bank. Internationale Zahlungen für Unternehmen abzuwickeln, ihren Außenhandel zu finanzieren und ihnen die Finanz-Infrastruktur für ihr Geschäft zu bieten: Darum ging es bei unserer Gründung im Jahr 1870, und genau darum geht es in der Transaktionsbank bis heute.

Hier haben wir nach wie vor eine sehr starke Position – zum Beispiel als Nummer 1 bei Euro-Zahlungen weltweit. Diese Position wollen wir nun ausbauen. Genau für diesen Geschäftsbereich haben wir unser globales Netzwerk, sind in 60 Ländern vertreten – und daran, meine Damen und Herren, werden wir auch nicht rütteln. Und kein anderes Geschäft schafft so breite Verbindung zu unseren Kunden, zu den Treasurern oder Finanzchefs von Großunternehmen bis hin zu den Eigentümern im Mittelstand.

Allerdings müssen wir selbstkritisch feststellen: Innerhalb der Unternehmens- und Investmentbank lag häufig zu wenig Fokus auf unserer Transaktionsbank und ihren Wachstumschancen.

Das ändern wir nun: Unter der Führung von Stefan Hoops wird die Transaktionsbank die Freiheit und die Ressourcen erhalten, um sich voll zu entfalten – zum Beispiel in vielen asiatischen Märkten.

Ihr Netzwerk, ihre enge Zusammenarbeit mit unseren Kunden können wir dabei auch für viele andere Geschäftsfelder besser nutzen. So verbinden wir unsere Transaktionsbank derzeit noch viel enger mit dem Währungs-, Zins- und Kreditgeschäft.

Vielversprechendes Potenzial haben wir auch in zahlreichen anderen Geschäftsfeldern in unserer...

...Unternehmens- und Investmentbank.

Vergangenes Jahr haben wir begonnen, diese Sparte noch mehr auf ihre Stärken auszurichten. Was genau meinen wir damit?

Nun, von Stärken sprechen wir dann, wenn sie mindestens eines von zwei Kriterien erfüllen:

- Erstens: Das entsprechende Segment dient den anderen Geschäftsbereichen in besonderem Maß. Das gilt zum Beispiel für das Beratungs- und Emissionsgeschäft, auch bekannt als Corporate Finance. Denn damit knüpfen und pflegen wir die Kontakte in die Chefetagen unserer Unternehmenskunden. Und wir sind erfolgreich: Zwar sind die Erträge im ersten Quartal branchenweit zurückgegangen. Doch wir konnten unseren Marktanteil weltweit steigern wie kaum eine andere Bank. In sechs von sieben Branchen haben wir uns im Vergleich zu den Wettbewerbern verbessert. Außerdem haben wir Marktanteile bei der Emission von Anleihen mit guter Bonität gewonnen und 14 der 20 größten Anleihen in den ersten drei Monaten des Jahres platziert (*Quelle: Dealogic*).
- Zweitens: Das Geschäft ist in sich profitabel – und erfüllt unsere Renditeanforderungen auch ohne Synergien mit anderen Bereichen. Das gilt zum Beispiel für unsere Währungsplattform, die zu den Top-4-Anbietern weltweit gehört, für unseren Handel mit Unternehmensanleihen oder unsere gewerblichen Immobilienfinanzierungen in den USA. Jedes dieser Felder erwirtschaftet eine angemessene Eigenkapitalrendite.

Meine Damen und Herren, wir werden hier also sehr genau analysieren und dabei künftig genauso diszipliniert und kompromisslos sein wie beim Thema Kosten. Das heißt: Wir werden unser Kapital konsequenter steuern und unsere Vorgaben konzernweit durchsetzen. Zum Wohle unserer Aktionärinnen und Aktionäre.

Ich kann Ihnen also versichern: Wir sind zu harten Einschnitten bereit.

Wir werden die Transformation beschleunigen – indem wir unsere Bank konsequent auf die profitablen und wachsenden Bereiche ausrichten, die für unsere Kunden besonders relevant sind. Dafür stehe ich. Darauf können Sie sich verlassen.

Meine Damen und Herren, mit diesen Prinzipien für alle Geschäftsbereiche können wir Ihre Deutsche Bank wieder nachhaltig profitabel machen. Wenn wir uns konsequent weiter auf unsere Stärken ausrichten, haben wir großes Potenzial, unsere Erträge in diesen Bereichen nachhaltig zu steigern. Gleichzeitig senken wir unsere Kosten weiter – hier werden wir in unserer Disziplin nicht nachlassen.

Ich bin überzeugt, dass wir eine Rendite von zehn Prozent auf das materielle Eigenkapital erreichen können – genau, wie wir es uns vorgenommen haben. Bei der DWS und in der Transaktionsbank liegen wir bereits über dieser Marke, in der

Privat- und Firmenkundenbank sind wir auf einem guten Weg dorthin. Auch in der Investmentbank sind wir in vielen Geschäftsfeldern hoch profitabel und stabil.

All diese starken Bereiche haben vergangenes Jahr insgesamt mehr als 21 Milliarden Euro an verlässlichen, wiederkehrenden Erträgen erzielt. Das sind rund 85 Prozent unserer Gesamterträge. Wenn wir uns nun im Zuge unserer Transformation die übrigen Geschäftsfelder noch einmal genau ansehen und entsprechend handeln, werden wir unsere Profitabilität erheblich steigern können. Da habe ich keine Zweifel.

Dieses Potenzial spiegelt sich im Aktienkurs heute noch nicht wider, meine Damen und Herren. Und wir werden alles daran setzen, dass sich das ändert.

Unternehmerkultur

Aber der Erfolg dieser Transformation hängt nicht nur von harten Vorgaben für Erträge, Kosten und Eigenkapitalrendite ab. Wir müssen grundsätzlich anders denken und arbeiten. Zu oft hatten in unserer Bank diejenigen die Oberhand, die bremsen anstatt Neues zu ermöglichen, die Altes verwalten, anstatt Chancen zu nutzen. Und auch das gehen wir jetzt gezielt an.

Wie tun wir das?

Indem wir unsere Haltung ändern, indem wir uns dem Wandel öffnen und ihn für uns nutzen. Indem wir uns wieder mehr Gründermentalität verschreiben. Indem wir wieder den Menschen in den Mittelpunkt stellen – seien es unsere Kunden oder seien es unsere Mitarbeiter. Wenn wir uns danach ausrichten, werden wir auch wesentlich erfolgreicher werden.

Auch hier haben wir erste Akzente gesetzt: Die „Intrapreneur“-Initiative beispielsweise ermöglicht unseren Mitarbeitern, wie ein Unternehmer Geschäftsideen zu entwickeln und umzusetzen. Sie hat in unserer Bank schon nach sechs Monaten Kräfte freigesetzt, die ich nicht für möglich gehalten hätte. 13 unternehmerische Ideen gab es in der ersten Runde, drei davon setzen wir nun um. Und noch vor Jahresende versprechen wir uns davon zusätzliche Erträge.

Meine Damen und Herren, in unserer Bank steckt so viel Potenzial. Wir haben so viel Talent in unseren eigenen Reihen, dass wir unsere Kunden und uns selbst Tag für Tag positiv überraschen können. Wir müssen nur die Voraussetzungen dafür schaffen und Hindernisse aus dem Weg räumen. Wir müssen neben Integrität und Teamarbeit wieder etwas fördern, was unsere Bank groß gemacht hat: den Geist des Unternehmertums.

Dazu braucht es auch eine inspirierende Führung, die mit gutem Beispiel vorangeht – und offen für Neues ist. Das ist das, was ich von meinem Vorstandsteam erwarte. Wir sind es, die bei diesem Wandel vorangehen und für diesen Wandel stehen müssen. Das muss unser Anspruch sein. Nur wer diesen Führungsstil verkörpert, ist bei uns richtig aufgehoben.

Nachhaltigkeit

Meine Damen und Herren, ich habe Ihnen nun ausführlich dargelegt, wie wir Ihre und unsere Deutsche Bank aufstellen wollen, nach welchen Prinzipien wir sie transformieren wollen. Wir wollen eine Bank sein, die sich ganz nach ihren Kunden ausrichtet, die als Arbeitgeber erste Wahl für ambitionierte Menschen ist und einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leistet. Eine Bank, auf die unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder stolz sein können.

Dafür ist aber noch eines unabdingbar: Wir müssen nachhaltig handeln – mit Blick auf die Umwelt und die Gesellschaft. Überall, wo wir tätig sind.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, eine nachhaltige Geschäftspolitik ist keine Schönwetterveranstaltung, um Pluspunkte in der Öffentlichkeit zu sammeln. Nein, es ist die Voraussetzung dafür, dass wir als Unternehmen unsere Existenzberechtigung bewahren.

Deshalb müssen auch wir als Deutsche Bank unseren Beitrag zu Klimaschutz und nachhaltiger Entwicklung leisten – durch unsere Kreditpolitik, durch unsere Angebote, durch unsere Prinzipien und Richtlinien.

Dafür zu sorgen, sehe ich als Teil meiner persönlichen Verantwortung als Vorstandsvorsitzender. Ich habe deshalb nun den Vorsitz unseres Rats für Nachhaltigkeit übernommen, der seit dem vergangenen Frühjahr in mehrere Richtungen arbeitet: Wir verschärfen unsere eigenen Richtlinien, wir verankern konzernweit Nachhaltigkeit in unseren Geschäften. So wollen wir künftig weniger Projekte mit fossilen Energieträgern finanzieren und arbeiten derzeit an entsprechenden Zielen. Außerdem werden wir bis Ende des Jahres einen Plan vorlegen, wie wir unser Angebot an nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen ausweiten können.

Schluss

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, ich bin fest davon überzeugt: Jedes Unternehmen spielt eine Rolle in der Gesellschaft, die über die rein wirtschaftliche hinausreicht.

Genau heute wird die Bundesrepublik 70 Jahre alt. Und die Deutsche Bank hat beim Aufbau und der Entwicklung unseres Landes eine wichtige Rolle gespielt. Dieses Erbe ist für uns eine Verpflichtung: Wir wollen uns einbringen bei wichtigen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Fragen. Und wir wollen mitgestalten, wenn es darum geht, unser Land und Europa in eine gute Zukunft zu führen.

Wir werden hart arbeiten müssen, wenn wir global wettbewerbsfähig bleiben wollen. Das ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die Bürger, Staat und Wirtschaft nur gemeinsam bewältigen können.

Und wir als Deutsche Bank wollen unseren positiven Beitrag dazu leisten. Die Voraussetzung dafür ist, dass wir wirtschaftlich erfolgreich sind – als eine globale, aber auch fokussierte Bank, tief verwurzelt in Deutschland und Europa, aber weltweit vernetzt.

Im vergangenen Jahr hat dieser Vorstand bereits eines bewiesen: Wir halten, was wir versprechen. Ihre Deutsche Bank ist stabil, besser auf ihre Kunden ausgerichtet und hat ihre Kosten im Griff. Aber das war nur der Beginn – wir müssen und werden noch weiter gehen.

Wir sind auf dem richtigen Weg – und wir sind fest entschlossen, die Transformation nun zu beschleunigen. Mit ganzer Kraft und voller Konzentration. Mit Bescheidenheit – und Stolz.

Und genau dafür bitte ich um Ihre Unterstützung.

Vielen Dank.