



Christian Sewing
Vorsitzender des Vorstands
Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 27. Mai 2021

Redetext vorab veröffentlicht am 19. Mai 2021

*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,

auch ich begrüße Sie herzlich zu unserer virtuellen Hauptversammlung. Zum vierten Mal darf ich Ihnen über das abgelaufene Geschäftsjahr berichten. Und jedes Mal ist es für mich ein besonderer Tag. Immer wieder denke ich im Laufe eines Geschäftsjahres daran, was ich Ihnen werde sagen können. Es motiviert und diszipliniert uns, auf diesen Tag hinzuarbeiten. Denn eins ist klar: Das, was ich Ihnen hier stellvertretend für den Vorstand sagen kann, muss das Ergebnis harter, langfristig geplanter Arbeit sein. Denn das ist die Voraussetzung dafür, glaubwürdig zu sein.

Insofern ist es eine besondere Freude, dass wir in diesem Jahr mit besseren Ergebnissen und noch mehr Zuversicht als in den vergangenen Jahren vor Sie treten können. Nicht nur, weil wir gehalten haben, was wir versprochen hatten. Weil sich unsere Bank im größten Wirtschaftseinbruch der Nachkriegszeit als widerstandsfähiger erwiesen hat, als viele uns das zugetraut hätten. Weil wir im vergangenen Jahr mehr als eine Milliarde Vorsteuergewinn erreicht haben. Weil wir zum Jahresauftakt das beste Quartal seit sieben Jahren abliefern konnten. Und weil wir wieder eine Dividende für unsere Aktionärinnen und Aktionäre in den Blick nehmen können.

Sondern auch, weil es inzwischen immer weniger Zweifel an dem Weg gibt, den wir eingeschlagen haben. Fragen zu Liquidität, Eigenkapital oder unserer Strategie – all das ist derzeit kein Thema mehr. Der Blick auf unsere Bank hat sich grundsätzlich verändert. Und es ist unsere Aufgabe, dieses wachsende Vertrauen zu nutzen, um nachhaltige Profitabilität zu erreichen – und Rückschläge zu vermeiden.

Unsere Bank wieder auf ihre Stärken zu besinnen und sie zurück in die Mitte der Gesellschaft zu führen – mit diesem Anspruch habe ich vor etwas mehr als drei Jahren das Amt des Vorstandsvorsitzenden übernommen. Bei der Hauptversammlung 2018 haben wir uns ein großes Ziel gesetzt: eine Deutsche Bank zu schaffen, die wieder relevant ist. Relevant für unsere Kunden, für unsere Investoren, für die Gesellschaft. Und es war immer klar: Dafür müssen wir wirtschaftlich nachhaltig erfolgreich sein – und die Menschen davon überzeugen, dass wir gebraucht werden. Als eine Bank, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder stolz sind, für sie zu arbeiten.

All das galt als kaum erreichbar, als ich im Mai 2018 zu Ihnen sprach.

Drei Jahre später können wir sagen: Unsere Mitarbeiter empfinden sehr viel mehr Stolz als damals, wenn sie auf unsere Bank angesprochen werden. Das hat viele Gründe. Aber die wohl wichtigsten Voraussetzungen dafür sind, dass sich Schritt für Schritt der

unternehmerische Erfolg einstellt – und wir für unsere Kunden wieder relevanter geworden sind.

Woran mache ich das fest? An unserer täglichen Arbeit. Hier nur ein paar Beispiele:

- Wir halten die Wirtschaft am Laufen und wickeln jeden Tag Zahlungen in einem durchschnittlichen Volumen von mehr als 800 Milliarden Euro in 125 Währungen ab.
- Wir finanzieren pro Jahr allein in Deutschland mehr als 150.000 Eigenheime.
- Wir ermöglichen Investitionen in wirtschaftlichen Fortschritt – so haben wir vergangenes Jahr Kredite über 40 Milliarden Euro an Unternehmen vergeben.
- Wir vernetzen Firmen in aller Welt und wickeln pro Jahr mehr als 400.000 Transaktionen für Handelsfinanzierungen ab.

Ja, das tun wir seit Jahrzehnten. Aber inzwischen spüren wir, dass es wieder stärker ins Bewusstsein rückt, wozu Banken da sind – und wozu die Deutsche Bank da ist. Auch während der Corona-Pandemie haben wir Tag für Tag mit Leidenschaft gezeigt, wozu wir im Stande sind:

- Wir haben in der Hochphase der Pandemie so viele unserer Filialen geöffnet gehalten wie keine andere Bank in Deutschland – natürlich mit entsprechenden Hygienekonzepten.
- Wir haben Unternehmen geholfen, durch die Krise zu navigieren – mit einem Corona-Helpdesk, das mehr als 250.000 Anfragen beantwortet hat.
- Wir haben unsere Kunden im vergangenen Jahr dabei unterstützt, 1,7 Billionen Euro am Kapitalmarkt aufzunehmen. Ein historischer Höchstwert für unsere Bank.
- Wir waren die aktivste Bank in den Förderprogrammen der KfW und haben unseren Kunden so Zugang zu mehr als zwölf Milliarden Euro eröffnet.
- Wir haben in den 15 Monaten bis Ende März dieses Jahres mehr als 70 Milliarden Euro an nachhaltigen Finanzierungen und Anlagen ermöglicht.
- Wir haben uns trotz der großen geschäftlichen und persönlichen Anforderungen für alle in unserer Bank weiterhin gesellschaftlich engagiert. Beinahe 52 Millionen Euro haben wir hier im vergangenen Jahr investiert. Fast 13.000 Mitarbeiter haben an rund 20.000 Tagen ehrenamtlich in sozialen Projekten gearbeitet. Und von unseren Initiativen haben mehr als 3,7 Millionen Menschen profitiert.
- Als Zeichen der Verantwortung gegenüber unserem Unternehmen haben außerdem zahlreiche Führungskräfte unserer Bank auf ein Monatsgehalt verzichtet, die Mitglieder des Vorstands zusätzlich auch auf ein Zwölftel ihrer variablen Vergütung. Und hier sei auch gesagt: Unser Aufsichtsratsvorsitzender Paul Achleitner hat sich der Aktion solidarisch angeschlossen.

In der gleichen Zeit haben wir unsere Stabilität und unsere Widerstandskraft unter Beweis gestellt. Mit vergleichsweise geringen Kreditrisiken, mit einer stabilen Eigenkapitalquote. Und mit einer Rendite, die im jüngsten Quartal unseren Zielen fürs kommende Jahr schon sehr nahe kam.

Dass wir das geschafft haben, ist das Ergebnis einer konsequenten Transformation, die wir vor drei Jahren eingeleitet haben – bei unserer Hauptversammlung 2018. Und es ist das Resultat harter Arbeit.

Dafür möchte ich unseren Kolleginnen und Kollegen weltweit im Namen des Vorstands von ganzem Herzen danken. Was sie geleistet haben, verdient unseren allerhöchsten Respekt. Das gilt umso mehr, weil die Arbeit während der Pandemie allen viel Flexibilität und Einsatz abverlangt hat. Noch immer arbeitet ein großer Teil unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zu Hause aus – nicht selten müssen sie gleichzeitig ihre Kinder betreuen. Wir freuen uns auf ihre Rückkehr in die Büros, werden aber gleichzeitig auch aus der Corona-Zeit lernen und künftig Zeit im Büro und mobiles Arbeiten flexibler kombinieren. Das entspricht dem Wunsch unserer Belegschaft und spart auf Dauer Kosten.

I. Rückblick

Drei Phasen unserer Transformation

Meine Damen und Herren, wenn wir auf den Umbau der Deutschen Bank schauen, dann geht es um drei Phasen.

Die erste Phase begann 2018, als wir zunächst die Grundlage für diese Transformation legten, indem wir unsere Bank stabilisierten – mit einer sehr guten Kapitalausstattung, geringeren Risiken in der Bilanz und verbesserten Kontrollen. Damit haben wir das Fundament gelegt, um überhaupt eine neue Strategie verkünden zu können, die wir aus eigener Kraft finanzieren.

Diese haben wir dann im Juli 2019 angekündigt. Hiermit startete die zweite Phase unserer Transformation – mit dem Ziel, profitabler, schlanker, innovativer und noch widerstandsfähiger zu werden. Eine Bank zu schaffen, die die Wünsche unserer Kunden wieder viel stärker in den Mittelpunkt stellt und endlich nachhaltig rentabel für unsere Aktionäre ist. Unser Versprechen war einfach und doch nicht trivial: Wir konzentrieren uns auf unsere Stärken, reduzieren Kosten und Risiken weiter – und ebnen damit den Weg zu nachhaltiger Profitabilität.

Es war von Anfang an klar, dass wir den Großteil dieser Transformation in den ersten sechs Quartalen würden stemmen müssen – also von Mitte 2019 bis Ende 2020. Und

genau das haben wir geschafft: Nach diesen sechs Quartalen lagen 85 Prozent der finanziellen Belastungen des Umbaus hinter uns – 85 Prozent der Belastungen, die wir für die Zeit bis 2022 erwartet hatten.

Daher haben wir beim Investorentag im Dezember 2020 den Startschuss für unsere dritte Phase gegeben – eine Phase nachhaltiger Profitabilität. Unser Ziel ist es zu wachsen – und gleichzeitig bei Kosten und Kapital absolut diszipliniert zu bleiben.

Was wir erreicht haben

Doch bevor ich darauf zu sprechen komme, möchte ich einmal kurz zusammenfassen, was wir nach zwei Phasen der Transformation erreicht haben. Es sind acht Erfolgsfaktoren, die aus unserer Sicht eine besondere Rolle gespielt haben:

- **Erstens: Es zahlt sich aus, dass wir uns auf unsere Stärken konzentriert haben.** Was können wir besonders gut? Wo brauchen uns unsere Kunden am meisten? Wo schaffen wir den höchsten Wert auch für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre? Das waren zentrale Fragen für unsere Transformation. Und das betraf vor allem unsere Investmentbank. Die Folge: Wir haben uns aus dem institutionellen Aktienhandel zurückgezogen.

Branchenweit hat sich dieses Geschäft zuletzt gut entwickelt, und so höre ich immer wieder die Frage, ob wir nicht lieber das Aktiengeschäft behalten hätten. Die Antwort ist so klar wie einfach: nein! Von einer Phase, in der es aufwärts geht, profitieren zwar in der Regel alle Marktteilnehmer. Aber der Abstand zu den Besten wird trotzdem größer.

Genau das erleben wir gerade dort, wo wir selbst stark sind: im Geschäft mit festverzinslichen Wertpapieren und Währungen sowie Finanzierungen. Viele Kunden arbeiten heute umso intensiver mit uns zusammen. Sechs Quartale in Folge sind unsere Erträge in der Investmentbank nun im Jahresvergleich mit zweistelligen Raten gestiegen. Und mindestens genauso wichtig: Meist sind wir dabei schneller gewachsen als unsere Wettbewerber. Kurzum: Wir haben in wichtigen Geschäftsfeldern unsere Marktanteile ausgebaut. Und das, ohne mehr Kapital einzusetzen oder die Zahl der Mitarbeiter zu erhöhen.

- Während die Investmentbank zuletzt sehr im Fokus stand, kommen wir auch in den übrigen Geschäftsfeldern gut voran. Das bringt mich zum **zweiten Erfolgsfaktor: Wir haben dem Gegenwind durch die Niedrigzinsen erfolgreich getrotzt.** Sowohl in der Unternehmensbank als auch in der Privatkundenbank haben wir unsere Erträge – bereinigt um Sonder- und Wechselkurseffekte – im vergangenen Jahr stabil gehalten. Das klingt

unspektakulär, ist aber eine enorme Leistung in einem Zinsumfeld, in dem viele unserer Wettbewerber geschrumpft sind, und das teilweise deutlich.

Natürlich haben die Niedrigzinsen über Jahre hinweg die Margen kontinuierlich fallen lassen. Aber statt uns darüber zu beklagen, haben wir reagiert. Indem wir mit unseren Kunden individuelle Entgelte vereinbart haben – insbesondere in der Unternehmensbank, in der solche Vereinbarungen inzwischen Einlagen von 83 Milliarden Euro abdecken. Und indem wir unsere Kunden gut beraten haben. So verzeichnete die Privatkundenbank in allen vier Quartalen 2020 Nettozuflüsse bei Anlageprodukten, die sich auf insgesamt 16 Milliarden Euro beliefen. Außerdem verbuchte sie Nettoneukredite von 13 Milliarden Euro.

Bei der DWS blicken wir ebenfalls auf ein erfolgreiches Jahr zurück: Unsere Vermögensverwaltung kam zum Jahresende auf ein verwaltetes Vermögen von 793 Milliarden Euro. Und Anfang 2021 haben wir dann erstmals die 800 Milliarden Euro an verwaltetem Vermögen überschritten. Gemeinsam mit der Privatkundenbank kommen wir jetzt auf rund 1,3 Billionen Euro an verwaltetem Vermögen.

- **Drittens: Wir sind diszipliniert bei den Kosten.** Ein unverrückbarer Teil unserer Transformation waren von Anfang an klare Kostenziele – Ziele, die nicht verhandelbar waren. Ziele, die es einzuhalten galt. Denn nur wer das kontrolliert, was er kontrollieren kann, kann eine solche Transformation erfolgreich meistern. Das war uns von Anfang an klar – auch wenn es harte Entscheidungen erforderte, die Arbeitsplätze kosten.

Das Ergebnis: Seit mehr als drei Jahren reduzieren wir nun Quartal für Quartal unsere Ausgaben im Vergleich zum Vorjahr. Unser Ziel für 2020, die bereinigten Kosten¹ auf 19,5 Milliarden Euro zu senken, haben wir ebenfalls erreicht. Damit waren die jährlichen Ausgaben auf dieser Basis fast viereinhalb Milliarden Euro geringer als noch 2017.

- **Mit derselben Disziplin steuern wir unsere Risiken** – und das ist mein **vierter Punkt**. Natürlich mussten auch wir in Pandemie und Rezession mit zusätzlichen Kreditausfällen rechnen. Deshalb ist unsere Risikovorsorge im vergangenen Jahr auf 1,8 Milliarden Euro gestiegen. Doch damit blieb sie im Rahmen dessen, was wir schon im April 2020 prognostiziert hatten. Und dank der hohen Qualität unseres Kreditbuchs stehen wir hier im Branchenvergleich sehr stabil da. Einerseits zeigt das, wie gut es den Regierungen gelungen ist, die Wirtschaft in der Pandemie zu stabilisieren. Andererseits ist es die Konsequenz unserer geschäftlichen Aufstellung und unseres exzellenten Risikomanagements: Wir

¹ ohne Transformationskosten und erstattungsfähige Ausgaben für das Hedgefondsgeschäft

profitieren jetzt davon, dass wir unsere Vergabestandards auch in Jahren mit starkem Wirtschaftswachstum nicht aufgeweicht haben.

Die positive Entwicklung hat sich im ersten Quartal dieses Jahres fortgesetzt. Dabei haben wir auch bei großen Einzelereignissen bewiesen, dass wir unsere Risiken gut im Griff haben. So rechnen wir nun für dieses Jahr mit einer deutlich niedrigeren Risikovorsorge als noch 2020. Diese Expertise im Risikomanagement, über Jahrzehnte aufgebaut, wollen wir künftig auch noch stärker in unserem Geschäft nutzen – indem wir Kunden noch mehr dabei unterstützen, ihre eigenen Risiken ganzheitlich zu steuern.

- Das erfolgreiche Risikomanagement war auch die Grundlage für den **fünften Erfolgsfaktor** in unserer Transformation: **Wir haben unsere Bilanzstärke gewahrt**. Als wir 2019 unseren Umbau ankündigten, gab es noch erhebliche Zweifel, ob wir ihn aus eigener Kraft finanzieren könnten. Tatsache ist aber: Trotz einmaliger Milliardenbelastungen durch die Transformation ist unsere harte Kernkapitalquote heute sogar leicht höher als damals. Dazu hat auch der erfolgreiche Bilanzabbau in unserer Einheit zur Freisetzung von Kapital beigetragen: Die so genannten risikogewichteten Aktiva hat sie gegenüber dem Jahresende 2018 mehr als halbiert, die Verschuldung sogar um rund 75 Prozent gesenkt.
- Durch diese Stabilität und den Erfolg unserer Strategie **haben wir – sechstens – Vertrauen zurückgewonnen**. Das gibt uns nun Rückenwind: Seit Anfang dieses Jahres schätzen die drei führenden Ratingagenturen den Ausblick für unsere Bonitätsnoten positiver ein. Moody's hat uns vor wenigen Tagen sogar auf die Beobachtungsliste für eine mögliche Heraufstufung des Ratings gesetzt. Alle drei Agenturen haben dabei ausdrücklich auf die Fortschritte in unserer Strategie verwiesen.

Auch sind unsere Refinanzierungskosten, die sich unter anderem im Preis für unsere Kreditabsicherungen ausdrücken, merklich zurückgegangen. Wir liegen hier nun wieder auf Augenhöhe mit unseren wichtigsten Wettbewerbern – was sich wiederum positiv auf unser Geschäft auswirkt. Und erst Anfang dieses Monats durften wir uns über einen weiteren Vertrauensbeweis unserer Investoren freuen: Unsere Emission von Nachrangkapital war mehr als vierfach überzeichnet, und wir konnten sie zu guten Konditionen platzieren.

- Diesen Rückenwind spüren auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. **Ihre Motivation ist der siebte, oft unterschätzte Erfolgsfaktor**. 76 Prozent von ihnen standen bei unserer jüngsten Befragung hinter unserer Strategie. Sie stehen so loyal zu unserer Bank wie seit 2012 nicht mehr. Und sie haben

bewiesen, wie entschlossen sie sind, jeden Tag das Beste für unsere Kunden zu geben.

- Der **achte Erfolgsfaktor** schließlich hat mit unserer Haltung zu tun. Wir sind selbstkritisch und ehrlich zu uns selbst. So **sind wir uns auch jener Stellen bewusst, an denen wir noch nachbessern müssen**. Dazu gehört der Kampf gegen die Finanzkriminalität. Wir haben unsere Kontrollsysteme zwar erheblich gestärkt – aber wir haben hier auch noch Arbeit vor uns. In den vergangenen zwei Jahren haben wir zwei Milliarden Euro für unsere Kontrollbereiche aufgewendet, in Technologie investiert und unser Team für den Kampf gegen Finanzkriminalität auf mehr als 1.600 Mitarbeiter aufgestockt. Aber bei der Überprüfung unserer Kunden und vor allem in der täglichen Überwachung der Zahlungsströme, dem sogenannten *transaction monitoring*, werden wir dem Anspruch unserer Aufseher noch nicht voll gerecht – und auch nicht unserem eigenen. Das zeigt sich auch im verlängerten Mandat des Sonderbeauftragten, das die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht Ende April bekanntgegeben hat. Wir wissen, was wir noch zu tun haben, und arbeiten mit Hochdruck daran. So werden wir beispielsweise die Risikoanalyse und die Entwicklung von Szenarien weiter ausbauen. Die Details unserer Strategie erarbeitet nun mein Vorstandskollege Stefan Simon zusammen mit unserem neuen Leiter für den Kampf gegen Finanzkriminalität, Joe Salama. Seien Sie sich gewiss: Wir haben diese Themen sehr genau im Blick.

Jahresergebnis 2020 und erstes Quartal 2021

Meine Damen und Herren, trotz solcher Baustellen können wir heute sagen: Wir sind weiter, als wir das Mitte 2019 für die jetzige Phase erwartet hatten. Trotz einer Pandemie, die uns alle unerwartet getroffen hat, haben wir alle unsere strategischen Ziele erreicht. Ja, dabei hatten wir auch Rückenwind durch ein sehr gutes Umfeld an den Kapitalmärkten. Es gab aber auch heftigen Gegenwind auf der Risikoseite und bei den Zinsen. Insofern macht uns das Ergebnis stolz: Wir waren im Rezessionsjahr 2020 profitabel – mit einem Vorsteuergewinn von über einer Milliarde Euro und einem Nettoergebnis von 624 Millionen Euro.

Besonders wichtig ist dabei: Unsere Geschäftsfelder, die wir fortführen wollen und als „Kernbank“ bezeichnen, haben ein bereinigtes Vorsteuerergebnis von 4,2 Milliarden Euro erreicht – 52 Prozent mehr als im Vorjahr. Und das trotz der höheren Risikovorsorge angesichts der Corona-Krise. Das zeigt die operative Stärke unserer Bank.

Diese Entwicklung hat sich im ersten Quartal dieses Jahres fortgesetzt. Wir haben einen Quartalsgewinn von 1,6 Milliarden Euro vor Steuern und einer Milliarde Euro nach Steuern erreicht. Das ist der höchste Wert seit sieben Jahren – trotz

Bankenabgaben von fast 600 Millionen Euro. Wir erzielten eine aufs Jahr hochgerechnete Rendite von 7,4 Prozent nach Steuern auf das materielle Eigenkapital. Und in der Kernbank lagen wir mit einem Vorsteuergewinn von zwei Milliarden Euro im ersten Quartal sogar bei fast elf Prozent und damit über unserem Ziel fürs kommende Jahr.

Dabei konnten wir unsere Erträge gegenüber dem bereits guten Vorjahresquartal noch einmal um 14 Prozent auf 7,2 Milliarden Euro steigern. Das ist der höchste Wert seit vier Jahren, obwohl wir uns seither von mehreren Geschäftsfeldern getrennt haben. Angesichts des erfolgreichen Jahresauftakts haben wir unsere Prognosen angehoben – wir rechnen nun für 2021 mit Erträgen auf dem hohen Niveau des vergangenen Jahres. Und ein weiterhin guter Geschäftsverlauf im zweiten Quartal bestärkt uns in dieser Erwartung. Zumal wir für die zweite Jahreshälfte einen kräftigen Wirtschaftsaufschwung erwarten, sobald sich das Leben dank höherer Impfquoten wieder normalisiert.

All diese Zahlen sind ein Beleg für die hervorragende Arbeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit, die gerade in der Zeit der Pandemie mit enormem Einsatz für unsere Bank und ihre Kunden da waren. Deshalb möchte ich Ihnen im Namen des Vorstands und des Konzernleitungskomitees noch einmal sehr herzlich danken. Ebenso danke ich meinen Kolleginnen und Kollegen im Vorstand und im Konzernleitungskomitee für die hervorragende Zusammenarbeit – und dem Aufsichtsrat um Herrn Dr. Achleitner, ohne dessen intensive Begleitung und Beratung diese Transformation so nicht möglich gewesen wäre.

Unsere guten Ergebnisse wurden allerdings in der Öffentlichkeit nicht nur positiv aufgenommen. Unser Gewinn sei nur der Investmentbank zu verdanken, hieß es, und so sei die „alte Deutsche Bank“ wieder da.

Diese Behauptungen teile ich in keiner Weise. Erstens haben alle unsere Geschäftsbereiche ihre Ergebnisse deutlich gesteigert und damit zum Erfolg beigetragen – und die Pläne, die wir beim Investorentag 2019 vorgelegt hatten, erfüllt oder sogar übertroffen. Zweitens haben wir nie gesagt, dass wir uns aus dem Investmentbanking zurückziehen würden – wir haben uns dort lediglich auf unsere Stärken konzentriert. Und drittens ist das Geschäft unserer Investmentbank von den Bedürfnissen unserer Kunden getrieben. Erfolgreich waren wir im vergangenen Jahr, weil diese Dienstleistungen besonders gefragt sind – und wir unseren Kunden die richtigen Lösungen bieten können.

So sehen wir einen großen Teil unserer Erträge in diesem Segment als stabil und nachhaltig an. Und wir haben unsere Investmentbank in den vergangenen Jahren viel stärker auf die Dienstleistungen ausgerichtet, die heimische Unternehmen gerade jetzt dringend benötigen – seien es Anleiheemissionen, Börsengänge, komplexe Kreditfinanzierungen oder die Beratung bei Fusionen und Übernahmen.

Warum wir in Europa davon mehr statt weniger brauchen und warum wir solche Expertise nicht nur noch importieren sollten, hat Herr Dr. Achleitner heute bereits dargelegt. Um das zu erreichen, sind wir Banken vor allem selbst gefragt. Wichtig sind für unsere Branche allerdings auch einige regulatorische Themen von Basel IV bis zum europäischen Abwicklungsfonds – hier braucht es dringend andere Regeln, damit Europas Banken im internationalen Wettbewerb nicht weiter zurückfallen. Dafür werde ich mich künftig auch als Präsident des Bundesverbands deutscher Banken einsetzen.

II. Ausblick

Meine Damen und Herren, wir sind also von unserem Kurs mehr denn je überzeugt. Wir sind eine global agierende Universalbank mit tiefen Wurzeln in Deutschland und Europa. Nachdem wir bis hierher unsere Pläne diszipliniert umgesetzt haben, starten wir nun mit großer Zuversicht in die dritte Phase unserer Transformation. Eine Phase, in der wir vor allem zwei Ziele erreichen wollen: Wir streben eine Rendite von acht Prozent nach Steuern auf das materielle Eigenkapital an. Und wir wollen über die Zeit fünf Milliarden Euro an Sie ausschütten, liebe Aktionärinnen und Aktionäre – beginnend im kommenden Jahr.

Wir sind uns sicher, Ihre Deutsche Bank zu nachhaltiger Profitabilität führen zu können. Vor allem deshalb, weil wir nun quer durch unser Geschäft stark aufgestellt sind.

Vier gut aufgestellte Geschäftsbereiche

Bereits in den jüngsten vier Quartalen haben wir in unserer Kernbank ohne Sondereffekte Erträge von 25 Milliarden Euro erzielt – mehr, als wir uns für das kommende Jahr vorgenommen hatten. Allein diese Zahl zeigt, welches Potenzial schon heute in unserer Bank steckt.

Wie bereits erwähnt, gehen wir davon aus, dass sich die zuletzt außergewöhnlich positive Konjunktur im Kapitalmarktgeschäft etwas normalisiert. Dennoch rechnen wir hier 2021 nach dem starken Jahresauftakt mit Erträgen auf dem Niveau des Vorjahres. Und andere Faktoren werden sich zu unseren Gunsten entwickeln, vor allem in der **Privatkundenbank** und der **Unternehmensbank**. Beide Geschäftsbereiche hatten nun über Jahre mit den Folgen der Niedrigzinsen zu kämpfen. Hier steuern wir mit den erwähnten Entgelten erfolgreich gegen. Dennoch belastet der Effekt, dass alte hochverzinsliche Aktiva durch neue niedrigverzinsliche Aktiva abgelöst werden. Dieses Jahr kostet uns das im Jahresvergleich in beiden Sparten schätzungsweise mehr als 600 Millionen Euro an Erträgen. Das heißt: Jahr für Jahr beginnen wir den Wettlauf um eine angemessene Eigenkapitalrendite also ein paar Meter hinter der

Startlinie. Doch dieser Effekt wird sich nun abschwächen. In der Privatkundenbank wird er sich 2022 nahezu halbieren, und in der Unternehmensbank wird er fast vollständig verschwunden sein.

Das aber heißt: Künftig werden Wachstumsinitiativen besser in Form von Ertragssteigerungen sichtbar. So bauen wir in der **Privatkundenbank** unser Geschäftsvolumen kontinuierlich aus. Wir wachsen im Kreditgeschäft ebenso wie durch stetige Nettozuflüsse – und das zunehmend in Anlageprodukten nach strengen Umwelt- und Sozialkriterien. Im ersten Quartal summierte sich das Nettoneugeschäft auf 15 Milliarden Euro – ein Rekordwert und bereits die Hälfte unseres Jahresziels für 2021. Weiter ausbauen wollen wir unter anderem unser Geschäft mit Baufinanzierungen. Gleichzeitig reagieren wir darauf, dass sich immer mehr Kunden auch per Telefon oder Video beraten lassen und ihre Bank vor allem digital nutzen wollen. Wir werden immer mehr Geschäftsabschlüsse direkt online ermöglichen und passen im Gegenzug unser Filialnetz an dieses geänderte Kundenverhalten an.

In unserer **Unternehmensbank** wiederum haben wir eine Reihe von Wachstumsfeldern definiert. Dazu gehört der Zahlungsverkehr, ein Geschäftsfeld, dem weltweit ein Umsatzplus von sechs Prozent pro Jahr zugetraut wird. Als eine der weltweit führenden Banken bei Euro-Zahlungen und einer der größten Dollar-Clearer außerhalb der USA gehört die Deutsche Bank schon heute zu den wichtigsten Zahlungsabwicklern weltweit. Nun bauen wir den Zahlungsverkehr für Firmenkunden konsequent weiter aus, um die ganze Wertschöpfungskette abdecken zu können. Wachstumschancen sehen wir etwa bei Zahlungen über Online-Marktplätze. Nicht zuletzt ausgelöst durch die Corona-Pandemie bauen immer mehr Unternehmen aller Größenklassen eigene digitale Vertriebskanäle auf. Sie brauchen keine Zwischenhändler mehr, dafür aber ein zuverlässiges und effizientes Bezahlssystem. Und einen Partner, mit dem sie das umsetzen können.

Außerdem ist unsere Unternehmensbank ein gutes Beispiel dafür, wie wir **Technologie** nutzen wollen, um unser Geschäft weiterzuentwickeln – zum Beispiel mit Hilfe unserer Partnerschaft mit Google Cloud. Das beginnt mit absolut zuverlässigen Systemen und kleineren Neuerungen, die dem Treasurer eines Unternehmens seine Arbeit erleichtern – indem wir ihm etwa eine präzise Prognose für seinen Cash Flow liefern. Und es reicht bis hin zu ganz neuen Angeboten, die ohne innovative Technologie gar nicht denkbar wären. Dazu sollen neue Formen nutzungsbasierter Finanzierung gehören: So muss ein Unternehmen eine Maschine nicht mehr kaufen, sondern bezahlt für das, was sie tatsächlich produziert – das Internet der Dinge und modernste Datenanalyse machen es möglich.

In unserer **Investmentbank** haben wir unsere Erträge im Vergleich zum Jahr 2019 bereits erheblich gesteigert. Und wir gehen fest davon aus, dass sich ein großer Teil dieses Wachstums als nachhaltig erweisen wird. So ging etwa in unserem Geschäft mit festverzinslichen Wertpapieren und Währungen weniger als die Hälfte des

Ertragsanstiegs von 2020 auf zyklische Faktoren zurück. Das liegt daran, dass wir uns viel stärker auf die Geschäftsfelder stützen, in denen wir zu den führenden Anbietern gehören. So konnten wir insbesondere unser Anleihen- und Währungsgeschäft mit Kunden ausbauen, mit denen wir besonders intensiv zusammenarbeiten: Bei unseren 100 größten institutionellen Kunden haben wir die Erträge vergangenes Jahr um 30 Prozent gesteigert, bei den wichtigsten Firmenkunden um 20 Prozent.

Gleichzeitig macht uns das zurückgewonnene Vertrauen am Markt wieder attraktiv für Kunden, für die wir vor nicht allzu langer Zeit kaum als Partner in Frage kamen. Und wenn wir nun wie geplant Technologie und Prozesse im Anleihen- und Währungsgeschäft weiter verbessern, können wir zusätzliche Marktanteile gewinnen. Auch im Beratungs- und Emissionsgeschäft sind wir besser unterwegs als das Gros der Wettbewerber: Im ersten Quartal haben wir unseren Marktanteil im Jahresvergleich um 30 Basispunkte gesteigert.

Wir gehen sogar davon aus, dass die Nachfrage nach Kapitalmarktlösungen strukturell über den Konjunkturzyklus betrachtet weiter zunehmen wird. Schneller und stärker, als es im Sommer 2019, also vor der Corona-Krise, zu erwarten war.

Auch unser Vermögensverwalter **DWS** hat in dieser Krise nicht nur seine Widerstandskraft bewiesen, sondern seine Stärken ausgespielt. Mit den Rekordzuflüssen im Jahr 2020 und unserer starken Position im ESG-Markt sind wir für die steigende Nachfrage nach nachhaltigen Anlagen sehr gut aufgestellt – vor allem, aber nicht nur in unserem starken europäischen Heimatmarkt. Trotz des Margendrucks in der Branche erwarten wir, unsere Erträge bis 2022 leicht steigern zu können. Wir sehen daher auch Raum für weitere Gewinnsteigerungen, gerade auf mittlere Sicht. Auch die Effizienz sollte sich dann nochmal deutlich erhöhen. Bereits 2020 lag die bereinigte Kosten-Ertrags-Quote der DWS bei 64 Prozent.

Eines gilt für alle unsere Geschäftsbereiche: Der Dreh- und Angelpunkt unserer Strategie muss darin liegen, **unsere Kunden noch stärker ins Zentrum unseres Handelns zu stellen**. In dieser Hinsicht haben wir große Fortschritte gemacht. Zum Beispiel, wenn es darum geht, unsere Kunden umfassend zu bedienen, über verschiedene Bereiche und Sparten unserer Bank hinweg. Wenn wir selbstkritisch zurückblicken, dann müssen wir sagen: Viel zu lange sah jeder unserer Produktbereiche die Kunden vor allem durch die eigene Brille. Nun haben wir einen systematischen, ganzheitlichen Blick auf unsere Kunden geschaffen, und das spiegelt sich auch in unseren Systemen wider. Hier sehen wir ein großes Potenzial, das wir immer stärker nutzen wollen. So erwarten wir 2022 allein durch mehr Zusammenarbeit unserer Sparten 500 Millionen Euro an zusätzlichen Erträgen im Vergleich zu 2020.

Die Rückmeldungen unserer Kunden bestätigen uns darin, dass sie genau diesen ganzheitlichen Blick begrüßen. So ist das Vertrauen unserer Firmenkunden in

Deutschland 2020 auf den höchsten Wert seit Jahren gestiegen – und lag im ersten Quartal dieses Jahres sogar noch über diesem Jahresschnitt.

Globale Trends

Meine Damen und Herren, optimistisch sind wir aber nicht nur, weil wir besser aufgestellt sind. Wir sehen uns auch in einem Umfeld, zu dem unsere Aufstellung besonders gut passt.

Die Digitalisierung, der Kampf gegen den Klimawandel, die alternde Gesellschaft und die zunehmende Fragmentierung des Welthandels machen einen fundamentalen Umbau der Wirtschaft erforderlich.

Als Universalbank mit einem fokussierten Geschäftsportfolio und einem weltweiten Netzwerk sehen wir uns für diese Trends sehr gut aufgestellt. Weil sich für uns daraus vier Wachstumsfelder ergeben.

Großer Finanzierungsbedarf

Das beginnt damit, dass der Finanzierungsbedarf von Unternehmen und Staaten weltweit steigt. Und zwar weit über den akuten Bedarf während der Pandemie hinaus. Denn es geht auch darum, die Transformation der Wirtschaft zu finanzieren – Herr Dr. Achleitner ist darauf bereits eingegangen.

Hier sind also vor allem unsere Unternehmensbank und unsere Investmentbank gefordert. Sei es unsere Kreditkompetenz, sei es unser Anleihenemissionsgeschäft oder der Handel mit festverzinslichen Wertpapieren – unsere Expertise wird in diesem Umfeld besonders gefragt sein. Wann, wenn nicht jetzt, können wir unsere Stärken als eines der führenden Finanzierungshäuser weltweit nutzen?

Glokalisierung

Von großer Bedeutung ist auch unser globales Netzwerk. Wir sind in rund 60 Ländern mit einer eigenen Niederlassung präsent, und unser Netzwerk reicht in 150 Länder. Kaum eine europäische Bank kann das vorweisen.

Wir kennen die lokalen Märkte, wir kennen die regionalen Besonderheiten. Das ist von großem Wert, wenn nun der Welthandel teilweise fragmentiert und der Austausch von Waren und Dienstleistungen komplexer wird.

Dabei können unsere Kunden auf unsere starke Position im amerikanischen Markt bauen. Gleichzeitig wird die Brücke Asien-Europa wichtiger denn je – und wir haben

mit unserer Präsenz in 14 Ländern im asiatisch-pazifischen Raum eines der leistungsfähigsten Netzwerke.

Vermögenssicherung

Kommen wir zum dritten Trend:

In Zeiten negativer Zinsen und einer alternden Gesellschaft in vielen Regionen der Welt werden Altersvorsorge und Vermögenserhalt eine immer größere Herausforderung. Wenn es kaum noch risikofreie Rendite gibt, müssen Sparer zu Investoren werden. Deshalb werden Banken als Berater und Risikomanager ihrer Kunden besonders gefragt sein – das gilt für die Beratung unserer Privatkunden ebenso wie für unseren Vermögensverwalter DWS.

Nachhaltigkeit

Diese Beratungskompetenz kommt uns nun auch ganz besonders zugute, wenn es darum geht, unsere Arbeit nach Kriterien für Umweltschutz, Soziales und gute Unternehmensführung, kurz ESG, auszurichten. Hier geht es um mehr als nur einen Trend: Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor einer fundamentalen Transformation, wie wir sie in so kurzer Zeit noch nicht erlebt haben, wenn wir die Umwelt schützen und den sozialen Zusammenhalt erhalten oder stärken wollen.

Deshalb ist Nachhaltigkeit inzwischen auch ein elementarer Teil der Strategie unserer Bank – seit 2019 haben wir hier enorm Fahrt aufgenommen. Und in den vergangenen zwölf Monaten haben wir hier erneut große Fortschritte gemacht. So haben wir uns neue Richtlinien gegeben, um zum Beispiel bis 2025 aus der Finanzierung des Kohleabbaus auszusteigen. Wir sind der Net Zero Banking Alliance beigetreten – der Initiative, die die Finanzbranche bis spätestens 2050 CO₂-neutral machen will. Und wir sind schnell vorangekommen auf dem Weg zu unserem Ziel, innerhalb von fünf Jahren 200 Milliarden Euro an nachhaltigen Finanzierungen und Anlagen zu ermöglichen, wie wir es kurz vor unserer Hauptversammlung im vergangenen Jahr versprochen haben. 46 Milliarden Euro waren es 2020, 25 weitere Milliarden allein im ersten Quartal dieses Jahres.

Hinweis: Dieser Abschnitt wird nach dem Nachhaltigkeitstag der Deutschen Bank (Sustainability Deep Dive, 20. Mai 2021) aktualisiert.

Bedeutung von Größe und Marktposition

Meine Damen und Herren, wir schauen also zuversichtlich auf die Trends, die die Wirtschaft in den kommenden Jahren prägen werden. Wir als Bank und auch als

Branche sind uns bewusst, dass wir hier in der Verantwortung stehen. Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier sagte im April auf dem Bankentag des Bundesverbands deutscher Banken: „Banken sind nicht der Auslöser oder das Problem dieser Krise, sie können und sollten ein Teil der Lösung sein.“ Gerade bei der ökologischen und digitalen Transformation der Wirtschaft komme ihnen nun „eine Schlüsselposition“ zu. Auf der gleichen Veranstaltung rief EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen dazu auf, dass Politik, Wirtschaft und die Finanzbranche Partner sein müssten, um die Zukunftsaufgaben zu stemmen.

Wenn wir diesen Aufgaben und dieser Verantwortung gerecht werden wollen, wird eine Tendenz noch deutlicher, über die ich bereits vergangenes Jahr an dieser Stelle gesprochen habe: Größe wird im Finanzsektor immer bedeutender.

Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Wie bereits erwähnt, gehen wir davon aus, dass die Globalisierung nicht zu Ende geht – aber sie wird komplexer. Ein globales Netzwerk wird deshalb im Finanzwesen zu einem noch wichtigeren Wettbewerbsfaktor. Gleichzeitig wird es aber immer aufwändiger, es aufrecht zu erhalten, wenn es in der internationalen Wirtschafts- und Handelspolitik weniger Gemeinsamkeiten und mehr Konflikte gibt. Schon heute gibt es nur wenige Banken mit einem wirklich weltumspannenden Netz – und künftig werden es noch weniger werden. Wir gehören zu diesem Kreis, weil wir das Netzwerk und die globale Expertise haben – und inzwischen auch die nötige Stabilität.
- Zumal – und das ist der nächste gewichtige Faktor – all das enorme Investitionen in Technologie erfordern wird. Es geht darum, die Möglichkeiten moderner Datenanalyse und künstlicher Intelligenz für Finanzfragen nutzbar zu machen. Skalenvorteile werden immer wichtiger, wenn es darum geht, die Kosten im Griff zu halten. Gleichzeitig werden moderne Technologien neue Ertragspotenziale eröffnen, die andere nicht erschließen können. Gerade deshalb gehört es zu unseren Prioritäten, unsere Technologie weiter zu stärken – auch, aber längst nicht nur durch unsere Partnerschaft mit Google Cloud.
- Zudem müssen unsere Lösungen auch gesetzliche Auflagen erfüllen und regulatorischen Anforderungen gerecht werden. Mittlere Banken werden da kaum noch mithalten können, sie werden sich zusehends aus wichtigen grenzüberschreitenden Dienstleistungen zurückziehen müssen.

Diese Erkenntnis hatten wir bereits berücksichtigt, als wir vor knapp zwei Jahren unsere neue Strategie „Antreten, um zu gewinnen“ definierten. Uns war klar, dass wir uns auf Geschäftsfelder konzentrieren müssen, in denen wir auf Dauer nicht nur mithalten, sondern auch ganz vorn mitspielen können – in denen wir also zu denen gehören, die Größenvorteile nutzen können. Dieses aktive Management unseres Portfolios ist übrigens ein fortwährender Prozess: Für uns Banken wird es darum gehen, unsere strategischen Prioritäten nicht nur einmal festzulegen, sondern sie dann

auch immer wieder zu adjustieren. Um dort, wo wir dann antreten, gezielt in Wachstum und Marktführerschaft investieren zu können.

Worum geht es für uns als Deutsche Bank in diesem Umfeld? Wir wollen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass wir eine aktive Rolle spielen können, wenn es zu grenzüberschreitenden Zusammenschlüssen in Europa kommt. Und das wird früher oder später der Fall sein.

Unser Anspruch ist klar: Deutschland ist immer noch die viertgrößte Volkswirtschaft und eines der stabilsten Länder der Welt. Deutschland braucht eine globale Bank. Und diese Bank – das sind wir.

Management-Prioritäten

Meine Damen und Herren, ich habe Ihnen nun die drei Phasen unserer Transformation erläutert und Ihnen geschildert, wo wir gerade stehen und wie die globalen Trends uns in unserer Ausrichtung bestärken.

Wie stellen wir nun sicher, dass unsere Bank diesen Rückenwind nun optimal nutzen kann? Wir sehen fünf Prioritäten für das Management einer Bank wie unserer.

Ich habe bereits darüber gesprochen, wie wir mit der neuen Aufstellung unserer Geschäftsbereiche die **Kundenperspektive** stärker ins Zentrum gerückt haben. Und wie wir **Technologie** und unsere Expertise im **Risikomanagement** für unsere Kunden einsetzen wollen. Gleichzeitig treiben wir unsere **Nachhaltigkeitsstrategie** wie beschrieben voran.

Dazu kommt aber noch die fünfte Priorität: eine starke, moderne **Führungskultur**. Denn auch die beste Strategie braucht Menschen, die sie vorantreiben, mit Leben füllen und dabei agil denken und handeln.

Genau daran arbeiten wir nun. Drei Aspekte sind dabei entscheidend:

- Erstens geht es um eine neue Art der **Leistungskultur**. Unsere Kolleginnen und Kollegen waren schon immer stark darin, zu Hochform aufzulaufen, wenn es darauf ankommt, ein konkretes Ziel zu erreichen und besondere Herausforderungen zu meistern. Das haben sie in der Pandemie ein weiteres Mal eindrucksvoll bewiesen. Wir müssen nun genauso stark darin werden, wenn es darum geht, unsere Bank langfristig weiterzuentwickeln. Das heißt vor allem: Wir müssen den Wandel annehmen, offensiv agieren.
- Zweitens wollen wir unsere **Talente** noch besser fördern und entwickeln. Dazu gehört nicht nur die Einstellung, dass lebenslanges Lernen unabdingbar ist. In der Vergangenheit haben wir auch bei der

Personalentwicklung zu sehr in Silos gedacht: Talente, deren Profil nicht zu einer Führungsposition im eigenen Bereich passte, wurden oft nicht ausreichend gefördert – obwohl sie an anderen Stellen in unserer Bank eine hervorragende Karriere hätten machen können. Hier fahren wir nun einen ganzheitlicheren Ansatz über unsere Sparten hinweg. Und wir befassen uns in jeder Vorstandssitzung mit mindestens zwei Top-Talenten und wie wir sie fördern können – das sind jedes Mal sehr fruchtbare und wertvolle Diskussionen.

- Drittens wollen wir unsere **Führungskultur weiterentwickeln**. Wir sind überzeugt: Die moderne Führungskraft ist weniger ein Trainer, der Anweisungen von außen gibt – sondern ein Spielmacher, der immer wieder selbst mit auf dem Platz steht. Sie oder er ist also Teil des Teams und voll mit verantwortlich für das Ergebnis. Wir sind überzeugt: Nur so können wir unser Potential ausschöpfen.

Meine Damen und Herren, es ist eine Binsenweisheit, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidend für den Erfolg einer Bank sind. Dann aber muss sich genau das auch in der Agenda des Managements widerspiegeln: Gute Führung ist nicht nur eine unserer Aufgaben – sie steht im Zentrum unserer Mission, ihr widmen wir bewusst Zeit. Wir Führungskräfte wollen unsere Kolleginnen und Kollegen motivieren und entwickeln. Jeden Tag. Weil wir als Bank nur dann das Beste geben können – für unsere Kunden, für die Wirtschaft – und für Sie als unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

Fazit

Das war, meine Damen und Herren, unser Bericht für das vergangene Geschäftsjahr. Wie Sie sehen können, haben wir viel dafür getan, dass wir hier mit einem gewissen Stolz vor Sie treten können – auch wenn wir noch einiges zu tun haben. Und die Arbeit an den Inhalten meiner Rede für das nächste Jahr beginnt mit dem heutigen Tag – in dem wir umsetzen, was wir versprochen haben.

Wir nehmen uns fest vor, dass wir im nächsten Jahr an dieser Stelle endlich wieder eine Dividende vorschlagen können. Wir stehen weiterhin fest zu unserem Ziel, eine Eigenkapitalrendite von acht Prozent nach Steuern zu erwirtschaften. Und dann ab dem kommenden Jahr fünf Milliarden Euro an Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, auszuschütten.

Wir wussten von Anfang an, dass sich diese Ziele nicht über Nacht erreichen lassen, indem wir einen oder zwei Hebel umlegen. Es brauchte einen klaren Plan:

- Einen Plan, um unsere Kunden wieder in den Mittelpunkt unseres Handels zu stellen.
- Einen Plan, um wieder relevanter zu werden.
- Einen Plan, um innovativer und unternehmerischer zu sein.
- Einen Plan, um unser Geschäft nachhaltiger zu machen.
- Einen Plan, um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder stolz auf ihre Deutsche Bank sein zu lassen.
- Und einen Plan, um die Deutsche Bank in die Mitte der Gesellschaft zurückzuführen.

Nach drei Jahren sind wir noch nicht am Ziel – aber wir sind sehr weit vorangekommen. Wir haben noch Baustellen – wir haben aber auch viele Baustellen bereits schließen können.

Ich kann Ihnen also versprechen: Wir alle – meine Vorstandskollegen und ich, aber auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – wir alle gehen mit viel Hoffnung und hohen Erwartungen in dieses dritte Phase, die Phase nachhaltiger Profitabilität.

Mit großer Leidenschaft und vollem Einsatz – für unsere, für Ihre Deutsche Bank.

Herzlichen Dank.