



Christian Sewing
Vorsitzender des Vorstands
Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 20. Mai 2020

Redetext vorab veröffentlicht am 12. Mai 2020

*Die während der Hauptversammlung gehaltene Rede
kann von diesem Vorab-Manuskript abweichen.*

Es gilt das gesprochene Wort.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
sehr geehrte Damen und Herren,

gerne hätte ich mich auch in diesem Jahr persönlich in der Frankfurter Festhalle an Sie gewandt. Denn als ich im Februar erstmals intensiver über unser geplantes Zusammentreffen nachdachte, da kam so etwas wie Vorfreude auf. Im Vergleich zu meinen beiden ersten Hauptversammlungen als Vorstandsvorsitzender schienen mir in diesem Jahr die Vorzeichen andere zu sein: unser Aktienkurs hatte die Zehn-Euro-Marke überschritten, gerade war ein weiterer Langfristinvestor eingestiegen, und der Preis für eine Kreditausfallversicherung auf die Deutsche Bank hatte sich stark verringert. Und wir hatten im Januar und Februar einen sehr guten Jahresstart.

Es lag nicht nur ein ereignisreiches Geschäftsjahr hinter uns, sondern eines, das eines Tages hoffentlich als ein Wendepunkt in die Geschichte unserer Bank eingehen wird. Ein Wendepunkt zum Besseren. Ein Jahr, in dem wir unsere Bank wieder nach ihren traditionellen Stärken ausgerichtet haben. In dem wir sehr konsequent unsere neue Strategie eingeleitet, in dem wir Glaubwürdigkeit und Vertrauen geschaffen haben.

Statt Ihnen all das in der Frankfurter Festhalle zu erläutern, spreche ich heute auf diesem Weg zu Ihnen. Unsere erste virtuelle Hauptversammlung ist ein kleines Beispiel dafür, wie radikal das Coronavirus unser Leben in kürzester Zeit verändert hat. Diese Krise stellt viele Menschen, Familien und auch Unternehmen weltweit vor manchmal existenzielle Herausforderungen. In diesen Zeiten ist es ein besonderes Privileg, gesund zu sein und in einem so sicheren und so gut geführten Land wie der Bundesrepublik zu leben. Und hier den Hauptsitz unseres Unternehmens zu haben.

Die Corona-Krise ist eines jener Ereignisse, die man sich in der Theorie vorstellen kann, aber die sich mit den gewohnten Ansätzen nicht lösen lassen. Es mag ja sein, dass Wissenschaftler vor einer solchen Pandemie gewarnt haben. Aber wer hätte mit so gravierenden wirtschaftlichen Konsequenzen gerechnet, wie wir sie für dieses Jahr erwarten müssen?

- Die Wirtschaftsleistung wird in Europa und den USA voraussichtlich stärker zurückgehen als in der Finanzkrise vor zwölf Jahren.
- Die Arbeitslosenquoten steigen bereits jetzt deutlich – sowohl in den USA als auch in Europa sind im Jahresschnitt zweistellige Raten zu befürchten.
- Unternehmen korrigieren ihre Umsatzprognosen teilweise drastisch nach unten, nachdem manche Industriesektoren über Wochen kaum noch produziert haben.

Niemand kann derzeit vorhersagen, wie schnell die Wirtschaft wieder anspringt, wenn nun Ausgangssperren und andere Beschränkungen gelockert werden. Viele Unternehmen erwarten eine Erholung im zweiten Halbjahr. Aber vom Normalbetrieb, wie wir ihn vor der Pandemie kannten, ist die Weltwirtschaft derzeit weit entfernt.

Das bedeutet auch, dass die Märkte anfällig für Schwankungen bleiben. Die Erholung gegenüber Ende März ist spürbar, aber noch nicht unbedingt nachhaltig. Es bestehen noch zu viele Unsicherheiten.

Dabei haben Regierungen und Notenbanken auf beiden Seiten des Atlantiks so gut wie alles dafür getan, diese Krise abzumildern. Das wird Nebenwirkungen haben, keine Frage – etwa in Form einer deutlich höheren Staatsverschuldung oder womöglich langfristig höherer Inflation. Aber ich will mir nicht vorstellen, was für ein wirtschaftlicher Einbruch uns gedroht hätte, wenn Politiker und Notenbanker nicht so schnell interveniert hätten.

Für uns als Bank galten und gelten in dieser schwierigen Phase zwei Prinzipien: Wir tun alles, um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schützen. Und wir sind für unsere Kunden und unsere Wirtschaft da – und das noch intensiver als sonst.

Dafür braucht es eine stabile Basis – und die haben wir. Wir profitieren jetzt davon, dass wir in den vergangenen Jahren unsere Bank konsequent transformiert und damit noch widerstandsfähiger gemacht haben. Wir sind noch nicht am Ende dieses Umbaus. Aber wir sind auf einem sehr guten Weg. Das betrifft unsere Aufstellung, unser Geschäftsmodell, die Rentabilität unserer Kernbank – und die Art, wie wir zusammenarbeiten.

Genau deshalb ist Ihre Deutsche Bank – bei allen Herausforderungen – heute in einer so starken Position wie seit vielen Jahren nicht mehr. Mit mehr Vertrauen ihrer Kunden, mehr Gehör in der Politik, mit einem tiefen Verständnis für die Situation der Wirtschaft und Gesellschaft, in deren Mitte wir stehen wollen. Und mit dem unbedingten Willen, Verantwortung zu übernehmen und einen positiven Beitrag zu leisten.

Lassen Sie uns deshalb darauf zurückblicken, welche Entscheidungen wir im vergangenen Jahr getroffen haben. Und wie weit wir bereits vorangekommen sind.

Der Weg zur neuen Strategie

Meine Damen und Herren, de facto hat der Umbau nicht im Juli vergangenen Jahres begonnen, sondern im April 2018. Damals, kurz vor meinem Antritt als Vorstandsvorsitzender, besprach ich mit unserem Aufsichtsratsvorsitzenden Paul Achleitner erste Überlegungen, die später unserer Strategie zu Grunde liegen sollten.

Es ging darum, die Stärken der Deutschen Bank wieder besser zur Geltung zu bringen – vor allem im Geschäft mit Unternehmen weltweit.

Doch damals war es zu früh, um eine solche Strategie einzuführen. Wir mussten zunächst die Grundlagen schaffen. Wir mussten die Bank weiter stabilisieren – mit einer sehr guten Kapital- und Liquiditätsausstattung, geringeren Risiken in der Bilanz, verbesserten Kontrollen und geringeren Kosten. Es ging darum, klare kurzfristige Ziele zu setzen und diese einzuhalten – um so das Vertrauen der Finanzmärkte und der Aufsichtsbehörden in uns zu stärken.

Als wir uns vor einem Jahr in der Frankfurter Festhalle trafen, hatten wir schon einiges erreicht. Das Vertrauen in die Deutsche Bank war gestiegen, nachdem wir 2018 alle unsere selbst gesteckten Ziele erreicht hatten. Und wir hatten gerade einen möglichen Zusammenschluss mit der Commerzbank geprüft und verworfen, weil wir von unserem eigenen Plan überzeugt waren. Eine Entscheidung, in der wir uns auch ein Jahr später bestätigt sehen. Denn nur so war es möglich, uns auf unsere Stärken zu konzentrieren.

Bei der Hauptversammlung 2019 konnte ich Ihnen noch nicht im Detail erläutern, wie die neue Deutsche Bank genau aussehen würde. Zwar hatten wir seit Dezember 2018 intensiv daran gearbeitet, aber wir mussten noch etliche Details, Zahlen und regulatorischen Zusagen klären, bevor wir eine Entscheidung treffen konnten. Über eines waren wir uns allerdings schon damals einig: Die Zeit war reif für die zweite Stufe – eine grundlegende Transformation der Deutschen Bank.

Im Juli vergangenen Jahres haben wir dann fünf wichtige Entscheidungen bekanntgegeben:

- Erstens wollten wir uns aus Geschäftsfeldern zurückziehen, in denen wir nicht zu den führenden Anbietern gehörten. Gerade in der Investmentbank wollten wir uns auf die Bereiche konzentrieren, in denen wir stark sind.
- Wir haben außerdem vier Geschäftsbereiche gebildet, die sich ganz am Bedarf unserer Kunden ausrichten – inklusive einer eigenen Unternehmensbank. In allen vier Bereichen haben wir eine führende Marktposition und ehrgeizige Wachstumsziele.
- Drittens haben wir uns noch ambitioniertere Kostenziele gesetzt – sowohl fürs Jahr 2019 als auch für die Zeit bis 2022. Das bedeutet leider auch, dass wir im großen Umfang Stellen abbauen müssen, was schmerzhaft ist.
- Viertens wollen wir weiter in Technologie und Kontrollen investieren und mit Blick auf Umwelt und Soziales eine bessere Bank werden.
- Und fünftens wollen wir unsere Bilanz bestmöglich steuern, damit wir die Transformation ohne Kapitalerhöhung finanzieren können – um so im Anschluss wieder Ausschüttungen an unsere Aktionäre zu ermöglichen. Das

heißt aber leider auch, dass wir Ihnen in diesem und im nächsten Jahr keine Dividende vorschlagen werden.

Als wir diesen Plan im Juli vergangenen Jahres präsentierten, war uns von Anfang an klar: Ganz gleich, wie gut der Plan ist – es kommt vor allem darauf an, wie konsequent wir ihn umsetzen.

Fortschritte bei der Umsetzung

Damit haben wir buchstäblich am ersten Tag begonnen. Und heute können wir sagen: Der Plan geht nicht nur auf, sondern es läuft besser als ursprünglich erwartet. Das zeigte sich bereits in unseren Jahresergebnissen 2019.

- Die bereinigten Kosten¹ haben wir wie geplant auf 21,5 Milliarden Euro gesenkt.
- Sowohl bei der Kapital- als auch bei der Verschuldungsquote haben wir unsere Ziele fürs Jahresende 2019 gut eingehalten – beziehungsweise übertroffen.
- Das lag auch entscheidend an der erfolgreichen Arbeit unserer Einheit zur Freisetzung von Kapital – unserer Capital Release Unit. Sie hat schneller als erwartet Risiken abgebaut.

Natürlich hat dieser radikale Umbau unserer Bank die Ergebnisse zunächst einmal belastet. Das zeigt sich in unserem Nettoverlust von 5,3 Milliarden Euro für das Jahr 2019. Aber wichtig ist: Von den bis 2022 erwarteten Transformationskosten haben wir 70 Prozent bereits in den Ergebnissen von 2019 verbucht.

Gleichzeitig entwickeln sich die Geschäftsfelder, die wir fortführen wollen, eindeutig positiv. Trotz des Umbaus und trotz eines noch ungünstigeren Zinsumfelds haben wir die Erträge in unserer Kernbank, wie wir sie nennen, im Jahr 2019 ohne Sondereffekte nicht nur stabil gehalten, sondern sogar noch ein kleines Plus gegenüber dem Vorjahr erzielt. Und weil wir gleichzeitig konsequent die Kosten gesenkt haben, war das Ergebnis unterm Strich noch freundlicher: Der bereinigte Vorsteuergewinn² unserer Kernbank ist 2019 um sieben Prozent auf 2,8 Milliarden Euro gestiegen. In mehreren Geschäftsfeldern haben wir Marktanteile gewonnen, und unser Vermögensverwalter DWS verzeichnete Nettomittelzuflüsse von 25 Milliarden Euro.

¹ ohne Umbaukosten und Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Hedgefonds-Geschäft der Bank, das an BNP Paribas übertragen wird

² Vorsteuergewinn ohne Sondereffekte auf der Ertragsseite, Transformationskosten, Abschreibungen auf den Geschäfts- oder Firmenwert sowie Restrukturierungskosten und Abfindungen

Außerdem haben wir unsere internen Kontrollen und Prozesse weiter verbessert. So konnten wir vergangenes Jahr erstmals beide Teile des Stresstests der US-Notenbank Federal Reserve bestehen. Aber sind wir bei den Kontrollen bereits am Ziel? Die Antwort lautet nein. Wir müssen uns hier weiter verbessern, müssen weiter in unsere Prozesse investieren – und das im engen Austausch mit unseren Regulatoren. Und mit mindestens der gleichen Konsequenz, mit der wir auch den Rest unserer Strategie umsetzen.

Meine Damen und Herren, diese weitreichenden Entscheidungen und diese entschlossene Umsetzung waren nur möglich, weil das Führungsteam unserer Bank an einem Strang zieht. Dazu gehört der Vorstand ebenso wie unser neues Konzernleitungskomitee. Und in einer solchen Phase ist ein enges Vertrauensverhältnis zum Aufsichtsrat besonders wichtig. Hier möchte ich dem ganzen Aufsichtsrat danken und insbesondere unserem Aufsichtsratsvorsitzenden: Danke, lieber Herr Dr. Achleitner, für Ihre Unterstützung und Ihre Rückendeckung – vor allem, wenn es um wirklich kritische Entscheidungen ging.

Fortschritte werden anerkannt

Die Fortschritte haben uns weiter bestärkt auf unserem Weg. Und nicht nur wir sind überzeugt von unserer Strategie: Auch die Rückmeldung unserer Kunden, der Regulatoren, aber eben auch von Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, sind positiv.

So haben die Aufsichtsbehörden die Mindestanforderungen für unser Eigenkapital reduziert – und zwar schon vor Ausbruch der Corona-Pandemie. Denn dank der Fortschritte bei unserer Transformation ist unsere Bank stabiler geworden.

Auch am Kapitalmarkt haben wir uns relativ gut geschlagen, und ich betone hier das Wort „relativ“. Zur Hauptversammlung 2019 lag unser Aktienkurs noch bei 6,46 Euro. Bis zum Februar dieses Jahres hat er sich dann auf knapp über 10 Euro erholt – bis die Corona-Krise die Aktienkurse weltweit abstürzen ließ. Aber: In den vergangenen zwölf Monaten seit dem 23. Mai 2019 haben wir besser abgeschnitten als fast alle anderen Banken im europäischen Branchenindex³ – im Schnitt sogar um mehr als 30 Prozent besser.

³ Stoxx Europe 600 Banks

Diese Fortschritte verdanken wir vor allem drei Faktoren:

- Unserer Disziplin: Wir erreichen das, was wir uns vorgenommen haben.
- Unserem Fokus auf die Geschäftsfelder, in denen wir führend sind.
- Und natürlich unseren Kolleginnen und Kollegen weltweit.

Wie sie in den vergangenen zwölf Monaten, aber ganz besonders seit Ausbruch der Corona-Krise zu Höchstleistungen aufgelaufen sind, das macht uns stolz. Ob im Filialbetrieb, in unseren Büros oder im Homeoffice: Sie waren für unsere Kunden da. Weit mehr als 60.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter loggen sich bis heute Tag für Tag von zu Hause in unsere Systeme ein und machen es so möglich, dass unsere Kunden sich weiterhin auf uns verlassen können. Dafür möchte ich unseren Kolleginnen und Kollegen im Namen des Vorstands meinen großen Dank aussprechen. Danke für ihren Einsatz, ihre Moral und ihre Verbundenheit mit unseren Kunden – und mit unserer Bank.

Wie uns die neue Strategie in der Corona-Krise hilft

All diese Tugenden – Disziplin, Fokus und Loyalität unserer Mitarbeiter – sind gerade jetzt, da die Welt die größte Krise seit Ende des zweiten Weltkriegs erlebt, von ungeheurem Wert für uns. Und wir profitieren in dieser Phase ganz besonders von unserer neuen Aufstellung.

Das beginnt mit der Stabilität unserer Bank, die uns jetzt Wettbewerbsvorteile bringt. Auch in dieser Situation können wir unsere Kunden unterstützen. Obwohl zu Beginn der Corona-Krise viele Unternehmen ihre Kreditlinien bei uns genutzt haben, lagen unsere Liquiditätsreserven Ende des ersten Quartals mit 205 Milliarden Euro deutlich über den Anforderungen der Aufsichtsbehörden. Die freie Liquidität der Deutschen Bank macht heute mehr als 20 Prozent unserer Nettobilanz⁴ aus.

Auch unsere Risikosteuerung bewährt sich im Corona-Umfeld. Unser Kreditbuch ist risikoarm und gut diversifiziert. Die Hälfte unserer Darlehen haben wir in Deutschland vergeben, und rund 60 Prozent davon sind gut besicherte private Baufinanzierungen. So ist die Risikovorsorge im ersten Quartal zwar auf 506 Millionen Euro gestiegen. Aber wir müssen bislang deutlich weniger Geld zurückstellen als viele unserer Wettbewerber.

⁴ Die Nettobilanzsumme (bereinigt) ist definiert als Bilanzsumme nach IFRS nach Berücksichtigung rechtlich durchsetzbarer Aufrechnungsvereinbarungen, Aufrechnung von erhaltenen und gestellten Barsicherheiten sowie Aufrechnung schwebender Posten aus Wertpapierkassageschäften.

Unsere harte Kernkapitalquote lag mit 12,8 Prozent zum 31. März rund 2,4 Prozentpunkte über der regulatorischen Mindestanforderung von 10,4 Prozent.

Und genau diesen Spielraum werden wir jetzt weiter nutzen – für unsere Kunden, für die Wirtschaft, für die Gesellschaft. Es ist im Sinne aller unserer Interessengruppen, in dieser Phase unsere Bilanz auszuweiten. Im ersten Quartal dieses Jahres haben wir bereits zusätzliche Kredite von 25 Milliarden Euro ausgereicht, um so unseren Kunden durch diese schwierige Phase zu helfen. Dafür nehmen wir in Kauf, dass wir kurzfristig und geringfügig unser Ziel einer harten Kernkapitalquote von 12,5 Prozent unterschreiten könnten.

Auch unsere Erträge sind dank unserer neuen Strategie weniger schwankungsanfällig – gerade weil wir uns fokussiert haben. Denn da wir zwar weiterhin Aktienemissionen begleiten, aber den institutionellen Handel am Sekundärmarkt eingestellt haben, sind wir weniger exponiert gegenüber volatilen Märkten. Stattdessen können wir alle unsere Kraft für die Geschäftsfelder einsetzen, auf denen wir führend sind. Und so konnten wir die Erträge in unserer Kernbank im ersten Quartal dieses Jahres sogar steigern, um sieben Prozent auf 6,4 Milliarden Euro.

Auf Konzernebene waren die Erträge im Vergleich zum Vorjahr stabil. Man muss sich das einmal vor Augen halten: Wir schließen unser Aktiengeschäft Mitte 2019 – und obwohl diese Erträge umgehend wegfielen, erzielen wir schon drei Quartale später genauso viel Ertrag wie ein Jahr zuvor, damals noch mit dem Aktiengeschäft.

Gewachsen sind wir nicht nur in unserer nun viel fokussierteren Investmentbank, sondern auch in der Privatkundenbank, während die Erträge in der Unternehmensbank und beim Vermögensverwalter DWS in etwa stabil blieben. Und das in einem turbulenten Marktumfeld bei noch niedrigeren Zinsen.

Dass unsere Strategie die richtige ist, zeigen nicht nur die reinen Finanzergebnisse. Wir stärken unsere Marktposition gerade jetzt, in diesem schwierigen Umfeld:

- So haben wir unsere Position bei Anleihenemissionen weiter ausgebaut. Unsere Investmentbank hat für unsere Kunden weltweit seit Anfang März in rund 200 Transaktionen fast 340 Milliarden Euro an Fremdkapital beschafft. Diese Stärke als Finanzierungshaus spielen wir weltweit aus – und das auch in den Vereinigten Staaten und in Asien.
- Außerdem sind wir in Deutschland wieder zurück an der Spitze der Rangliste im Finanzierungs- und Beratungsgeschäft – mit dem höchsten Marktanteil seit 2014. Und in der Region Europa, Naher Osten und Afrika, kurz EMEA, gehören wir wieder zu den Top-Fünf⁵.

⁵ Quelle: Dealogic

- Wir konnten im ersten Quartal die Erträge mit unseren 100 größten institutionellen Kunden weltweit im Jahresvergleich um mehr als 40 Prozent steigern. Bei unseren 50 wichtigsten Kunden in der Handelsfinanzierung verzeichneten wir ein Plus von 30 Prozent.
- Gleichzeitig helfen wir unseren Privatkunden, zwischen Niedrigzinsen und volatilen Kapitalmärkten ihr Vermögen zu sichern. Unser Geschäft mit Anlageprodukten konnte zum Jahresauftakt deshalb die Belastung durch das Zinsumfeld mehr als ausgleichen. Im Wealth Management, also dem Geschäft mit vermögenden Kunden, sind unsere Erträge ohne Sondereffekte sogar um 17 Prozent gestiegen.

Mit all dem, was wir in den vergangenen Monaten geleistet haben, können wir mit einem gewissen Stolz sagen: Wir sind in dieser Krise Teil der Lösung. Wir haben der Bundesregierung bei ihren Hilfsprogrammen mit Rat und Tat zur Seite stehen können. Das zeigt vor allem die Arbeit unserer Unternehmensbank:

- Mit Rat, indem wir unsere Expertise eingebracht haben, sowohl bei der Konzeption der Programme als auch bei der Umsetzung.
- Mit Tat, weil wir ein wichtiger Transmissionsriemen für diese Programme sind. Über unsere Unternehmensbank wurden bereits rund 6.500 Fördermittel-Kredite mit einem Gesamtvolumen von etwa fünf Milliarden Euro beantragt.

All das wäre kaum denkbar ohne eine fokussierte Unternehmensbank. Ein Geschäftsbereich, der für Mittelständler, Familienunternehmen und Konzerne gleichermaßen Lösungen anbietet. Davon profitieren unsere Kunden – und unsere Bank insgesamt.

Wir sehen uns in unseren Zielen bestätigt – quantitativ und qualitativ

Sie sehen, meine Damen und Herren: In dieser nie dagewesenen Situation hat sich Ihre Deutsche Bank bisher gut geschlagen. Deshalb sehen wir auch keinen Grund, bei unseren Ambitionen Abstriche zu machen. Wir stehen zu unseren Finanzzielen für 2022, wie wir sie im vergangenen Jahr bekanntgegeben haben.

Gleichzeitig können wir in dieser Krise unsere Art zu arbeiten noch schneller verändern, als wir es uns vorgestellt hatten.

Was meine ich damit konkret? Wir haben uns zum Beispiel vorgenommen, unsere Kunden noch viel stärker in den Mittelpunkt all unseres Handelns zu stellen. Und genau das leben wir in der Krise gerade vor. Nicht die Kunden müssen sich unseren Prozessen anpassen, sondern unsere Prozesse den Kunden – solange unsere Vorschriften und die aufsichtsrechtlichen Anforderungen eingehalten werden.

So haben wir in Deutschland kurzerhand ein „Corona Helpdesk“ eingerichtet, weil der Informationsbedarf unserer Kunden so groß war. Rund 70.000 Anfragen haben wir bislang beantwortet. Und zwar nicht nur Fragen zu unseren Angeboten, sondern auch zum Kurzarbeitergeld an sich oder zu den Soforthilfen für Kleinunternehmen. In einer Zeit, in der wenige Wochen über das Schicksal eines Kunden entscheiden können, arbeiten wir in unserer Bank besser zusammen denn je – agil und immer auf der Suche nach einer Lösung. Diese Mentalität wollen wir über diese besondere Situation hinaus bewahren und noch stärken.

Damit legen wir jetzt den Grundstein für das Geschäft in den kommenden Jahren. Ein Drittel der Anfragen zum Umgang mit der Corona-Krise kommt von Firmen, die bisher nicht unsere Kunden waren. Allen voran von kleineren Mittelständlern. So mancher Handwerker oder Selbständige währte sich mit einem Fintech-Startup gut bedient, solange der Zahlungsverkehr kostengünstig möglich war. Jetzt aber, in der Krise, brauchen auch diese Unternehmen eine ganz andere Tiefe des Bankgeschäfts und der Beratung.

Sie brauchen eine echte Hausbank. Und wir sind die Hausbank. Die globale Hausbank. Eine Bank, die nicht nur in Deutschland und Europa stark vertreten ist. Sondern ebenso in den USA, dem größten Kapitalmarkt der Welt. Und in Asien, der wichtigsten Wachstumsregion auch für unsere Bank.

Hier zeigt sich, wie viel Stärke in der Marke Deutsche Bank liegt. Und wir sehen gerade in diesen Zeiten, dass Menschen wieder die starken Marken suchen.

Dieses Vertrauen in uns geht auch mit einer besonderen Verantwortung einher. Für die Wirtschaft, aber auch für die Gesellschaft insgesamt. Und diese Verantwortung gilt es gerade in einer Krisensituation zu leben. So haben wir insgesamt 575.000 Mundschutz-Masken an medizinische Einrichtungen gespendet, die dort im März und April besonders dringend gebraucht wurden. Und es freut mich ganz besonders, dass unsere Kolleginnen und Kollegen weltweit inzwischen rund 750.000 Euro für Wohltätigkeitsorganisationen gesammelt haben, die unter anderem Obdachlose und Straßenkinder unterstützen. Als Bank verdoppeln wir diese Spenden, nachdem wir bereits 500.000 Euro Startkapital für die Aktion gegeben hatten – so sind bisher insgesamt zwei Millionen Euro zusammengekommen. Und die Aktion läuft noch weiter.

Die Bankenwelt nach Corona

Meine Damen und Herren, auch für die Bankenwelt gilt: Sie wird nach Corona anders aussehen.

Wir sehen vier große Trends, die unsere Branche in den kommenden Jahren prägen werden:

- (1) Die Größe und die Marktposition einer Bank werden als Wettbewerbsfaktor noch wichtiger.
- (2) Der Kostendruck wird noch größer.
- (3) Dabei spielt Technologie eine entscheidende Rolle – sie ist zugleich aber auch Ertragsmotor.
- (4) Und: Das Thema Nachhaltigkeit ist ein Megatrend, der durch Corona nicht nur nicht aufgehalten, sondern sogar noch beschleunigt wird.

Auf diese Trends, meine Damen und Herren, sehen wir uns als Deutsche Bank gut vorbereitet.

Größe und Marktposition

Beginnen wir bei der Bedeutung der Größe und der Marktposition. Das Bankgeschäft ist in vielen Bereichen ein Skalengeschäft. Große Banken müssen zwar heutzutage besonders strenge Kapitalanforderungen erfüllen. Aber das geht auch einher mit größerem Vertrauen in ihre Stabilität.

Gerade in turbulenten Phasen sind Marktführer deshalb im Vorteil. Sie genießen das Vertrauen der Kunden. Wer hingegen im Mittelfeld feststeckt, mag in guten Zeiten noch über die Runden kommen – in schlechten hingegen bleibt man auf der Strecke.

Das heißt: Es wird für uns noch wichtiger werden, dass wir unsere Stärken stärken. Da, wo wir antreten, müssen wir führend sein. Hier müssen wir investieren. Wir sind eines der führenden Finanzierungshäuser weltweit. Eines der führenden Institute für Unternehmenskunden in Europa. Und Deutschlands führende Privatkundenbank. Das kommt uns nun zugute.

Das wird uns auch bei der Konsolidierung des europäischen Bankenmarktes helfen, die unweigerlich kommen wird und kommen muss. Mit unserer starken Marktposition in Deutschland und mit unserer Strategie sind wir dafür nun weitaus besser aufgestellt.

Kosten

Größe hilft natürlich auf der Kostenseite. Aber das ist nur ein Aspekt. Kostendisziplin ist Kärnerarbeit. Zu unseren zahlreichen Initiativen gehört zum Beispiel, dass wir unsere Tochtergesellschaft für Privat- und Firmenkunden in Deutschland jetzt mit der Deutsche Bank AG verschmelzen, um Doppelstrukturen abzubauen. Auch hier gilt: im vergangenen Sommer angekündigt – und nun geliefert. Und die aktuelle Krise hat uns zusätzliche Impulse gegeben, wo wir noch sparen können. Hier zwei Beispiele:

- Wenn 60 Prozent der Kolleginnen und Kollegen weltweit außerhalb des Büros arbeiten und unsere Bank trotzdem hervorragend für unsere Kunden da sein kann, dann müssen wir uns zwei Fragen stellen: Können wir unseren Mitarbeitern nicht mehr Flexibilität geben, um von zu Hause zu arbeiten, wenn sie das wollen? Und wenn das so ist, brauchen wir dann noch so viel Büroraum in teuren Metropolen?
- Wenn Videokonferenzen in vielen Fällen fast genauso gut sind wie ein Besuch beim Kunden – müssen dann unsere Kolleginnen und Kollegen noch so viel reisen und vor allem fliegen? Natürlich ist das persönliche Treffen mit Kunden, Regulatoren und Kollegen oft nicht zu ersetzen. Und wir wollen auch weiterhin möglichst nah an unseren Kunden sein. Aber wir haben uns vorgenommen, künftig deutlich weniger Zeit auf Reisen zu verbringen. Das schont die Kasse – und die Umwelt.

In dieser Phase des Umbruchs, meine Damen und Herren, müssen wir unsere Bank noch wetterfester machen – oder sagen wir besser: sturmfest. Niemand weiß, was genau die Zweit- und Drittrundeneffekte dieser Pandemie sein werden. Wir können zwar nicht die Stärke des Sturms bestimmen, wohl aber die Stabilität unseres Schiffs.

Das hat uns auch unsere eigene Geschichte gelehrt. Nach der Finanzkrise 2008 hat die Deutsche Bank zu spät erkannt, dass die Bankenwelt nach der Krise eine andere sein würde als zuvor. Sie hat sich über kurzfristig gut laufende Geschäfte gefreut – und zu wenig darüber nachgedacht, wie sie sich selbst ändern muss. Das werden wir diesmal anders machen.

Wenn wir unser Transformationsprogramm weiter verfolgen, müssen wir also die Kosten konsequent weiter senken. Und dazu gehört leider auch, dass wir den Stellenabbau wie geplant umsetzen müssen. Das fällt uns alles andere als leicht: Angesichts der Corona-Krise haben wir seit dem 26. März davon abgesehen, auf einzelne Kolleginnen und Kollegen zuzugehen, deren Arbeitsplatz wegfallen soll.

Aber gerade weil diese Transformation so essenziell für die Zukunft unserer Bank ist und wir in der Verantwortung für ein nachhaltiges Geschäftsmodell stehen, müssen wir diese persönlichen Gespräche nun leider wieder aufnehmen. Das ist immer schmerzhaft, und es ist ganz besonders schmerzhaft in diesen Zeiten. Aber wir müssen in diesem Umfeld an unseren Kostenprogrammen festhalten. Wir werden dabei alles tun, um den Stellenabbau so sozialverträglich wie möglich zu gestalten.

Der Umbau geht selbstverständlich auch nicht an unseren Führungskräften vorbei. Hier werden wir die Zahl der Stellen ebenfalls weiter verringern. Wir haben bereits heute 13 Prozent weniger Managing Directors, also Kolleginnen und Kollegen auf der obersten Hierarchiestufe, als noch vor zwei Jahren.

Wie bereits bei der Vorlage unserer Ergebnisse des ersten Quartals angekündigt, gehen wir davon aus, unser Kostenziel von 19,5 Milliarden Euro für dieses Jahr zu erreichen oder sogar noch zu unterschreiten. Deshalb haben wir entschieden, unser Kostensenkungsprogramm weiter zu beschleunigen. Auch wir Führungskräfte wollen hier ein Zeichen setzen: Alle Mitglieder des Vorstands und des Konzernleitungskomitees werden auf einen Monat Festgehalt verzichten. Wir handeln so, weil wir uns in der Führung der Deutschen Bank als Unternehmer verstehen. Da sind uns viele unserer mittelständischen Kunden ein Vorbild.

Meine Damen und Herren, die Menschen erwarten und wollen nicht nur eine stabile, sondern auch eine nachhaltig profitable Deutsche Bank – unsere Mitarbeiter, unsere Kunden, unsere Aktionäre, Unternehmenslenker, Politiker. Dafür zu sorgen ist unsere Pflicht. Deshalb halten wir auch an dem Ziel fest, die bereinigten Kosten bis 2022 von 21,5 Milliarden Euro im vergangenen Jahr auf 17 Milliarden Euro zu reduzieren.

Technologie

Wenn wir über Kosten sprechen, wird Technologie zum entscheidenden Faktor. Sie ist aber nicht nur ein Schlüssel, um effizienter zu werden – sondern auch dafür, besser für unsere Kunden da zu sein:

- So ist bei unserer App und im Online-Banking in Deutschland die Zahl der Logins in der Spitze auf mehr als zwei Millionen pro Tag gestiegen. Das digitale Order-Volumen war im März mehr als dreimal so hoch wie im Vorjahr.
- Mit unserer Plattform Autobahn wickeln wir nicht nur Währungs-Transaktionen von 10 Billionen Dollar pro Jahr ab und sind damit weltweit die Nummer zwei⁶. Nein, wir bieten diese Technologie seit dem vergangenen Herbst auch als

⁶ Quelle: Euromoney 2019 Foreign Exchange Survey

mobile App an. Das heißt: Der Treasurer muss nicht im Büro sitzen, um weltweit die Finanzströme zu managen – es geht auch auf dem Smartphone.

- Rund 30 Prozent der Erträge in unserem Währungsgeschäft gehen auf technologische Innovationen aus den vergangenen fünf Jahren zurück. Nur deshalb konnten wir unsere führende Marktstellung in diesem Bereich verteidigen.

Genau dieses Innovationstempo wollen wir dauerhaft erhalten. Denn Technologie ist wichtiger denn je – das zeigt sich gerade in der Corona-Krise ganz deutlich. Digitale Geschäftsmodelle profitieren enorm. Diese Entwicklung wird sich nicht plötzlich wieder umkehren, wenn die Pandemie abklingt. Deshalb gilt für fast alle Branchen, und natürlich auch für uns Banken: Digitalisierung ist die neue Währung, sie ist die Basis, die über Erfolg und Misserfolg entscheidet. Sie ist die unabdingbare Ergänzung zu unserer Rolle als Berater und Risikomanager unserer Kunden.

Und weil Technologie so zentral für unseren Erfolg ist, gehören zu unserer Strategie auch IT-Ausgaben von 13 Milliarden Euro zwischen 2019 und 2022. Wir setzen dieses Budget genau dort ein, wo wir am stärksten sind. Das heißt: weniger Projekte, aber höhere Investitionen pro Projekt.

Außerdem stehen wir vor einem großen Innovationssprung durch die Kooperation mit Cloud-Anbietern. So können wir stets die modernste IT-Infrastruktur nutzen, ohne sie selbst vorhalten zu müssen. Auch das bedeutet: mehr Konzentration auf das, was uns im Wettbewerb Vorteile bringt – die Entwicklung von Lösungen für unsere Kunden wie eben unsere Apps. Gleichzeitig wollen wir die Cloud zusammen mit unseren Partnern als Beschleuniger für Innovationen nutzen – um etwa mehr künstliche Intelligenz einzusetzen. Damit werden wir leistungs- und innovationsstärker – und senken zugleich unsere Kosten.

Nachhaltigkeit

Damit kommen wir zum vierten Trend, der unsere Branche mehr und mehr bestimmt. Im Moment mag die Pandemie das Thema Nachhaltigkeit überlagern – doch es wird mit Macht zurückkommen. Die Sorge um den Klimawandel und das Bewusstsein, dass wir entschieden und schnell handeln müssen, wird nicht kleiner, sondern größer werden. Und damit die Forderung der Politiker und Regulatoren, dass wir Banken entsprechend handeln.

Auch hier liegen für uns als Deutsche Bank Verantwortung und Chance wieder eng zusammen. Die OECD schätzt den jährlichen weltweiten Investitionsbedarf für den Klimawandel bis zum Jahr 2030 auf mehr als sechs Billionen Euro. Dabei sind natürlich

Banken gefragt – es braucht Anlageprodukte, Finanzierungen und Beratung, damit sich die Wirtschaft transformieren kann.

Diesen Wandel wollen wir aus tiefster Überzeugung mitgestalten. Auch deshalb habe ich im vergangenen Jahr den Vorsitz unseres konzernweiten Nachhaltigkeitsrats übernommen.

Wir haben große Fortschritte gemacht und können Ihnen heute ein klares Ziel nennen: Wir wollen bis 2025 mindestens 200 Milliarden Euro an nachhaltigen Finanzierungen und Anlageprodukten im Bereich Umwelt und Soziales, kurz ESG, generieren. Dabei rechnen wir nicht das ESG-Vermögen von rund 70 Milliarden Euro ein, das die DWS verwaltet. Als börsennotierte Aktiengesellschaft formuliert sie ihre eigenen Ziele.

Die Mindestsumme von 200 Milliarden Euro innerhalb von sechs Jahren umfasst Kredite, die wir vergeben, Anleihen, die wir platzieren, und nachhaltig investiertes Vermögen, das wir in unserer Privatkundenbank verwalten. Damit liegen wir in der Branche weit vorn – nicht nur, was die Gesamtsumme angeht, sondern auch mit Blick auf den Zeitraum, in dem wir sie erreichen wollen.

Wir werden ab sofort jährlich über den Fortschritt berichten. Gradmesser für das, was nachhaltig ist, wird für uns dabei die sogenannte EU-Taxonomie sein, der ESG-Standard der Europäischen Union. Und wo die EU noch keine Standards entwickelt hat, haben wir eigene, nachvollziehbare und transparente Kriterien entwickelt.

Dieses Ziel von 200 Milliarden Euro an Finanzierungen und Anlageprodukten ist einerseits ambitioniert, aber andererseits auch erreichbar. Denn wir kommen von einer guten Basis. Allein seit Beginn dieses Jahres haben wir für unsere Kunden in 22 Transaktionen Nachhaltigkeitsanleihen im Wert von fast 3,5 Milliarden Euro platziert.

Und wie wir gerade bekanntgegeben haben, werden wir unsere erste eigene grüne Anleihe begeben, sobald der Markt dafür günstig ist. Die Voraussetzungen dafür sind geschaffen.

Wir sind stolz auf diesen Fortschritt. Und wir werden diesen Weg nun konsequent weitergehen.

Schluss

Meine Damen und Herren, die Corona-Pandemie hat unser Leben und die Wirtschaft auf den Kopf gestellt. Vieles, was einst gewiss erschien, ist es nun nicht mehr.

Ihre Deutsche Bank bleibt aber auch in diesem historisch einzigartigen Umfeld ein zuverlässiger Anker. Wir haben gehalten, was wir im vergangenen Jahr angekündigt haben. Und wir werden das weiter tun.

Dafür braucht es Disziplin, Fokus und Innovationskraft. Es braucht den Willen, die Herausforderung anzupacken und zu meistern. Es braucht verantwortungsvolle Führung, die sich als Vorbild versteht, inspiriert und die Voraussetzungen für Höchstleistungen unserer Teams weltweit schafft. Und es braucht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die genau das wollen – mit der Exzellenz und der Leidenschaft, die Sie, meine Damen und Herren, von der Deutschen Bank erwarten. Die Exzellenz und die Leidenschaft, die es braucht, um im Wettbewerb mit den Besten das kleine Stück voraus zu sein.

All das haben wir nicht nur im vergangenen Jahr, sondern gerade auch in den jüngsten Wochen und Monaten in vielen Bereichen gezeigt. Wir profitieren von unserem neuen Geschäftsmodell, von unserer soliden Bilanz und von unserem konservativen Risikomanagement.

Und wir profitieren auch davon, hier in Deutschland verwurzelt zu sein. In einem der Länder, das diese nie dagewesene Herausforderung bislang mit am besten bewältigt. Dazu wollen wir unseren Beitrag leisten: als guter Unternehmensbürger – vor allem aber als Förderer der Wirtschaft. Als die globale Hausbank, die gerade jetzt zu ihren Kunden steht.

Auf dass niemand mehr fragt, warum Deutschland überhaupt die Deutsche Bank braucht. Weil es auf der Hand liegt. Weil wir diese Frage Tag für Tag damit beantworten, was wir können und tun.

Meine Damen und Herren, wir haben in unserer 150-jährigen Geschichte immer wieder gezeigt: Wir können mit großen Herausforderungen umgehen. Wie es unser Aufsichtsratsvorsitzender Paul Achleitner in seiner Rede sagte: Unsere Bank, die Deutsche Bank, zeichnet eine besondere Widerstandskraft aus. Dass wir an diese Tradition anknüpfen können, haben wir auch in den vergangenen zwölf Monaten seit unserer letzten Hauptversammlung bewiesen. Und wir werden es in den nächsten zwölf Monaten wieder beweisen.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen.