



Paul Achleitner  
Vorsitzender des Aufsichtsrats  
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.*

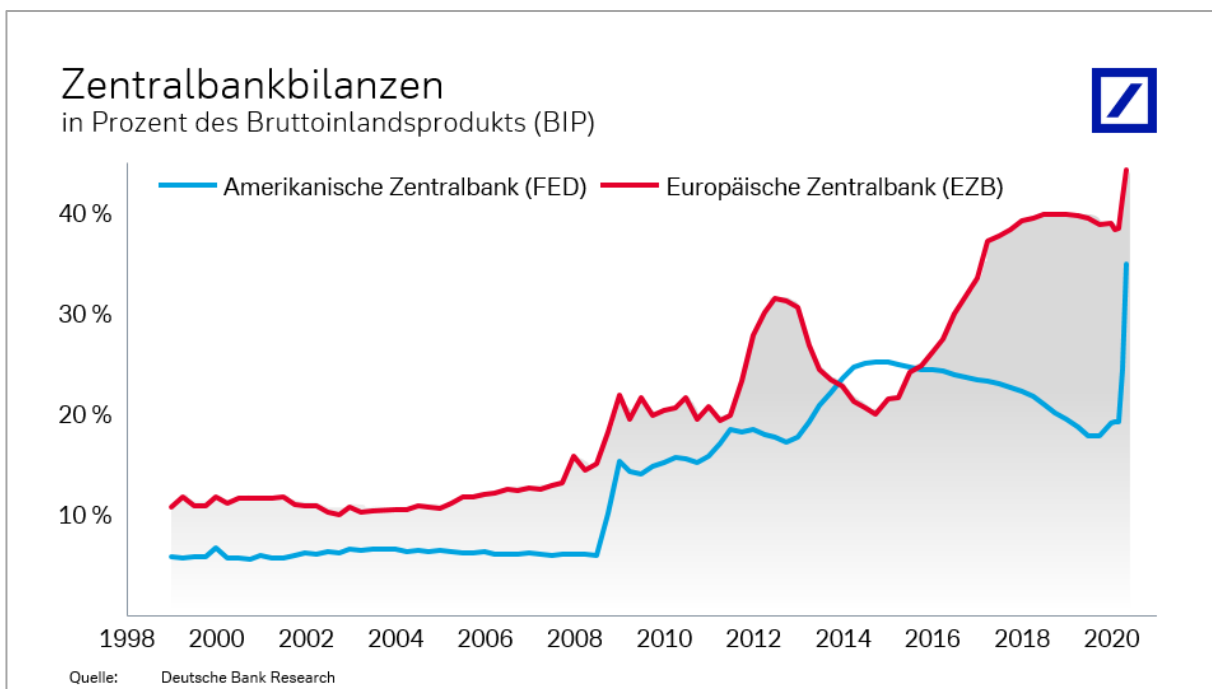
*Es gilt das gesprochene Wort.*

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,  
sehr geehrte Damen und Herren,

wenn ich mich heute an Sie wende, dann hat man das Gefühl, unsere letzte Hauptversammlung liegt weit mehr als nur ein Jahr zurück. So viel ist passiert. So anders als vor zwölf Monaten sieht unsere Welt heute aus. Eines der vielen Zeichen dafür ist, dass unsere Hauptversammlung in diesem Jahr nur virtuell stattfindet. Und dass wir unsere Reden bereits eine Woche vorher im Internet veröffentlichen.

Damit wollen wir Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, auch in diesem außergewöhnlichen Hauptversammlungsformat die Möglichkeit geben, auf unsere Ausführungen vorab zu reagieren. Sie können Ihre Wortbeiträge und Fragen zu unserer virtuellen Hauptversammlung beisteuern. So fehlt uns zwar der gewohnte direkte Austausch in der Frankfurter Festhalle. Aber: Es entsteht zumindest ein digitaler Dialog. Und der vermittelt Ihnen hoffentlich ein gutes Bild davon, wo Ihre Deutsche Bank steht.

Wir denken, dass dieses Format die beste Lösung ist in einer Zeit, in der in Wirtschaft und Gesellschaft fast nichts mehr läuft wie gewohnt. In einer Krise, die alles in den Schatten stellt, was Menschen meiner Generation in ihrem Berufsleben erlebt haben. Ob Asien- und Russlandkrise, ob der Kollaps des Neuen Markts oder die Finanzkrise vor zwölf Jahren – alles scheint zu verblassen angesichts dessen, was wir zuletzt erlebt haben und worauf wir uns wahrscheinlich noch einstellen müssen.



Die Dimension der Herausforderungen lässt sich an einem einfachen Schaubild darstellen, das unsere Volkswirte angefertigt haben. Es geht um den Umfang der geldpolitischen Interventionen der Federal Reserve und der Europäischen Zentralbank

im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt. Hier können Sie erkennen, wie die aktuellen Maßnahmen selbst die gigantischen Interventionen von 2008 klein aussehen lassen.

Wie ausgeprägt die wirtschaftlichen, politischen und sozialen Veränderungen sein werden, wissen wir nicht. Aber man muss kein Prophet sein, um einige klare Trends zu erkennen:

- Der Konflikt zwischen USA und China verschärft sich.
- Die globale Arbeitsteilung geht zurück.
- Die Bedeutung des Staates und sein Einfluss wachsen weiter.
- Die Digitalisierung unserer Gesellschaft beschleunigt sich.
- Die Meinungsbildung durch soziale Medien nimmt zu.
- Wir besinnen uns zunehmend auf persönliche Werte.
- Und der Einfluss ökologischer Faktoren auf Geschäftstätigkeit und Konsumverhalten verstärkt sich.

Weitgehend verschwunden ist die Hoffnung, dass auf einen scharfen volkswirtschaftlichen Einbruch eine schnelle Erholung auf das Vorkrisenniveau folgt. Und dass danach alles so sein wird wie früher. Die Corona-Krise wird nicht nur länger andauern als zunächst erwartet – sie wird auch dauerhafte Konsequenzen haben:

- Für jeden Einzelnen – weil wir künftig vielleicht weniger reisen, weniger Veranstaltungen besuchen und wahrscheinlich auch weniger gesellig sein werden.
- Für Unternehmen – weil sie weniger krisenanfällige Lieferketten brauchen, neue Absatzmärkte und digital optimierte Geschäftsprozesse.
- Für unser Wirtschaftssystem – weil der Einfluss des Staates ein ganz anderer sein wird, wenn die Konjunktur womöglich über viele Quartale am Tropf öffentlicher Mittel hängt.
- Und für die Politik selbst – gilt es doch nicht nur, kurzfristig die Lage so weit wie möglich zu stabilisieren, sondern auch mit den Folgen fertig zu werden. Vor allem mit einem rapiden Anstieg der Staatsschulden. Und mit der zusätzlichen Verantwortung, die mit dem wachsenden Einfluss der Politik auf die Wirtschaft einhergeht.

Angesichts dieser gewaltigen Herausforderungen hat es für uns als Deutsche Bank oberste Priorität, stabil und zuverlässig unseren Beitrag zu leisten, damit unsere Wirtschaft und die Gesellschaft als Ganzes diese Situation meistern kann. In der letzten großen Krise vor zwölf Jahren waren Banken das Problem. Diesmal können und wollen wir Teil der Lösung sein.

Wir haben in den vergangenen Monaten auf ganz besondere Weise gezeigt, dass es eine Deutsche Bank in Deutschland und Europa braucht. Eine global vernetzte Deutsche Bank, die unsere exportorientierten Unternehmen kraftvoll unterstützt. Über das, was wir für unsere Kunden getan haben und weiterhin tun, wird unser Vorstandsvorsitzender Christian Sewing sprechen.

Möglich wird uns dieser Einsatz für unsere Kunden durch das sehr solide Fundament, auf dem wir stehen. Das verdanken wir zunächst der Tatsache, dass wir unsere Bilanz in den vergangenen acht Jahren um fast eine Billion Euro verkleinert und entsprechend Risiken abgebaut haben. Und der neuen Strategie, die unser Vorstand im Juli 2019 verkündet hat.

Es war richtig und wichtig für die Deutsche Bank, sich neu aufzustellen. Diese Strategie ist die Grundlage dafür, unsere Bank wieder nachhaltig profitabel zu machen. Sie ist die Grundlage dafür, wieder in eine Position zu kommen, in der unsere Aktionäre von einer nachhaltigen Wachstumsstrategie profitieren können.

Dass sich die Deutsche Bank nun auf ihre Stärken konzentrieren kann, ist in dieser Phase ein enormer Vorteil. Das zeigt auch das erfreuliche Ergebnis im ersten Quartal. Für diese beachtliche Leistung möchte ich dem Vorstand unter der Leitung von Christian Sewing sowie unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Namen aller Aufsichtsratsmitglieder danken. Wir sind stolz auf das, was sie alle gemeinsam geleistet haben.

Meine Damen und Herren, starke Institutionen werden durch Menschen geprägt – sie sind aber auch größer als Individuen. Dies hat die Geschichte vielfach gezeigt – auch die Geschichte der Deutschen Bank.

Wenn wir in diesem Jahr auf 150 Jahre Deutsche Bank zurückblicken, dann sind das 150 Jahre voller Umbrüche. Die Gründerjahre, der Untergang des wilhelminischen Deutschlands, die Weimarer Hyperinflation, die Weltwirtschaftskrise, der Nationalsozialismus, die Aufspaltung der Bank nach dem Zweiten Weltkrieg, die Wiedervereinigung, die Euro-Einführung, die Finanzkrise – das waren Herausforderungen in unserer Geschichte, die teilweise existenziellen Charakter hatten. Es zeichnet unsere Bank aus, dass sie diese Situationen gemeistert hat und oft sogar gestärkt aus ihnen hervorgegangen ist.

Schon ihre Gründung im Jahr 1870 als bescheidenes Start-up in Berlin, wie man heute sagen würde, war gewissermaßen die Antwort auf eine Herausforderung. Deutschlands Kaufleute und Industrielle wollten nicht mehr so abhängig von ausländischen Banken sein. Der Außenhandel war angesichts der beginnenden Globalisierung zu wichtig für die heimische Volkswirtschaft geworden.

In den ersten Jahrzehnten nach der Gründung baute unsere Bank ihr internationales Geschäft daher konsequent aus. Das haben Historiker in unserem kürzlich veröffentlichten Jubiläumsband eindrucksvoll dargelegt.

Unsere neue Strategie baut genau auf diesen unseren Wurzeln auf. Die Deutsche Bank ist vor 150 Jahren mit der Vision angetreten, für die heimische Wirtschaft eine globale Hausbank zu sein. Und genau das steht auch heute wieder im Vordergrund. So spielt die Unternehmensbank nun eine zentrale Rolle in unserer Strategie, wie Christian Sewing in seiner Rede ausführt.

Ich weiß, dass viele Menschen angesichts unserer wechselhaften Geschichte in der jüngeren Vergangenheit immer noch Zweifel haben. Ich persönlich bin da viel zuversichtlicher. Wie in vielen Phasen in den vergangenen eineinhalb Jahrhunderten sehen wir auch nun wieder, zu welcher Kraft und Disziplin unsere Institution im Stande ist. Und das in einer Zeit, in der die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen auf weniger als 10 Jahre geschätzt wird. Immer wieder haben unsere Mitarbeiter und Führungskräfte erfolgreich auf den Leistungen ihrer Vorgänger aufgebaut oder, wo erforderlich, aus deren Fehlern gelernt und sie behoben. Das gilt auch für unsere Generation, die heute die Geschicke der Deutschen Bank lenkt.

Werte Aktionärinnen und Aktionäre,

der Aufsichtsrat hat sowohl den Strategieprozess als auch die Umsetzung im vergangenen Jahr eng und konstruktiv begleitet.

Daneben lag unser Fokus darauf, das Risikomanagement und die internen Kontrollen weiter zu verbessern. Hier hat die Bank deutliche Fortschritte gemacht. 2019 hat die Deutsche Bank für den Schutz vor nichtfinanziellen Risiken rund 600 Millionen Euro aufgewandt, dreimal so viel wie noch 2013. Weitere Details dazu finden Sie in unserem Geschäftsbericht. Und Sie können sich sicher sein: Bei diesen Themen werden wir jetzt erst recht keine Abstriche machen – während wir gleichzeitig den Vorstand dabei begleiten und unterstützen, die Kosten weiter zu senken, die Digitalisierung konsequent voranzutreiben und Wachstumschancen wahrzunehmen.

Für diese Prioritäten stehen auch einige der Veränderungen im Vorstand und bei den Generalbevollmächtigten der Bank seit unserer Hauptversammlung im vergangenen Jahr.

- Fabrizio Campelli, der in den vergangenen Jahren das Geschäft mit den vermögenden Privatkunden geleitet hat, treibt den Umbau unserer Bank als neuer Transformationsvorstand voran.

- Mit Michael Ilgner haben wir seit März dieses Jahres einen neuen Generalbevollmächtigten und Personalchef, der von der Deutschen Sporthilfe zu uns kam. Mit seinen vielfältigen Erfahrungen setzt er bereits frische Impulse.
- Mit Bernd Leukert haben wir einen ausgewiesenen IT-Experten und erfahrenen Manager gewonnen. Der langjährige SAP-Vorstand wird die Digitalisierung vieler Geschäftsprozesse bei der Deutschen Bank beschleunigen.
- Unsere Amerika-Chefin Christiana Riley hat seit Juli vergangenen Jahres eine neue Führungskultur in New York etabliert.
- Stefan Simon konzentriert sich auf die Themen Recht und Regulierung, während wir den Bereich Compliance und die Steuerung nichtfinanzieller Risiken bei unserem Risikovorstand Stuart Lewis gebündelt haben.
- Und wir haben mit Alexander von zur Mühlen einen internen Kandidaten für die Nachfolge unseres Asien-Vorstands Werner Steinmüller gefunden. Herr Steinmüller geht nach fast 30 Jahren bei der Deutschen Bank Ende August in den wohlverdienten Ruhestand. Wir danken ihm dafür, wie er mit seinem unermüdlichen Einsatz wichtige Bereiche unserer Bank geprägt hat, allen voran unsere globale Transaktionsbank und natürlich in den vergangenen drei Jahren unser Asien-Geschäft.

Danken möchte ich auch Sylvie Matherat, Garth Ritchie und Frank Strauß, die den Vorstand im vergangenen Jahr verlassen haben. Herr Ritchie und Herr Strauß haben beide über mehr als zwei Jahrzehnte dazu beigetragen, das Geschäft der Deutschen Bank weiter zu entwickeln. In dem einen Fall war es das internationale Kapitalmarktgeschäft, im anderen das Privatkundengeschäft in Deutschland. Sylvie Matherat wiederum hat eine wichtige Perspektive von außen eingebracht, als sie 2014 als frühere Aufseherin zu unserer Bank kam.

Im Zuge der neuen Strategie haben wir auch die Führungsstruktur angepasst und unterhalb des Vorstands ein Konzernleitungskomitee eingeführt, das sogenannte Group Management Committee. Dort sind insbesondere die operativen Leiter der Geschäftsbereiche vertreten, die nah am Kunden, aber zugleich auch nah an der obersten Entscheidungsebene sind. Diese Struktur ermöglicht schnellere Entscheidungen und mehr Konzentration auf die Umsetzung. Das hat sich bereits bewährt.

Für die Deutsche Bank von morgen stehen auch die neuen Kandidaten für den Aufsichtsrat. Sie ergänzen auf ideale Weise das Profil des Gremiums. Wie Sie wissen, ist ein Aufsichtsrat so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Wie jedes Leitungsgremium sollte ein Aufsichtsrat aber auch divers zusammengesetzt sein.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund freue ich mich, dass wir Ihnen den früheren Bundesminister Sigmar Gabriel zur Wahl in den Aufsichtsrat vorschlagen können. Sigmar Gabriel, der bereits im März 2020 gerichtlich als Aufsichtsrat bestellt wurde, war über Jahrzehnte in hochrangigen politischen Positionen tätig. Sein Wissen und seine globale Erfahrung helfen unserer Bank bereits jetzt. Zudem ist seine Erfahrung im Bereich Nachhaltigkeit wertvoll für uns.

Mit Dagmar Valcárcel, die bereits im August 2019 gerichtlich als Aufsichtsrätin bestellt wurde, empfehlen wir Ihnen eine erfahrene Rechtsexpertin zur Wahl. Seit 24 Jahren hat sie in verschiedenen Positionen in der Finanzbranche gearbeitet – in Deutschland, Großbritannien, Spanien, Griechenland, der Schweiz und Luxemburg. Unter anderem bekleidete sie verschiedene hochrangige Führungspositionen bei Barclays. Bereits zum Start hat sie den Vorsitz des Integritätsausschusses übernommen.

Und schließlich schlagen wir Ihnen Theodor Weimer für die Wahl in den Aufsichtsrat vor. Er ist seit drei Jahrzehnten in der Finanzbranche tätig, hat große Erfahrung im Kapitalmarkt-, Unternehmens- und Privatkundengeschäft. Zwischen 2009 und 2017 war er Vorstandssprecher der HypoVereinsbank und derzeit ist er Vorstandsvorsitzender der Deutsche Börse SE. Herr Weimer ist einer der anerkanntesten Manager Deutschlands.

Meine Damen und Herren, es ist ein Vertrauensbeweis für uns, dass so anerkannte Persönlichkeiten aus Politik und Finanzwirtschaft ein Mandat in unserer Bank übernehmen. Es ist schließlich eine anspruchsvolle und zeitintensive Tätigkeit, die mit viel Verantwortung einhergeht. Im vergangenen Berichtsjahr tagten der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse insgesamt 56 Mal. Details zur Aufsichtsrats­tätigkeit entnehmen Sie bitte den Seiten VII bis XVIII des Geschäftsberichts.

Zwei verdiente Mitglieder verabschieden wir aus unserem Aufsichtsrat. Katherine Garrett-Cox, die aufgrund anderer beruflicher Aufgaben das Gremium verlässt, danken wir herzlich für ihren Beitrag in den vergangenen neun Jahren. Ebenso danken wir Richard Meddings, der über Jahre unseren Prüfungsausschuss souverän leitete und im Sommer 2019 ausgeschieden ist. Es waren schwierige Jahre des Übergangs und der Veränderungen, die intensiven persönlichen Einsatz von beiden erforderten. Herzlichen Dank dafür.

Ich möchte auch unser Mitgefühl gegenüber der Familie Zeltner ausdrücken. Jürg Zeltner war nur wenige Monate Mitglied in unserem Aufsichtsrat und ist, kurz nach seinem Ausscheiden, nach schwerer Krankheit im März dieses Jahres viel zu früh verstorben.

An dieser Stelle möchte ich – auch wenn wir heute nur virtuell zusammen sind – der verstorbenen Mitarbeiter und Pensionäre der Deutschen Bank gedenken. Im abgelaufenen Geschäftsjahr sind 71 unserer aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

sowie 607 Pensionärinnen und Pensionäre der Deutschen Bank von uns gegangen. Wir werden ihnen ein ehrendes Andenken bewahren.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

eine oft strapazierte Aussage des Microsoft-Gründers Bill Gates besagt, man bräuhete zwar „banking“, aber keine Banken. Ich halte das nach wie vor für falsch – und die Corona-Krise bestätigt das meines Erachtens eindrucksvoll.

Hinter einer Funktion muss auch eine Institution stehen – das gilt gerade in der digitalen Welt, in der das Vertrauen in eine Marke eine immer größere Rolle spielt. Und es gilt ganz besonders in Finanzfragen, bei denen Menschen sehr Privates teilen müssen – ähnlich wie gegenüber Medizinern. Das zeigt sich gerade in Krisenzeiten, wo Menschen zuallererst Unterstützung bei anderen Menschen und bei bewährten Institutionen suchen.

In diesen Krisen- und Umbruchszeiten kann kein Algorithmus eine Hausbankbeziehung ersetzen. Genauso wie wir trotz Telemedizin unseren Hausarzt schätzen. In der Zukunft wird es auf die richtige Kombination von Institution, Funktion und Menschen ankommen, also von vertrauensvoller Beziehung und gutem Kundenservice.

In den vergangenen Jahren haben wir immer wieder darüber diskutiert, ob es in Deutschland und Europa internationale Banken braucht, die hier auch ihren Sitz haben. Diese Frage stellt sich nicht mehr, nachdem überall wieder Grenzen hochgezogen werden – erst im Handelsstreit und nun in der Corona-Krise. Die vergangenen Monate zeigen eindrucksvoll: Wenn es stürmisch wird, ist Wirtschaftspolitik schnell wieder vor allem national, im besten Fall noch europäisch – aber sicher nicht mehr global. Das finde ich persönlich bedauerlich, ist aber leider Realität.

Wir werden in Europa künftig mehr Kontrolle über wichtige Lieferketten haben wollen, über die Versorgung unseres Gesundheitssystems, ja sogar über unsere Landwirtschaft und die Produktion unserer Lebensmittel. Das heißt auch: Europa muss eine gewisse Kontrolle über essenzielle Finanzdienstleistungen haben. Und gerade jetzt braucht es international ausgerichtete Banken, die als Brücke zwischen den großen Wirtschaftsräumen dienen können.

Ihre Deutsche Bank hat eine einzigartige globale Infrastruktur, die uns von allen anderen deutschen und europäischen Banken unterscheidet. Das macht uns für nahezu alle international agierenden Unternehmen zu einem strategisch wichtigen Partner.



Wie vor 150 Jahren bieten die heutigen Umbrüche der Deutschen Bank daher die Chance, als globale Hausbank ihre Kundenbeziehungen zu stärken und damit ihre langfristige Erfolgsgeschichte weiterzuschreiben.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung dabei – und bleiben Sie gesund!