



Hauptversammlung 2022

Redetext Christian Sewing

Vorsitzender des Vorstands
Deutsche Bank AG



Christian Sewing
Vorsitzender des Vorstands
Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 19. Mai 2022

Redetext vorab veröffentlicht am 11. Mai 2022

*Die während der Hauptversammlung gehaltene Rede
kann von diesem Vorab-Manuskript abweichen.
Es gilt das gesprochene Wort.*



Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

als wir vor zwölf Monaten virtuell zu unserer Hauptversammlung zusammenkamen, befanden wir uns inmitten einer Krise, bedingt durch die Corona-Pandemie. Aber wir waren der Überzeugung, dass wir diese Krise gemeinschaftlich bewältigen würden – auch weil wir die Weltgemeinschaft trotz mancher Schwächen für so intakt hielten, dass sie derartige Probleme gemeinsam angehen wollte.

Zwölf Monate später befinden wir uns in einer Krise von ganz neuer Dimension. Und die Weltgemeinschaft, wie wir sie vor zwölf Monaten vor Augen hatten, gibt es nicht mehr. Russlands Präsident Vladimir Putin hat sie mit seinem brutalen Angriffskrieg gegen die Ukraine aufgekündigt. Auch für uns als Deutsche Bank kann es darauf nur eine Antwort geben: Wir verurteilen diesen Krieg aufs Schärfste und stehen an der Seite der Ukraine, der Bundesregierung und aller Länder, die sich für Demokratie, Frieden und Freiheit einsetzen.

Deshalb sehen wir es nicht nur als unsere gesetzliche Pflicht, sondern auch als unsere moralische Verpflichtung, sämtliche Sanktionen gegen Russland strikt umzusetzen und unsere Regierung und ihre Bündnispartner zu unterstützen. Und wir haben schon früh angekündigt, dass wir unser verbleibendes Geschäft in Russland herunterfahren und dort kein Neugeschäft mehr machen werden. Das tun wir selbstverständlich in Übereinstimmung mit den gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben.

Niemand weiß, wie lange dieser fürchterliche Krieg noch andauern und wie er enden wird. Eines aber wissen wir ganz genau: Dieser Krieg wird Konsequenzen haben – politisch, gesellschaftlich, gesamtwirtschaftlich. Er wird die globale Bündnisarchitektur verändern, und all das wird sich auf viele Unternehmen auswirken, einschließlich uns Banken.

Aber zuallererst hat dieser Krieg natürlich Konsequenzen für die Menschen in der Ukraine, die seit Monaten in Existenzangst leben. Tausende haben ihr Leben verloren und Millionen sind auf der Flucht.

Es ist ein entsetzliches Leid, das sich vor unseren Augen abspielt. Umso dankbarer sind wir all jenen, die dieses Leid ein Stück weit mindern. Sie finden sich überall, auch in unserer Bank. Es sind Menschen wie Urszula Marcinkowska, die unsere Gebäudedienste in Polen, Ungarn, den Niederlanden und der Türkei verantwortet. Gemeinsam mit vielen Kolleginnen und Kollegen in Polen hat Urszula unmittelbar nach Kriegsbeginn Hilfe für Kollegen in der Ukraine und ihre Familien organisiert. Sie haben Unterkünfte für Geflüchtete vermittelt und sie mit allem versorgt, was sie in der Zuflucht brauchen.

Oder Constantin Bajenaru, einer unserer Fahrer in Rumänien. Er ist seit Ausbruch des Krieges mehr als 6.000 Kilometer zwischen Bukarest und anderen rumänischen Städten gefahren, um die Familien von ukrainischen Kollegen in Sicherheit zu bringen.

Oder Christian Kühner und Leander Hofmann aus unserer Privatkundenbank in Deutschland. Sie haben spontan Spenden und Hilfsgüter gesammelt. Diese haben sie anschließend selbst mit dem LKW an die polnisch-ukrainische Grenze gefahren und organisiert, dass sie in der Ukraine verteilt werden. Inzwischen haben sie fünf Touren absolviert und bereiten schon die nächsten vor.

Beispiele wie diese gibt es zahlreiche. Wir als Bank unterstützen diese Initiativen. Und wir tun noch mehr: Wir haben gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr als 1,5 Millionen Euro für Kriegsoffer gespendet und Sachspenden gesammelt. Wir haben fast 25.000 Girokonten für Geflüchtete eröffnet und auch beim Aufbau einer Jobbörse für Menschen aus der Ukraine geholfen.

Das alles sind kleine Zeichen der Solidarität und des Zusammenhalts. Gemeinsam mit den vielen weiteren Initiativen für die Ukraine in aller Welt schaffen sie ein Gegenbild zu diesem verheerenden Krieg: ein Gegenbild, das mir persönlich Mut macht. Hier ist eine neue Bewegung für Demokratie, Frieden und Freiheit entstanden, wie wir sie seit dem Fall der Berliner Mauer und dem Zusammenbruch der sozialistischen Diktaturen nicht mehr gesehen haben.



Gleichzeitig sehen wir einen Paradigmenwechsel in der globalen Wirtschaftsordnung. Globalisierung und weltweite Arbeitsteilung haben über Jahrzehnte den Wohlstand an vielen Orten der Welt gemehrt – auch wenn sicher noch viel zu tun ist, um den Handel gerechter und nachhaltiger zu gestalten. Diesen Globalisierungstrend sehen einige Beobachter nun vor dem Aus, weil zunehmend nationale Machtinteressen das wirtschaftliche Handeln bestimmen.

Meine Damen und Herren, diese Sichtweise teile ich nicht. Ich bin der festen Überzeugung, dass Globalisierung weiterhin das beste Konzept ist, um nachhaltigen Wohlstand für möglichst viele Menschen auf der Welt zu schaffen und zu sichern. Gerade die Corona-Pandemie und der Krieg in der Ukraine haben eindrucksvoll verdeutlicht, wie wichtig gemeinsame Regeln und koordiniertes Handeln über die Grenzen hinweg sind. Regeln, an die sich alle halten. Insofern glaube ich nicht, dass hier das Rad der Globalisierung zurückgedreht wird.

Allerdings, auch das muss gesagt sein, hat die Globalisierung durch die Pandemie und den Krieg ihr Gesicht verändert – und dieser Prozess wird weitergehen. Wir werden Antworten darauf finden müssen, dass sich das Wirtschaftsgeschehen stärker fragmentiert und unterschiedliche Märkte nach unterschiedlichen Regeln funktionieren. Für diese Glokalisierung werden lokales Wissen und eine breite regionale Aufstellung wieder wichtiger werden. Vor Ort in vielen Ländern vertreten und vernetzt zu sein, ist deshalb sehr wertvoll.

Meine Damen und Herren, warum gehe ich hierauf zu Beginn meiner diesjährigen Rede so ausführlich ein?

Weil dieser Wandel selbstverständlich auch Folgen für uns als Deutsche Bank hat und haben wird. Er hängt eng mit unserem Unternehmenszweck zusammen – ein Zweck, der in unseren Ursprüngen liegt: Seit mehr als 150 Jahren sehen wir unseren Auftrag darin, Welten zu verbinden, um unsere Kunden am globalen Wohlstand partizipieren zu lassen.

Und dieser Gründungsauftrag, dieses Geschäftsmodell ist aktueller denn je.

Unser Konzept der *Globalen Hausbank*, das wir auf unserem Investorentag am 10. März vorgestellt haben, ist die Antwort auf dieses Umfeld, das sich so rasant verändert. Wir können ein Teil der Lösung für die Herausforderungen unserer Kunden in diesen Zeiten sein. Wir sind stark in Deutschland und Europa verankert, verfügen aber auch über das lokale Wissen in fast 60 Ländern weltweit. Wenn Märkte wegbrechen, Lieferketten sich dramatisch verändern, Staaten sich abschotten, ist es für unsere Kunden besonders wichtig, eine internationale Bank an der Seite zu haben. Eine Bank, auf deren globales Netzwerk Verlass ist.

Es sind diese Zeiten, in denen unser Rat wieder einen besonderen Wert bekommt – für Privatpersonen ebenso wie für Unternehmen oder institutionelle Anleger. Was wir gerade erleben, meine Damen und Herren, ist nicht weniger als die Renaissance der Beratung im Bankgeschäft.

Dieser Wandel hat mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie vor mehr als zwei Jahren begonnen. Damals standen auf einmal größere Teile der Wirtschaft still und die Umsätze brachen weg. Wir haben darauf schnell reagiert und ein Helpdesk für Unternehmen eingerichtet, um ihnen durch diese schwierige Phase zu helfen.

Ein solches Helpdesk haben wir erneut geschaffen, als Russland am 24. Februar in die Ukraine einmarschierte und die demokratische Welt mit scharfen Sanktionen reagierte. Wir haben Unternehmen dabei unterstützt, sich vor Zahlungsausfällen und Kursschwankungen zu schützen, ihre Rohstoffversorgung zu sichern und ihren kurz- und mittelfristigen Kapitalbedarf zu decken. Und wir helfen ihnen nun dabei, sich aus Russland zurückzuziehen. Deshalb müssen wir auch noch vor Ort für unsere internationalen Kunden da sein.

Unsere Expertise ist an vielen Stellen gefragt: Unternehmen brauchen Rat bei Finanzierungsfragen, die deutlich komplexer geworden sind. Und Privatkunden und institutionelle Investoren wollen ihr Vermögen absichern oder umschichten.



Dabei erleben wir, dass der Bedarf an einer starken globalen Bank in Europa steigt. Das Risikobewusstsein unserer Kunden hat sich in den vergangenen zwei Jahren erheblich geschärft. Sie wollen nicht mehr alles auf einen Standort oder auf einen Zulieferer setzen. Diversifizierung ist das Gebot der Stunde. Davon profitieren wir – denn wir sind eines der sehr wenigen Häuser in Europa, die den amerikanischen Banken Paroli bieten können – mit einer weltweiten Präsenz, einer tiefen Kapitalmarktcompetenz und einem breiten Produktangebot.

Meine Damen und Herren, wir sind für unsere Kunden da, wir sind Teil der Lösung. Als starker und stabiler Partner. Diese Position der Stärke haben wir uns in den vergangenen Jahren hart erarbeitet.

Rückblick: Das Jahr 2021

Damit bin ich beim Rückblick auf das vergangene Jahr – ein Schlüsseljahr unserer Transformation. 2021 wurde erstmals sichtbar, welches Potenzial in uns steckt, wenn wir unsere Strategie konsequent und diszipliniert umsetzen. Wir haben einen Nettogewinn von 2,5 Milliarden Euro erzielt, den höchsten seit einem Jahrzehnt.

Davon sollen selbstverständlich auch Sie profitieren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Wir schlagen Ihnen heute für 2021 eine Dividende von 20 Cent je Aktie vor. Das entspricht einer Ausschüttung von rund 400 Millionen Euro. Zudem haben wir im März und April bereits Aktien für insgesamt etwa 300 Millionen Euro zurückgekauft. Das sind erste Schritte hin zu deutlich attraktiveren Ausschüttungen in den kommenden Jahren. Ich werde hierauf später noch einmal zurückkommen.

Dieses starke Ergebnis des vergangenen Jahres haben wir geschafft, weil wir konsequent den Weg weitergegangen sind, den wir mit unserer neuen Strategie im Sommer 2019 eingeschlagen hatten:

- Wir haben unsere Stärken ungeachtet aller Störungen im Markt- und Geschäftsumfeld gezielt ausgebaut. Das heißt: Wir haben in die Bereiche investiert, in denen unsere Kunden uns am dringendsten brauchen. Das zeigt sich in den Erträgen: Im Sommer 2019 waren wir davon ausgegangen, dass wir Ende dieses Jahres ein Ertragsniveau von 24,5 Milliarden Euro jährlich erreichen könnten. Tatsächlich haben wir schon im vergangenen Jahr 25,4 Milliarden Euro erwirtschaftet. Und für dieses Jahr trauen wir uns bis zu 27 Milliarden Euro zu.
- Wir waren erneut sehr diszipliniert bei den Kosten. Unsere bereinigten Ausgaben¹ betrugen 2021 nur noch 19,3 Milliarden Euro. Wir haben sie seit 2018 also bereits um 3,6 Milliarden Euro verringert. Die Gesamtkosten haben wir in der gleichen Zeit ebenfalls um 2 Milliarden gesenkt. Und das, obwohl wir im vergangenen Jahr noch einmal 1,5 Milliarden Euro an umbaubedingten Belastungen auf uns genommen und somit bereits 97 Prozent des geplanten Umbaubudgets verbucht haben.
- Zudem haben wir weiter investiert: in unser Geschäft und in das Produktangebot für Kunden, in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in noch bessere und automatisierte Kontrollsysteme. Auf diesem Gebiet haben wir 2021 weitere Fortschritte gemacht. Wir wissen aber auch, dass wir die regulatorischen Aufgaben weiterhin konsequent abarbeiten müssen. Das gilt insbesondere mit Blick auf den Kampf gegen Finanzkriminalität.
- Nicht nur deswegen investieren wir in Technologie. Es geht vielmehr auch darum, ein modernes und leistungsstarkes Bankerlebnis zu bieten. Zudem verschlanken wir unsere IT-Infrastruktur, indem wir unter anderem Anwendungen in die Datenwolke, die Cloud, verlagern. 30 Programme laufen dort mittlerweile. Unsere Partnerschaft mit Google Cloud hat sich bereits bewährt.
- Schließlich haben wir bei allem, was wir 2021 getan haben, nie den Fokus auf die Stabilität unserer Bank verloren: Wir haben unsere harte Kernkapitalquote deutlich über unserem Mindestziel von 12,5 Prozent gehalten. Wir haben unsere Verschuldungsquote weiter verbessert. Wir verfügen über Liquiditäts- und

¹ Bereinigte Kosten ohne Umbaukosten und erstattungsfähige Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Hedgefonds-Geschäft



Refinanzierungspolster, die die aufsichtsrechtlichen Vorgaben weit übertreffen. Außerdem haben wir die Risiken in Krisengebieten und insbesondere die Risiken mit Russland-Bezug früh reduziert. Kredite in Russland machen weniger als 0,3 Prozent unseres gesamten Kreditbuchs aus. Und im ersten Quartal haben wir das Netto-Kreditvolumen in Russland auf 500 Millionen Euro gesenkt.

Das, meine Damen und Herren, ist die Position der Stärke, von der ich vorhin sprach. Eine Stärke, die es uns erlaubt, unseren Kunden genau die Lösungen anzubieten, die sie in ihrer individuellen Situation benötigen.

Lassen Sie mich hier zwei Beispiele nennen – und seien Sie versichert, dass uns unsere Kunden erlaubt haben, darüber zu sprechen:

- Wir haben den BASF-Konzern bei der Übernahme und Errichtung des weltweit größten Offshore-Windparks vor der niederländischen Küste begleitet und die komplette Finanzierung des komplexen Projektes strukturiert. Diese Transaktion war in vielerlei Hinsicht wegweisend: Während überall über Energiesicherheit gesprochen wird, hat hier erstmals ein großes deutsches Unternehmen selbst in erheblichem Maße in einen Windpark investiert, um weniger abhängig von Dritten zu sein. Gleichzeitig geht BASF damit einen wichtigen Schritt, um bis zum Jahr 2050 klimaneutral zu arbeiten.
- Ganz aktuell haben wir gemeinsam mit Henkel ein Programm zur Lieferketten-Finanzierung aufgesetzt. Lieferanten des Konsumgüterkonzerns profitieren so von der guten Bonität von Henkel, das bringt Stabilität in die Lieferkette und senkt die Kosten. Zusätzlich sind bei diesem Programm die Finanzierungskosten der einzelnen Zulieferer an ESG-Ratings gekoppelt. Lieferanten, die besonders nachhaltig agieren, können noch günstigere Konditionen erhalten. Dadurch entsteht eine positive Lenkungswirkung. So zahlt das Programm auf die Nachhaltigkeitsziele von Henkel ein.

Solche Beispiele sind die eine Möglichkeit, unseren Erfolg bei unseren Kunden darzustellen. Eine andere sind Umfragen. Und da hat mich ein Ergebnis ganz besonders gefreut: Laut unserer jüngsten Befragung vertrauen 91 Prozent unserer Unternehmenskunden in Deutschland der Deutschen Bank. Es ist ein Wert, wie wir ihn noch nie gesehen haben, seit wir die Messung im Jahr 2005 begannen.

Fortschritte in allen Zielgruppen

Das zeigt, dass wir die richtige Aufstellung und ein starkes Produktangebot für unsere Kunden haben. Aber das ist nicht einmal die halbe Miete. Es geht um viel mehr. Vertrauen entsteht, weil wir Kolleginnen und Kollegen haben, auf die sich unsere Kunden verlassen können. Ohne unsere großartigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Bereichen und rund um den Globus wäre ein solches Umfrageergebnis nicht möglich. In den vergangenen zwei Jahren, als der Umbau unserer Bank mit all den Herausforderungen in der Welt zusammenfiel, sind sie über sich hinausgewachsen.

Ein Grund dafür ist, dass sie sich wieder viel stärker mit unserer Bank identifizieren. So sind die Motivations- und Zustimmungswerte unserer Kolleginnen und Kollegen in unserer jährlichen Befragung seit 2019 kontinuierlich gestiegen – und haben nun ebenfalls Rekordwerte erreicht.

Meine Damen und Herren, auf meiner ersten Hauptversammlung als Vorstandsvorsitzender im Jahr 2018 habe ich Ihnen gesagt, dass wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Stolz auf die Deutsche Bank zurückgeben möchten. Heute können wir sagen: Das haben wir geschafft, und darüber freue ich mich sehr. Diese positive Haltung nehmen unsere Kolleginnen und Kollegen mit in die Gespräche mit unseren Kunden.



Deswegen möchte ich mich an dieser Stelle im Namen des gesamten Vorstands ganz herzlich bei all unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedanken. Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen, sind das Herz der Deutschen Bank. Und nach vier Jahren als Vorstandsvorsitzender unserer Bank weiß ich noch viel besser als zu meinem Antritt, wie sehr wir uns auf Sie verlassen können.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, die Loyalität unserer Belegschaft und das Vertrauen unserer Kunden sind essenziell.

Aber natürlich ist die Zustimmung unserer anderen Zielgruppen ebenso wichtig für uns. Und auch hier sehen wir auf vielen Ebenen eine sehr positive Entwicklung:

Unserer Marke werden wieder mehr positive Attribute zugesprochen als noch vor wenigen Jahren. Die Tonalität der Medienberichterstattung über unsere Bank hat sich ebenfalls klar verbessert, wie unabhängige Daten zeigen. Nachdem jahrelang die negativen Schlagzeilen dominierten, ist das eine erfreuliche Entwicklung – auch wenn uns klar ist, dass wir noch mehr dafür tun müssen, durch unser Handeln und durch unsere Ergebnisse unsere Reputation zu verbessern.

Auch bei den globalen Ratingagenturen haben wir im vergangenen Jahr nach mehr als einem Jahrzehnt endlich wieder sichtbar punkten können. Alle drei führenden Agenturen haben ihre Bonitätsnoten für unsere Bank im vergangenen Sommer angehoben. Das hatte es zuvor noch nie in einem Jahr gegeben. Damit liegen die für unsere Kunden relevanten Ratings nun bei S&P, Moody's und Fitch durchweg im „A“-Bereich. Ein Meilenstein auf unserem Weg.

Warum ist das so wichtig?

Weil die höheren Ratings sich unmittelbar positiv auf unser Geschäft auswirken. Institutionelle Kunden, die bei ihren Finanzgeschäften strikte Vorgaben für die Bonität ihrer Bankenpartner befolgen müssen, dürfen nun mehr oder überhaupt wieder Geschäft mit uns machen. Und mit der Rückkehr dieser Kunden sehen wir Schritt für Schritt nicht nur die positiven Effekte auf der Ertragsseite, sondern auch die Nachhaltigkeit der Erträge.

Außerdem machen die besseren Ratings unsere Anleihen attraktiver für internationale Investoren. So verbilligt sich unsere Refinanzierung an den Kapitalmärkten.

Auch unsere Aktie hat sich 2021 stark entwickelt und mit einem Plus von mehr als 20 Prozent den Dax klar hinter sich gelassen. Natürlich sind wir über die Entwicklung seit Mitte Februar dieses Jahres enttäuscht. Nachdem wir uns kurzfristig über die Marke von 14 Euro hochgearbeitet hatten, kamen mit der russischen Invasion in die Ukraine Rückschläge. Das ist besonders bitter, weil wir das liefern, was wir versprochen haben. Aber gegen das geopolitische Umfeld und die makroökonomischen Sorgen über Wirtschaftswachstum und Inflation können wir wenig ausrichten.

Der implizite Wert Ihrer Aktien ist allerdings weiter gestiegen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Indem wir profitabler arbeiten, haben wir den materiellen Buchwert je Aktie seit Anfang 2021 um fast 2 Euro auf rund 25 Euro gesteigert. Ich bin überzeugt, dass sich das früher oder später auch im Kurs der Aktie niederschlagen wird – zumal auch Analysten das Kursziel für unsere Aktie im Schnitt inzwischen bei 13,30 Euro sehen. Neun der Analysten, die Bloomberg in seiner Datenbank führt, empfehlen uns inzwischen wieder zum Kauf. Ende 2020 war es nur einer.

Ausblick: 2022 und die Jahre bis 2025

All dies, meine Damen und Herren, gibt uns viel Zuversicht. Es bestätigt uns darin, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Im ersten Quartal dieses Jahres haben wir auf diesem Weg einen weiteren Schritt gemacht: Unsere Erträge sind auf 7,3 Milliarden Euro gestiegen. Wir haben einen Vorsteuergewinn von 1,7 Milliarden Euro sowie ein Nachsteuerergebnis



von 1,2 Milliarden Euro erzielt, mehr als in irgendeinem Quartal seit Anfang 2013. Wenn man die Beiträge an den europäischen Abwicklungsfonds herausrechnet, den es in dieser Form erst seit 2016 gibt, war der Nachsteuergewinn im ersten Quartal dieses Jahres sogar der höchste seit dem ersten Quartal 2011. Der Gewinn damals wurde allerdings mit ganz anderen Parametern erzielt: Unsere Bilanz ist heute deutlich kleiner, dafür sind unsere Kapitalpuffer und Liquiditätsreserven signifikant gestiegen.

Das zeigt noch einmal, wie weit wir unsere Bank gebracht haben. Zu diesem Erfolg haben sämtliche Geschäftsbereiche beigetragen – ebenso übrigens wie unsere Einheit zur Freisetzung von Kapital. Sie hat ihre Kosten und Verluste beständig verringert und kommt beim Abbau von Risikopositionen weitaus schneller voran als geplant.

Unterm Strich haben wir im ersten Quartal eine Nachsteuerrendite auf unser materielles Eigenkapital von 8,1 Prozent erzielt. Und wenn wir den Beitrag zum europäischen Rettungsfonds gleichmäßig auf vier Quartale verteilen würden, wären es sogar über 11 Prozent. Damit lagen wir bereits über dem Renditeziel von 8 Prozent für das Gesamtjahr. Und wir sind weiterhin zuversichtlich, dieses Ziel auch am Jahresende zu erreichen. Darauf liegt unser voller Fokus. Das bedingt auch, dass wir bei unserer Kostendisziplin nicht nachlassen, zumal wir einen zunehmenden Kostendruck spüren. Hier machen sich die wirtschaftlichen Folgen des Kriegs in der Ukraine mit Lieferengpässen, Währungsschwankungen und deutlich höheren Inflationsraten bemerkbar. Wie wir bereits nach dem ersten Quartal erklärt hatten, ist unser Ziel, dieses Jahr ein Aufwand-Ertrag-Verhältnis von 70 Prozent zu erreichen, im aktuellen Umfeld herausfordernder geworden.

Wie es nach diesem Jahr weitergehen soll, haben wir auf unserem Investorentag im März vorgestellt. Für diesen nächsten Abschnitt unserer Strategie bis 2025 sind wir erneut sehr ehrgeizig. Nach dem erfolgreichen Abschluss unserer Transformation wollen wir nun das Wachstum unserer Bank stärker in den Vordergrund stellen.

Dabei geht es um eine Evolution unserer bestehenden Strategie und nicht um eine Revolution. Warum? Weil wir uns in der Aufstellung unserer vier Geschäftsbereiche durch unsere Erfolge seit 2019 bestätigt sehen:

- Unsere Unternehmensbank profitiert zunehmend von den strategischen Wachstumsinitiativen der vergangenen Jahre. Und sie hat zuletzt gezeigt, wie viel Potenzial sie hat, wenn sich das Zinsumfeld verbessert.
- Die Investmentbank behauptet sich in einem schwierigen Umfeld und gewinnt in wichtigen Bereichen Marktanteile. Ein deutliches Zeichen, dass die Ertragszuwächse der vergangenen Jahre nachhaltig waren und sind.
- Unsere Privatkundenbank kommt bei ihrer Integration gut voran. Sie arbeitet deutlich effizienter und wächst in Deutschland und im internationalen Geschäft.
- Unser Vermögensverwalter DWS genießt auch in unsicheren Börsenzeiten das Vertrauen seiner Kunden, gerade auch im Bereich nachhaltiger und alternativer Anlagen.

Mit dieser Aufstellung sehen wir gute Chancen, in den kommenden Jahren schneller zu wachsen als der Bankenmarkt insgesamt. Im Schnitt erwarten wir bis zum Jahr 2025 ein Ertragswachstum von 3,5 bis 4,5 Prozent pro Jahr. Diese Prognose beruht auf der Annahme, dass wir in allen Geschäftsbereichen Marktanteile gewinnen und insbesondere in der Privatkundenbank und der Unternehmensbank vom günstigeren Zinsumfeld profitieren. Erfüllen sich unsere Erwartungen, werden wir im Jahr 2025 eine Bank sein, die rund 30 Milliarden Euro an Erträgen erzielt.

Natürlich gibt es Geschäftswachstum nicht kostenlos: Deswegen wollen wir weiter investieren. Und so wie wir seit 2018 unsere Transformation selbst finanziert haben, planen wir auch unsere Investitionen aus eigenen Mitteln zu bestreiten. Wir streben deshalb an, unser Aufwand-Ertrag-Verhältnis bis 2025 auf weniger als 62,5 Prozent zu senken, indem wir unsere Effizienzgewinne in Wachstum investieren.



Wir sind fest davon überzeugt: Wir können unser Kapital noch gewinnbringender einsetzen als wir dies heute tun. Wir streben bis Ende 2025 eine Nachsteuerrendite auf das materielle Eigenkapital von mehr als 10 Prozent an. Wir gehen davon aus, dass wir damit erstmals seit vielen Jahren wieder unsere Kapitalkosten verdienen werden.

Mit unserer Strategie der Globalen Hausbank wollen wir also in hohem Maße Eigenkapital schaffen. Das soll Ihnen allen zugutekommen: Wir planen, für die Jahre 2021 bis 2025 insgesamt rund 8 Milliarden Euro auszuschütten – über steigende Dividenden und Aktienrückkäufe.

Den Rest des Kapitals, das wir schaffen, werden wir wieder in unser Geschäft investieren. Wir wollen so eine neue, positive Dynamik in Gang setzen, die uns zu höheren Erträgen, höheren Gewinnen und damit letztlich auch zu höheren Bewertungen am Aktienmarkt führt.

Der Einfluss der Konjunktur und unser Makroausblick

Seit wir unsere Pläne im März vorgestellt haben, haben wir viele positive Reaktionen von Analysten und Investoren erhalten. Positiv insofern, als dass man unsere Erfolge der vergangenen Jahre anerkennt und unsere Strategie für richtig hält.

Allerdings möchte ich nicht verhehlen, dass es auch immer wieder skeptische Fragen gibt, wie sich unsere ambitionierten Ziele mit dem unsicheren geopolitischen und makroökonomischen Umfeld vertragen. Und ich weiß, dass auch viele von Ihnen sich diese Frage stellen.

Ich kann Ihnen versichern, dass wir die Risiken im Blick haben. Unsere Ökonomen gehörten zu den ersten, die im vergangenen Jahr eine dauerhaft höhere Inflation vorhergesagt haben. Und sie waren auch die ersten, die nach Ausbruch des Krieges in der Ukraine vor einer Rezession, womöglich sogar einer tieferen Rezession im kommenden Jahr warnten.

Die ökonomischen Risiken sind real und sie wachsen. Genau bemessen lassen sie sich nicht, da es dafür noch zu viele Unwägbarkeiten gibt. Klar ist aber, dass dies Implikationen für unsere Kunden haben wird – und damit auch für unser Geschäft. Deswegen haben wir unsere Risikovorsorge für mögliche Kreditausfälle im ersten Quartal auch spürbar angehoben. Und natürlich beobachten wir die Entwicklung sehr genau und werden angemessen reagieren, wenn sich das Umfeld verändert.

Die Globale Hausbank – ein enger Partner in schwierigen Zeiten

Andererseits sind es genau diese Phasen der wirtschaftlichen Unsicherheit, in denen wir Führungsstärke beweisen können. Ich würde sogar sagen, dass der Wunsch danach selten größer war als aktuell. Unsere Kunden sehen sich einer Vielzahl großer Herausforderungen gegenüber, bei denen sie unseren Rat wollen. Dabei stechen drei Themen hervor:

Über die geopolitischen und makroökonomischen Unsicherheiten habe ich bereits ausführlich gesprochen. Leider ist davon auszugehen, dass dieses volatile Umfeld auf Jahre bestehen bleibt. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf Unternehmen, private und institutionelle Anleger sowie die öffentlichen Finanzen, denen aktiv begegnet werden muss.

Gleichzeitig gilt es, eine doppelte Transformation zu meistern: Auf der einen Seite steht der Übergang zu einer nachhaltigen und emissionsarmen Ökonomie, auf der anderen die wachsende Bedeutung von Technologie in fast allen Bereichen unserer Wirtschaft. Beide Trends haben das Potenzial, für Disruption in ganzen Branchen zu sorgen. Und beide Veränderungen werden sich nur mit erheblichen Investitionen meistern lassen.

Wir können unseren Kunden helfen, diesen Herausforderungen zu begegnen, indem wir dem Leitbild der Globalen Hausbank gerecht werden, über das ich anfangs sprach.



Denn was ist die Globale Hausbank genau?

- Es ist eine Bank, die für ihre Kunden in allen Finanzfragen der erste Ansprechpartner ist, weil sie ihnen in einer immer komplexeren Welt Orientierung gibt und die passenden Produkte und Lösungen bietet.
- Es ist eine Bank, die Kunden bei Investitionen und Projekten unterstützt und ihnen hilft, ihre Risiken zu steuern.
- Es ist eine Bank mit einer starken Bilanz, die sie für ihre Kunden einsetzt. Stabilität ist die Basis des Vertrauens in uns, sie darf nie in Frage gestellt werden. Und das bedingt, dass wir unsere Kontrollen weiter stärken. Denn wir alle wissen: Jedes Ereignis, das unsere Integrität in Frage stellt – ob zu Recht oder zu Unrecht – wirft uns zurück.
- Die Globale Hausbank ist eine Bank, in der die Menschen flexibel und teamübergreifend arbeiten, um die besten Ergebnisse für ihre Kunden zu erzielen.
- Und ganz besonders ist sie eine Bank, die mit einem globalen Netzwerk und erstklassigem Marktzugang überall auf der Welt für ihre Kunden da sein kann. Dazu gehört auch, dass wir unsere technologische Transformation weltweit vorantreiben. Denn nur dann wird unser Geschäft so skalierbar und effizient sein, wie es für eine Globale Hausbank erforderlich ist.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, um keinen falschen Eindruck aufkommen zu lassen: Wir sind noch nicht auf all diesen Feldern Spitze, wir haben noch Arbeit vor uns. Aber wir haben die besten Voraussetzungen, um die führende Globale Hausbank in Europa für unsere Kunden zu sein. Und einige Entwicklungen, die wir gerade erleben, werden den Bedarf an einer starken Globalen Hausbank insbesondere auf unserem Heimatmarkt noch vergrößern.

Welche sind das?

1) Deutschlands und Europas Rolle in der Welt verändert sich

Die erste Entwicklung hat mit den Verschiebungen im globalen Politik- und Wirtschaftsgefüge zu tun, über die ich eingangs sprach. Dabei wird Deutschland als die viertgrößte Volkswirtschaft der Welt und die mit Abstand stabilste in Europa eine gewichtige Rolle spielen.

Ja, es stimmt: Im Moment wird viel darüber diskutiert, dass Deutschland zu abhängig von russischen Öl- und Gaslieferungen und strategischen Rohstoffen aus China sei. Aber wir haben es immer wieder geschafft, uns an neue Situationen anzupassen und schwierige Phasen als Chance zu nutzen.

Ich gehe davon aus, dass Deutschland auch diesmal die richtigen Lehren zieht und seine Handels- und Lieferbeziehungen besser diversifiziert. Die Kraft dazu haben wir dank unserer soliden Finanzpolitik in den vergangenen Jahren.

Vor allem aber sind wir Teil des europäischen Binnenmarktes mit 450 Millionen Menschen und einem gigantischen Potenzial. Dieses Potenzial nutzen wir Europäer nicht annähernd aus. Das könnte nun anders werden: Die Ukraine-Krise hat Europa politisch näher zusammengebracht. Das wird dabei helfen, nun auch die wirtschaftliche Integration und Zusammenarbeit voranzutreiben, inklusive einer gemeinsamen europäischen Rohstoff- und Energiestrategie, einer Kapitalmarkt- und einer Bankenunion.

Meine Damen und Herren, einem starken Deutschland in einem starken Europa stehen viele Möglichkeiten offen. Dafür braucht es auch eine starke Bank, die der deutschen Wirtschaft dabei hilft, diese Möglichkeiten zu nutzen, den Wandel zu finanzieren und die Weltmärkte zu erschließen. Es muss unser Anspruch sein, genau diese Bank zu sein – und mit Deutschland und Europa gemeinsam zu wachsen.



Lassen Sie mich an dieser Stelle aber auch sagen, dass wir gewisse Rahmenbedingungen benötigen, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Wir brauchen den klaren Willen der Politik, die europäische Einheit voranzubringen. Und wir brauchen ein besseres Verständnis dafür, dass wir in einem globalen Wettbewerb stehen, der auch über Regulierung entschieden wird.

Leider wird es uns Banken in Deutschland und Europa zunehmend schwer gemacht, auf Augenhöhe mit internationalen Konkurrenten zu spielen. Ich möchte hier nicht zu sehr ins Detail gehen, aber es gibt für uns enorme Zusatzbelastungen, die unsere Wettbewerber in den USA und in Asien schlicht nicht haben. Das gilt für die steigenden Beiträge zum europäischen Abwicklungsfonds ebenso wie für höhere Kapitalpuffer für deutsche Banken, die einem wirtschaftlichen Aufschwung Rechnung tragen sollen – obwohl sich das Umfeld durch den Krieg in der Ukraine erheblich verschlechtert hat.

Das ist ökonomisch kontraproduktiv. Denn diese – und andere – regulatorischen Vorgaben haben eins gemeinsam: Sie beschränken den Spielraum der Banken, die Wirtschaft mit Krediten zu versorgen. Dadurch drohen wir Chancen zu verspielen.

2) Starke Position bei Nachhaltigkeit

Wohl nirgendwo sind die Chancen so groß wie auf dem Feld der Nachhaltigkeit. Hier traue ich Deutschland und Europa grundsätzlich Großes zu – und dies ist auch der zweite große Vorteil, den ich für unsere Bank sehe.

Viele Staaten und Unternehmen haben sich verpflichtet, die CO₂-Emissionen bis zum Jahr 2050 auf netto Null zu senken. Auch wir als Deutsche Bank sind im vergangenen Jahr als Gründungsmitglied der Net-Zero-Allianz beigetreten.

An der Notwendigkeit, die Ziele zu erreichen, ändert der Krieg in der Ukraine nichts. Und wir in Deutschland tun gut daran, hier den Fokus zu behalten. Unsere Ingenieure gehören zu den besten der Welt, wir haben erstklassige Forscher und langjährige Erfahrungen auf dem Gebiet des Umweltschutzes. Warum sollten es dann nicht unsere Unternehmen in Deutschland und Europa sein, die nachhaltige Technologien vorantreiben?

Wir in der Deutschen Bank sehen Nachhaltigkeit als einen wichtigen Wachstumsbereich für uns. Deswegen haben wir das Thema 2019 zu einer strategischen Management-Priorität gemacht und es in allen Bereichen unserer Bank in den Fokus gerückt. Wir haben uns strengere Richtlinien gegeben und ambitionierte Nachhaltigkeitsziele gesetzt, und wir haben unsere Vorstandsvergütung eng an diese Ziele geknüpft.

Entscheidender ist für uns aber, wie wir unsere Kunden dabei unterstützen, ihren Betrieb klimafreundlich zu gestalten. Und zwar auch solche Kunden, für die diese Herausforderung besonders groß ist. Klar ist: Nur wenn sie bis 2050 „net zero“ sind, also netto kein CO₂ mehr emittieren, werden auch wir es sein können.

Die Zeit drängt. Umso erfreulicher ist es, dass die Nachfrage unserer Kunden nach ESG-Lösungen schon jetzt höher ist, als wir es erwartet hatten. 2020 hatten wir das Ziel formuliert, binnen sechs Jahren 200 Milliarden Euro an nachhaltigen Finanzierungen und Anlagen zu ermöglichen. Das werden wir nun wohl schon vor Ende dieses Jahres erreichen. Vom nächsten Jahr an erwarten wir Jahr für Jahr mindestens 100 Milliarden Euro zusätzlich.

Unser Anspruch ist es, eine der weltweit führenden Banken für Nachhaltigkeit zu werden – gemeinsam und in enger Partnerschaft mit unseren Kunden in aller Welt. Wir wollen die Bank sein, die hier Standards setzt, in der Mitte der Gesellschaft steht und zu Lösungen für die drängendsten Probleme unseres Planeten einen wichtigen Beitrag leistet, wo immer das möglich ist.



3) Unsere Kunden brauchen den besten Risikomanager

Was unsere Kunden in diesen Zeiten zudem ganz besonders brauchen, und das ist mein dritter Punkt, ist einen erstklassigen Risikomanager. Meine Rede heute macht das leider sehr deutlich: Es geht um Krieg, um Inflation und Rezessionsgefahren; es geht um eine neue Weltordnung und die Transformation von Geschäftsmodellen. All diese Punkte fordern unsere Kunden heraus. Sie müssen sich und ihr Geschäft absichern, aber sie müssen auch Risiken eingehen, wenn sie ihre Wettbewerbsposition langfristig verteidigen wollen. Sie brauchen eine Bank als Partner, der die Risiken weltweit einschätzen kann, aber auch die Besonderheiten des Heimatmarktes kennt. Und der in Zeiten wachsender politischer Spannungen verlässlich an ihrer Seite steht.

Dazu gehört natürlich auch, dass wir uns selbst vor all diesen Risikofaktoren schützen und unsere Stabilität sichern. Wie ich schon gesagt habe: Seit Jahren sind wir hier top. Das Risk Magazine hat uns in diesem Jahr zum zweiten Mal in Folge zum Risikomanager des Jahres gekürt. Das hat vor uns noch keine andere Bank geschafft.

Abschluss

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, damit komme ich zum Schluss: Ich habe Ihnen heute unsere Pläne geschildert. Und ich habe Ihnen gezeigt, dass Ihre Deutsche Bank nach Jahren erfolgreicher Transformation auf einem guten Weg ist, ihre ehrgeizigen Ziele zu erreichen. Wir sind wieder relevant, unsere Kunden vertrauen uns und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind so stolz wie seit Jahren nicht mehr, für die Deutsche Bank zu arbeiten.

Damit sind wir in einer ausgezeichneten Position, um in Zeiten zunehmender Risiken für unsere Kunden eine wichtige Stütze zu sein und unser Leitbild als Globale Hausbank weiter mit Leben zu erfüllen. Denn nur wenn wir geschäftlich erfolgreich sind, können wir unserer Verantwortung gerecht werden, die wir als Unternehmen haben:

- der Verantwortung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- der Verantwortung für unsere Kunden,
- der Verantwortung für die Gesellschaft als Ganzes.

Und natürlich auch der Verantwortung Ihnen gegenüber, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Viele von Ihnen haben uns in den vergangenen Jahren die Treue gehalten, uns ihr Vertrauen geschenkt. Der Moment ist gekommen, dieses Vertrauen zurückzuzahlen. Den ersten Schritt dazu haben wir in diesem Jahr mit dem Rückkauf von Aktien und einer höheren Dividende gemacht, sofern Sie unserem Vorschlag zustimmen. Wir sind fest entschlossen, weitere und größere Schritte folgen zu lassen.

