



# Hauptversammlung 2022

Redetext Paul Achleitner

Vorsitzender des Aufsichtsrats  
Deutsche Bank AG



Paul Achleitner  
Vorsitzender des Aufsichtsrats  
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,  
sehr geehrte Damen und Herren,

sehr herzlich begrüße ich Sie zu unserer Hauptversammlung 2022, die ich hiermit formgerecht eröffne. Auch wenn sich die Lage nach der Corona-Pandemie langsam normalisiert, haben wir noch im Winter entschieden, unsere Hauptversammlung auch in diesem Jahr wieder digital zu veranstalten.

Dafür haben wir das virtuelle Format aber erneut weiterentwickelt, um es noch interaktiver zu gestalten als im vergangenen Jahr. So haben wir heute mehr Zeit für Live-Beiträge unserer Aktionäre vorgesehen, und Sie haben auch noch mehr Gelegenheit, Nachfragen zu stellen.

Meine Damen und Herren, diese Hauptversammlung findet inmitten einer geopolitischen Lage statt, wie wir sie seit Jahrzehnten nicht kannten. Und wir hatten gehofft, in Europa nie wieder in eine solche Situation zu kommen, wie sie die Invasion der russischen Armee in der Ukraine ausgelöst hat. Unsere Gedanken sind bei den Menschen dort, und wir dürfen uns an diese schrecklichen Ereignisse nicht gewöhnen. Wir unterstützen die Bundesregierung und ihre Verbündeten in ihrem konsequenten Bestreben, die russische Aggression zu stoppen und diesen schrecklichen Krieg schnellstmöglich zu beenden.

Leider ist derzeit davon auszugehen, dass wir es hier nicht mit einem kurzen Rückfall in Zeiten zu tun haben, die wir in die Geschichtsbücher verbannt sahen. Es sieht eher nach einem langanhaltenden Konflikt aus, von dem wir alle nur hoffen können, dass er nicht weiter eskaliert. Dieser Konflikt fügt den bestehenden Herausforderungen von Klimawandel, Inflationsdruck und technologischer Revolution nun noch Cyber-Risiken und Unsicherheiten bei der Nahrungsmittelversorgung hinzu. Die Welt ist heute eine andere als vor dem Angriff – sie ist eine komplexere, eine riskantere, eine unberechenbarere Welt.

Was heißt das für uns als Deutsche Bank? Zuerst setzen wir selbstverständlich alle internationalen Sanktionen konsequent um. Wir helfen Geflüchteten und unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort. Und wir unterstützen unsere Kunden in Europa und weltweit, mit den Folgen des Krieges und dem neuen unsicheren Umfeld klar zu kommen. Darauf wird unser Vorstandsvorsitzender Christian Sewing in seiner Rede noch näher eingehen. Und sicherlich werden Fragen zur aktuellen Lage auch im Austausch mit Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, eine wichtige Rolle spielen.

Gleichzeitig geht es wie immer bei einer Hauptversammlung um den Rückblick auf das abgelaufene Geschäftsjahr – ein Jahr, das für die Deutsche Bank das erfolgreichste der vergangenen Dekade war. Ein Jahr, in dem der umfassende Umbau unserer Bank seit 2019 erstmals deutlich Früchte getragen hat. Dies konnten wir dann auch im ersten Quartal dieses Jahres bestätigt sehen.

Wie Sie wissen, ist dies meine letzte Hauptversammlung als Aufsichtsratsvorsitzender, und deshalb möchte ich diese jüngsten Erfolge in die längerfristige Entwicklung Ihrer Deutschen Bank einordnen.

Wenn ich heute zurückblicke, dann auf zehn Jahre, die in vielerlei Hinsicht anders waren als erwartet.

„Vertrauen ist der Anfang von allem“ – mit diesem Leitgedanken hat die Deutsche Bank nicht nur in den neunziger Jahren geworben. Damit hat auch meine erste Rede bei einer ordentlichen Hauptversammlung der Deutschen Bank begonnen. Das Vertrauen in unser Haus war damals bereits beschädigt, daran gab es keinen Zweifel. Aber ich sage ganz ehrlich: Wenn ich damals das Ausmaß dessen erahnt hätte, was an Schwierigkeiten vor uns lag, hätte ich mein Versprechen an Sie vorsichtiger formuliert. Wir wussten, dass wir uns im Nachgang zur Finanzmarktkrise verändern mussten. Aber wir wussten nicht, dass es am Ende eine grundlegende Sanierung und nicht nur eine Modernisierung sein würde. Eine Sanierung, die de facto eine Dekade brauchen würde und Ihnen wie uns viel abverlangt hat. Ich kann Ihnen nur herzlich dafür danken, dass viele von Ihnen das Vertrauen in Ihre Deutsche Bank zwischenzeitlich nicht gänzlich verloren und auch mir dieses Vertrauen Jahr für Jahr gewährt haben.



Wie damals zu Beginn meiner Amtszeit stehe ich heute zu einem Ziel, das relevanter ist denn je:

Wir brauchen Banken mit Sitz in der Europäischen Union, die ein weltweites Netzwerk mit wettbewerbsfähiger Kapitalmarktexpertise verbinden. Eine so exportgetriebene Wirtschaft wie die deutsche, aber auch die europäische, muss sich auf eine Finanzbranche verlassen können, die diese Stärke widerspiegelt. Denn nur dann ist sichergestellt, dass die heimische Industrie in schwierigen Zeiten finanziert wird und die Unternehmen weltweit begleitet werden.

Diese Notwendigkeit ist heute noch größer als 2012 – weil wir es mit geopolitischen Spannungen zu tun haben, die wir so vor zehn Jahren noch nicht für möglich gehalten haben. Fakt ist: Die Welt ist wieder regionaler geworden. Charles de Gaulles Zitat, wonach Staaten keine Freunde, sondern nur Interessen haben, wirkt aktueller denn je.

Vor diesem Hintergrund muss klar sein: Wir sollten auch bei Finanzdienstleistungen nicht zu sehr vom Import und von wenigen Anbietern aus einem Land oder einer Region abhängig sein. Die Finanzindustrie ist genauso wie die Energieversorgung oder die Telekommunikation ein strategischer Wirtschaftssektor, bei dem es darum geht, möglichst souverän als Land handeln zu können. Das hat viel mit unseren gesellschaftlichen Aufgaben zu tun. Wir stehen vor einer historischen Transformation hin zu einer digitaleren und nachhaltigeren Wirtschaft. Sie wird darüber entscheiden, welche Rolle Europa in den nächsten Dekaden noch in der Weltwirtschaft spielen wird. Und diese Transformation wird nun dadurch noch erschwert, dass viele unserer Unternehmen ihre Lieferketten substanziell neu aufstellen müssen. Das wird enormes Kapital erfordern.

Somit ist heute noch klarer als vor zehn Jahren: Wir brauchen globale Banken in Europa. Und ebenfalls noch klarer als damals ist: Es gibt nicht viele Institute in Europa, die für diese Rolle einer international wettbewerbsfähigen Bank mit globalem Netzwerk und Kapitalmarktcompetenz überhaupt noch in Frage kommen. Es braucht nicht einmal die Finger einer Hand, um sie aufzuzählen.

Die Deutsche Bank ist eine dieser globalen Banken und sie will diese Verantwortung annehmen. Meine Damen und Herren, Ihre Deutsche Bank ist heute bereit, ihre Aufgabe in einer europäischen Volkswirtschaft wieder erfolgreich wahrzunehmen. Es war ein langer Weg, für den es eine Grundvoraussetzung gab: Ehrlichkeit zu sich selbst.

Ich habe stets davon abgesehen, frühere Managergenerationen zu kritisieren, und daran werde ich mich auch heute halten. Feststellen möchte ich allerdings: Die eigene Lage wurde 2012 überschätzt. Die vermeintliche Stärke, mit der die Deutsche Bank aus der Finanzmarktkrise herausgekommen war, erwies sich letztlich eher als Hindernis. Das überhöhte Selbstbild stand dem so dringend erforderlichen Wandel im Weg. Man war auf so einigen Feldern besser als manche andere, ohne Frage. Aber man war eben nicht gut genug aufgestellt für eine Bankenwelt, die sich so rasant und fundamental veränderte.

*Auch ich* habe die Startvoraussetzungen 2012 anders eingeschätzt, als sie sich heute in der Rückschau darstellen.

Wer hätte damals denn gedacht, ...

- ... dass wir über die Jahre Milliardenbeträge für Rechtskosten, Strafen und Vergleichszahlungen aufwenden müssten – für Fälle, deren Ursache zum allergrößten Teil in der Vergangenheit lagen?
- ... dass wir in den nächsten zehn Jahren die Bilanz der Deutschen Bank um fast eine Billion Euro verringern würden und gleichzeitig für diese viel kleinere Bilanz als 2012 heute sogar *mehr* Kapital vorhalten müssen als damals?
- ... und dass wir auch im Jahr 2022 noch immer keine Banken- und Kapitalmarktunion in Europa haben würden?

Hätte ich das damals geahnt, meine Damen und Herren, als ich zur Deutschen Bank kam, dann wären zumindest meine Erwartungen an unser Haus wohl realistischer gewesen – und damit um einiges bescheidener.



## Drei Phasen

Aber ich will auch nicht verhehlen: Der Weg in die neue Realität war nicht immer ein geradliniger. Manches, was man als Fortschritt angedacht hatte, stellte sich als Rückschritt heraus. Manches, was zur Lösung beitragen sollte, vergrößerte tatsächlich das Problem. Und es wurden Fehler gemacht, und ja, auch ich habe Fehler gemacht.

Doch Fakt ist auch: Wir haben Ihre Deutsche Bank in diesen zehn Jahren wieder aufs richtige Gleis gesetzt. Letztlich steht sie heute erheblich besser da als noch vor einigen Jahren. Sie ist nach wie vor ein eigenständiges Institut und hat allerbeste Voraussetzungen dafür, dass das auch so bleibt. Und wenn wir auf die vergangenen zehn Jahre zurückblicken, dann muss man leider sagen: Das war nicht immer selbstverständlich.

Wie sind wir hierhergekommen? Im Rückblick gliedern sich die vergangenen zehn Jahre für mich in drei Phasen.

Die erste würde ich als „Reformphase“ bezeichnen: Es wirkt heute unwirklich, aber damals war es durchaus die herrschende Meinung, dass das Geschäftsmodell der Deutschen Bank grundsätzlich intakt war. Es würde nur einige Reformen, ein paar Adjustierungen brauchen, um wieder voll in die Erfolgspur zu kommen.

So sahen es übrigens auch die meisten externen Beobachter und insbesondere der Kapitalmarkt. Schließlich zeichneten Investoren 2013 und 2014 zwei Kapitalerhöhungen im Volumen von insgesamt 11,5 Milliarden Euro – auf Basis des damaligen Geschäftsmodells und in der Überzeugung, dass das, was die Deutsche Bank in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hatte, auch das Erfolgsmodell für die Zukunft sein könnte.

Diese damals gängige Überzeugung erwies sich aber als Fehleinschätzung – und das aus zwei Gründen, die auch uns im Aufsichtsrat erst nach und nach klar wurden:

- Erstens waren da die fundamentalen Probleme, die sich hinter der Fassade der Bank verbargen. Dazu gehörten – wie wir heute wissen – grundlegende Schwächen bei den internen Kontrollen, aber auch Mängel bei Technologie und Prozessen sowie strukturell zu hohe Kosten.
- Zweitens wurde völlig unterschätzt, wie sehr die verschärfte Regulierung und neue Regeln nach der Finanzkrise die Banken verändern würden – gerade im Kapitalmarktgeschäft. Ein Modell, das auf ein großes Volumen im Wertpapierhandel bei gleichzeitig extrem dünner Kapitaldecke baute, funktionierte in der neuen Welt nicht mehr.

Dies wurde uns im Aufsichtsrat nach und nach immer klarer – mit der Erkenntnis, dass ein wie auch immer geartetes „Weiter so“ nicht ausreichen würde. So haben wir im Sommer 2015 schließlich die Konsequenzen gezogen und unter der Führung von John Cryan ein fast vollständig neues Management eingesetzt.

Hätte das früher geschehen können oder müssen? Vielleicht. Aber ich bitte auch zu bedenken, dass wir diesen harten Schnitt gerade mal ein Jahr nach der letzten Kapitalerhöhung vollzogen haben – und nur rund zwei Monate nach dem Abschluss des anschließenden Strategieprozesses.

Mit John Cryan begann die zweite Phase – ich nenne sie die Zeit der Restrukturierung. Es ging darum, unsere Bank aufzurütteln und sie bereit zu machen für grundlegende Veränderungen. Und es galt, das Vertrauen in die Deutsche Bank wiederherzustellen – bei Regulatoren ebenso wie bei unseren Kunden und in der Gesellschaft. Dazu gehörte es, ohne Wenn und Aber mit Behörden zusammenzuarbeiten, um die großen Rechtsfälle hinter uns zu lassen. Und dazu gehörte ein konsequenter Neuanfang, sei es bei den Kontrollsystemen der Bank oder der Unternehmenskultur.

In all diesen Dimensionen, das möchte ich heute noch einmal betonen, hat John Cryan sehr gute Arbeit geleistet. Er stand für den kulturellen Neustart, den die Deutsche Bank so dringend brauchte. Er war deshalb – davon bin ich weiterhin überzeugt – der richtige Vorstandsvorsitzende in dieser Phase. Und es sei noch einmal gesagt: Es war eine besonders schwere Phase. Wie wir heute auch bei anderen Häusern sehen können, die ihre Vergangenheit aufarbeiten müssen, kommt in diesen Momenten alles zusammen – weil dann jeder Stein umgedreht werden muss.



Diese Arbeit setzte Christian Sewing als neuer Vorstandsvorsitzender ab April 2018 konsequent fort. Es galt, unsere Bank weiter zu restrukturieren und zu stabilisieren und so die Glaubwürdigkeit zu schaffen, die es für die dritte Phase brauchten.

Im Sommer 2019 waren wir dann dafür bereit. Ich würde diese Phase als Recovery bezeichnen – die Phase der Neuausrichtung und der Gesundung. Sie begann damit, dass sich das Management wenige Ziele gegeben und diese dann auch konsequent umgesetzt hat. Es ging darum, Glaubwürdigkeit bei den Kunden, Regulatoren, Mitarbeitern und an den Kapitalmärkten zurückzugewinnen, und zwar durch konsequente Umsetzung. Um dann mit der strategischen Neuausrichtung im Juli 2019 die erfolgreiche Transformation unserer Bank einzuleiten.

Das war der Plan, den Herr Sewing und ich besprochen hatten, bevor wir ihn 2018 zum Vorstandsvorsitzenden ernannten. Und wie erfolgreich er und sein Team diesen Plan abgearbeitet haben, zeigt sich darin, wo die Bank heute steht:

- 2021 hat sie das beste Ergebnis seit 2011 erreicht.
- Alle großen Ratingagenturen haben die Bonitätsnoten der Deutschen Bank im vergangenen Jahr angehoben – das hatte es zuvor noch nie gegeben.
- Nach Jahren des Umbaus ist die Bank damit wieder reif für eine Wachstumsstrategie.
- Gleichzeitig hat die Bank erheblich in ihre Kontrollen und Prozesse investiert und hier deutliche Fortschritte gemacht – wobei weitere Verbesserungen in diesen Bereichen eine Priorität für Aufsichtsrat und Vorstand bleiben.
- In wirtschaftlichen und geopolitischen Krisen – von Corona bis zum aktuellen Krieg in der Ukraine – sind wir nicht mehr das Sorgenkind für unser Land, sondern Teil der Lösung.
- Gleichzeitig können wir Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, erstmals wieder substanzielle Ausschüttungen bieten.

Hätten wir diese Fortschritte gerne früher erreicht? Zweifellos.

Bin ich zufrieden gemessen an dem, was ich mir vor zehn Jahren vorgestellt habe? Nein, bin ich nicht.

Aber haben wir viel erreicht gemessen daran, wo wir noch vor fünf Jahren standen? Ich meine ja.

Auch wenn der Weg hierher nicht immer geradlinig war, haben wir unsere Ziele nie aus den Augen verloren. Es ging immer darum, integrale Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen, die im Licht der Situation nach sorgfältiger Abwägung aller Risiken und Chancen zum jeweiligen Zeitpunkt richtig und verantwortlich erschienen. Entscheidungen, die wir treffen mussten, weil wir keine Zeit verlieren durften. Entscheidungen, bei denen man am nächsten Tag auch noch in den Spiegel schauen kann, wie einer meiner Vorgänger, F. Wilhelm Christians, gesagt hat – auch wenn sie hart sind und weh tun. Entscheidungen, für die man weder Lob noch Mitleid erwarten kann. Und für die man anschließend die Verantwortung trägt.

Heute können wir aber sagen: Die Deutsche Bank ist wieder in der richtigen Spur. Das ist, was für mich zählt.

### Personalentscheidungen: Vorstand

Wenn es um die Entscheidungen des Aufsichtsrats auf diesem Weg geht, dann stehen Personalentscheidungen immer besonders im Fokus. Auch hier gilt: Der gangbare Weg war nicht immer geradeaus. Allerdings sollte man hier nicht vergessen, dass wir für den Neuanfang im Jahr 2015 nahezu eine komplette Managergeneration unserer Bank austauschen mussten. Wenn in einem solchen Moment zwangsläufig natürliche interne Nachfolger fehlen, dann muss Machbarkeit zuweilen vor Idealbesetzung gehen.



Wobei ich auch eines betonen möchte: So einige der Kolleginnen und Kollegen, die Sie heute hier im Studio sehen, waren damals schon seit vielen Jahren in unserer Bank. Und das, muss ich sagen, erfüllt mich mit einem gewissen Stolz, wie auch das Team insgesamt, das heute die Deutsche Bank führt:

- Wir haben einen anerkannten Vorstandsvorsitzenden, der erst im vergangenen Jahr einen neuen Fünf-Jahres-Vertrag unterschrieben hat.
- Und wir sehen nach unruhigen Jahren eine große Stabilität und Konstanz in der personellen Zusammenstellung, nicht nur des Vorstands, sondern auch des Konzernleitungskomitees. Und das gilt nicht nur für die Geschäftsbereiche, sondern auch für die Infrastruktur- und die Kontrollfunktionen, die unsere Bank lange vernachlässigt hatte.

Und so ist es mir auch nicht bange, wenn nun das erfahrenste Mitglied diesen Vorstand verlässt: Wie er selbst bereits im vergangenen Jahr angekündigt hatte, geht Stuart Lewis mit der heutigen Hauptversammlung in den Ruhestand – nach 26 Jahren in der Bank und nach zehn Jahren im Vorstand.

Seine Verdienste kann man gar nicht hoch genug einschätzen: Herr Lewis hatte maßgeblichen Anteil daran, die Deutsche Bank in den vergangenen Jahren zu stabilisieren und vor größeren Unfällen, wie sie andere Banken erlitten haben, zu bewahren. Der hervorragenden Arbeit seines Teams ist es zu verdanken, dass auch in turbulenten Zeiten die Kredit- oder Marktrisiken nie zu einem Problem für die Deutsche Bank wurden. Das schließt heikle Marktereignisse in der jüngeren Vergangenheit ausdrücklich mit ein. Die Deutsche Bank hat allen Grund, auf dieses Risikomanagement stolz zu sein. Es ist die Basis für unseren Erfolg.

Lieber Stuart Lewis, die Deutsche Bank ist Ihnen folglich zu großem Dank verpflichtet. Im Namen des Aufsichtsrats wünsche ich Ihnen alles Gute, und ich bin mir sicher, dass Ihr Rat noch oft gefragt sein wird – und das nicht nur in unserer Bank und nicht nur in der Finanzbranche. Meine Damen und Herren, uns verlässt heute einer der besten Risikomanager weltweit.

Umso mehr freuen wir uns, dass wir mit Olivier Vigneron einen Nachfolger gefunden haben, dem wir zutrauen, diese Tradition fortzusetzen und weiter zu entwickeln. Herr Vigneron ist im März zur Deutschen Bank gestoßen und wird mit Ablauf der Hauptversammlung das Amt des Risikovorstands übernehmen. Er kommt von der französischen Bank Natixis und konnte in seiner Laufbahn große Erfahrung mit allen Risikoarten in der Bankenbranche sammeln – insbesondere in seinen zwölf Jahren bei JP Morgan. Der Aufsichtsrat wünscht ihm viel Erfolg für seine neue, so wichtige Aufgabe.

## Personalentscheidungen: Aufsichtsrat

Nicht nur den Vorstand unserer Bank sehe ich heute sehr stark besetzt, meine Damen und Herren – sondern auch den Aufsichtsrat. Dieses Gremium weiterzuentwickeln muss eine der Prioritäten von Aufsichtsratsvorsitzenden sein. Denn die Erwartungen an uns sind in der vergangenen Dekade stetig gestiegen – sei es von Seiten der Aufsichtsbehörden, aber auch von Ihrer Seite, unseren Eigentümern. Sie erwarten zu Recht einen Aufsichtsrat, der den Vorstand und das Unternehmen insgesamt deutlich enger begleitet und kontrolliert, als das in der Vergangenheit üblich war. Sie erwarten zu Recht einen Aufsichtsrat, der die relevanten Themen im Detail kennt und die richtigen Fragen stellt.

Wie sehr sich unser Gremium weiterentwickelt hat, lässt sich schon an schlichten Zahlen ablesen: Im Jahr 2011 hatte der Aufsichtsrat vier Ausschüsse und insgesamt 25 Sitzungen im Jahr. Im vergangenen Jahr waren es dagegen 66 Sitzungen, verteilt auf das Plenum und acht Ausschüsse – mehr als bei jedem anderen Dax-Unternehmen. So haben wir etwa bereits im Jahr 2013 einen Integritätsausschuss gegründet, der sich seither um Kultur und Kontrollen kümmert, aber immer stärker auch um Nachhaltigkeit und alles, was unter das Stichwort ESG fällt – also Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Diese Themen haben während meiner Amtszeit auch für die Arbeit des Aufsichtsrats erheblich an Bedeutung gewonnen.



Gleichzeitig haben wir die Verantwortung im Aufsichtsrat auf eine breitere Grundlage gestellt und uns dabei auch in Sachen Diversität deutlich verbessert: Wir haben heute sechs verschiedene Ausschussvorsitzende, drei davon sind Frauen.

Natürlich haben wir stets großen Wert darauf gelegt, den Aufsichtsrat immer wieder personell zu verstärken. Auch hierbei tragen wir den gestiegenen Ansprüchen an den Aufsichtsrat Rechnung. Im vergangenen Jahr haben wir das Anforderungsprofil noch einmal weiterentwickelt: Unter anderem legen wir jetzt noch größeren Wert auf Expertise im Kampf gegen Geldwäsche und Finanzkriminalität sowie im Bereich ESG.

Das jüngste Beispiel dafür, wie wir den Aufsichtsrat kontinuierlich weiter stärken, sind die Kandidaten, über die Sie bei der heutigen Hauptversammlung abstimmen werden. Da ist zunächst Yngve Slyngstad, der langjährige Vorstandschef des größten Staatsfonds der Welt in Norwegen. Er gilt nicht nur als einer der anerkanntesten Vertreter institutioneller Investoren weltweit, sondern auch als Vordenker, wenn es um das Thema nachhaltige Finanzen geht. Die Bank wird von seinem Netzwerk in der Finanzbranche weltweit ebenso profitieren wie von seinem Fokus auf die aktuellen klima- und energiepolitischen Fragen.

Das Mandat von Herrn Professor Gerhard Eschelbeck läuft hingegen mit Ablauf dieser Hauptversammlung aus. Gerhard Eschelbeck hat Technologie und insbesondere Cyberkompetenz in unser Aufsichtsratsteam gebracht, als dies noch nicht so „en vogue“ war wie heute. Mit seinem speziellen Hintergrund und dem Blick von der Westküste der Vereinigten Staaten hat er Technologiethemen so im Aufsichtsrat verankert, dass sie heute für das Gremium selbstverständlich sind.

Vielen Dank, Gerhard, und viel Erfolg bei Deinen unternehmerischen Aktivitäten.

Außerdem ist es mir ein Anliegen, an dieser Stelle Henriette Mark zu danken, die als Arbeitnehmer-Vertreterin nach fast 20 Jahren im Aufsichtsrat, davon 14 im Prüfungs- sowie vier Jahre im Strategieausschuss, vor wenigen Wochen ihr Amt niedergelegt hat. Frau Mark, Sie sind aus meiner Sicht eine ganz besondere Wegbegleiterin – immer kritisch, aber eben auch immer konstruktiv. Sie waren mir stets eine große Hilfe – gerade bei schwierigen Entscheidungen. Sie haben Mitbestimmung im besten Sinne gelebt. Herzlichen Dank dafür!

Wir begrüßen ihre Nachfolgerin, Manja Eifert, als Teil des Aufsichtsrats. Liebe Frau Eifert, meine Kolleginnen und Kollegen freuen sich auf die Zusammenarbeit. Begrüßen möchte ich auch noch einmal Frank Werneke, der bereits im Oktober das Aufsichtsratsmandat von Frank Bsirske übernommen hat. Herrn Bsirske danke ich an dieser Stelle ebenfalls sehr herzlich für seinen wertvollen Beitrag und seine engagierte Arbeit in unserem Aufsichtsrat – trotz seiner vielfältigen Aufgaben als Verdi-Vorsitzender. Ohne seine Unterstützung wären wir in den vergangenen Jahren nicht so erfolgreich gewesen.

Meine Damen und Herren, Kompetenz und Persönlichkeit waren natürlich auch entscheidend für die Nachfolge im Aufsichtsratsvorsitz. Hier hatten wir frühzeitig die Weichen für einen geordneten und sorgfältigen Prozess unter der Leitung von Mayree Clark gestellt, die bereits im Juli 2020 von mir den Vorsitz im Nominierungsausschuss übernommen hatte.

Zahlreiche Kandidatinnen und Kandidaten haben Frau Clark und der Ausschuss anhand vielfältiger Kriterien bewertet. Dazu gehörten umfassende Expertise in der Finanzwirtschaft ebenso wie ein Fokus auf Technologie und Innovation, Erfahrung mit Aufsichtsbehörden und Kontrollsystemen sowie ein Verständnis für die internationalen Finanzmärkte. Alexander Wynaendts bringt nach Überzeugung des Aufsichtsrats all das mit. Ich persönlich kann das nur noch einmal unterstreichen, habe ich ihn doch schon in unserer gemeinsamen Zeit beim European Financial Services Roundtable sehr zu schätzen gelernt.





Der langjährige Vorstandsvorsitzende des niederländischen Finanzkonzerns Aegon ist ein ganz und gar überzeugter Europäer mit globaler Perspektive. Das zeigen auch Gremienmitgliedschaften bei internationalen Unternehmen wie Salesforce, Uber, AirFrance-KLM oder Citigroup – wobei er sein Mandat bei Citigroup nach unserer Nominierung niedergelegt hat. Wir und ich ganz persönlich, meine Damen und Herren, empfehlen Ihnen daher, Alexander Wynaendts bei dieser Hauptversammlung in den Aufsichtsrat zu wählen, damit ihn das Gremium anschließend zu seinem Vorsitzenden wählen kann.

Herr Wynaendts und Herr Slyngstad werden sich Ihnen später noch in kurzen Videos vorstellen.

Meine Damen und Herren, wie Sie wissen, ist ein Nachfolgeprozess nie ganz leicht – und wir bei der Deutschen Bank haben ja so einige Erfahrung damit. Insofern freue ich mich besonders, dass die Suche für meinen Nachfolger so geordnet und doch relativ lautlos über die Bühne ging. Das war das Resultat harter Arbeit. Mayree Clark als Vorsitzende des Nominierungsausschusses hat hierfür trotz Pandemie keinen Weg gescheut, sie hat unzählige Gespräche geführt – und hat mit ihrer starken Fähigkeit zuzuhören und zu analysieren ihr eigenes Bild von den Anforderungen an diese so wichtige Aufgabe für unsere Bank entwickelt. Um dann nicht nur den optimalen Kandidaten gemeinsam mit uns im Nominierungsausschuss zu identifizieren, sondern ihn auch zu überzeugen. Sie hat sich in großem Ausmaß für unser Haus verdient gemacht.

Thank you, Mayree!

Wie vor zwei Jahren angekündigt, werde ich mit dem Ende meiner zweiten Amtszeit zur heutigen Hauptversammlung aus dem Aufsichtsrat ausscheiden. Ich verlasse die Deutsche Bank in der tiefen Überzeugung, dass wir alle gemeinsam in den vergangenen Jahren die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt haben – strategisch ebenso wie personell.

Dieses Führungsteam hat nun die Chancen, das entschieden fortzusetzen, was wir schon vor zehn Jahren angestrebt haben:

- Eine langfristig wettbewerbsfähige Deutsche Bank mit einem globalen Netzwerk zu schaffen.
- Mit der Kapitalmarktexpertise, die Europas Wirtschaft braucht.
- Mit einem stabilen, an den Bedürfnissen unserer Kunden ausgerichteten Geschäftsmodell.
- Mit einer modernen Unternehmenskultur für engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Mit dem Potenzial, verlässlich und nachhaltig Wert für ihre Aktionäre zu schaffen...
- ...und sich als eines der führenden Häuser in Europa und der Welt zu etablieren.

Meine Damen und Herren, ich blicke heute zurück auf bewegte Jahre in einer schwierigen Phase für unsere Bank. Ich bin aber sehr dankbar für diese Zeit.

Vor allem möchte ich mich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedanken, die in dieser Zeit durch ihren unermüdlichen und hochprofessionellen Einsatz die erfolgreiche Transformation unserer Bank überhaupt erst ermöglicht haben. Dank ihnen allen steht die Deutsche Bank heute wieder sehr gut da.

Meine Damen und Herren, die Deutsche Bank ist mehr als eine Bank, sie ist eine Institution. Es war mir eine Ehre, dieser Institution eine Zeitlang dienen zu dürfen.

Vielen Dank.

