



Christian Sewing
Vorsitzender des Vorstands

Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 16. Mai 2024

Redetext vorab veröffentlicht am 8. Mai 2024

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

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

die diesjährige Hauptversammlung ist für mich ein kleines Jubiläum. Es ist das zehnte Mal, dass ich als Vorstand der Deutschen Bank bei einer Hauptversammlung dabei bin. Bereits zum siebten Mal darf ich Ihnen als Vorstandsvorsitzender Bericht erstatten. Ich freue mich, dass ich auch dieses Jahr wieder viel Positives berichten kann – und Ihnen einen Ausblick darauf geben darf, was wir uns für die kommenden Jahre vorgenommen haben.

2023 war erneut ein sehr gutes Jahr für die Deutsche Bank. Wir haben ein kräftiges Plus beim Geschäfts- und Ertragswachstum erreicht. Wir haben vor Steuern mehr als fünf Milliarden Euro Gewinn erzielt. Und wir haben unsere strategische Weiterentwicklung noch einmal beschleunigt. Damit haben wir ein starkes Fundament für künftiges Wachstum gelegt. Und wir haben die Grundlage geschaffen, um die Ausschüttungen an Sie zu erhöhen.

Auf diese Leistung können wir besonders stolz sein, da wir sie in einem schwierigen Umfeld erzielt haben. Die Weltlage ist unübersichtlich, gekennzeichnet durch Kriege und Konflikte. Auch in der Wirtschaft weht ein rauer Wind. Protektionismus und Egoismus machen sich breit. Hinzu kommt – gerade bei uns in Deutschland und Europa – eine Wachstumsschwäche, die durch die steigenden Zinsen 2023 noch verstärkt wurde. Strukturelle Probleme wie hohe Energiepreise oder überbordende Bürokratie und Regulierung erschweren die Lage zusätzlich. Und all das in einer Zeit, in der wir technologische Umwälzungen wie Künstliche Intelligenz und die Umstellung auf eine nachhaltige Wirtschaft meistern müssen.

Dieses Umfeld wird sich 2024 nicht grundsätzlich ändern.

In so einer Situation ist eines unerlässlich: Orientierung. Diese Orientierung wollen wir unseren Kunden geben. Wir wollen ihr Kompass sein und ihnen helfen, durch diese schwierigen Zeiten zu navigieren und neues Wachstum zu entfachen.

Das können wir aber nur, wenn wir uns über unsere eigene Identität im Klaren sind. Nur wenn alle in der Deutschen Bank verstehen, wer wir sind, wo wir hinwollen und was zu tun ist, können wir das Beste aus uns herausholen. Nur dann können wir ganz für unsere Kunden da sein. Und nur dann können wir nachhaltig wachsen.

In den vergangenen Jahren wussten wir, was zu tun war: Wir mussten unsere Bank erst stabilisieren und dann neu aufstellen, um sie wieder auf die Kunden auszurichten. Wir mussten sie transformieren, um wieder profitabel zu wirtschaften.

Unser Purpose

Das haben wir geschafft. Wir sind zurück auf Wachstumskurs. Jetzt machen wir den nächsten Schritt und richten uns langfristig aus. An diesem Punkt ist es wichtig, unseren Daseinszweck, unseren Purpose, zu schärfen.

Das haben wir in den vergangenen Monaten getan, wie unser Aufsichtsratschef Alex Wynaendts eben schon ausgeführt hat. Ihm gilt ein großer Dank, denn er und der Aufsichtsrat insgesamt haben uns auf diesem Weg sehr unterstützt.

Das Ergebnis ist dieser Satz:

„Wir sind dem langfristigen Erfolg und der finanziellen Sicherheit unserer Kunden verpflichtet. Zuhause und in der Welt.“

Hiermit betonen wir noch stärker das, wofür wir stehen – und woran ich seit 2018 immer wieder erinnert habe: Unser Anspruch muss es sein, in der Mitte der Gesellschaft zu stehen und unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns zu stellen. Es geht für uns nicht um kurzfristige Gewinnmaximierung. Es geht um langfristige, vertrauensvolle Partnerschaften, in denen sich unsere Kunden sicher aufgehoben fühlen und wir gemeinsam Fortschritte machen.

Wir sind überzeugt, dass nur das die Basis für unseren nachhaltigen Erfolg sein kann. Dieses Selbstverständnis muss uns jeden Tag leiten, und es gilt für alle unsere rund 90.000 Mitarbeitenden weltweit. Aber klar ist auch, dass ein Statement allein wenig bewirken kann. Deshalb ist es wichtig, dass sich der Purpose in unseren Ambitionen, in unserer Strategie und in unserer Unternehmenskultur widerspiegelt. Und es ist entscheidend, dass wir ihn in unserem täglichen Tun und in unseren Prozessen fest verankern.

Das bedeutet auch, dass wir unseren Geschäftsbereichen wieder mehr Eigenverantwortung geben. In den vergangenen Jahren haben wir im Zuge der Transformation viele Entscheidungen zentral getroffen. Hier werden wir Schritt für Schritt wieder mehr an die Bereiche zurückgeben, ohne dabei natürlich unsere Kontrollen und unsere Risikovorgaben aufzuweichen.

Der Kunde im Mittelpunkt

Dieser Geschäfts- und Kundenfokus hat für uns oberste Priorität – und genau deshalb möchte auch ich heute unsere Kunden in den Mittelpunkt stellen. Ich möchte Ihnen anhand einiger Beispiele zeigen, wie wir unseren Purpose bereits leben.

Besonders deutlich wird das dort, wo wir schon sehr lange für unsere Kunden tätig sind, oftmals über viele Generationen hinweg.

Nehmen Sie zum Beispiel Mercedes-Benz. Im vergangenen August war Mercedes-Chef Ola Källenius bei uns zu Gast. Ich habe ihm damals einen Brief mitgebracht. Es war ein Empfehlungsschreiben eines Vorgängerinstituts unserer Bank für Carl Benz aus dem Jahr 1899.

Seit damals arbeiten unsere beiden Unternehmen eng zusammen. Vor ziemlich genau 100 Jahren haben wir die Fusion von Daimler und Benz begleitet. Und bis zum heutigen Tag dienen wir der Mercedes-Benz Group als Hausbank in aller Welt, mit unserem globalen Netzwerk und unserer Expertise vor Ort.

Internationalität ist Teil unserer DNA, seit wir 1872 die ersten internationalen Filialen in Shanghai und Yokohama eröffnet haben. Die Deutsche Bank wurde gegründet, um deutsche Unternehmen ins Ausland zu begleiten. Und das macht uns bis heute aus.

So unterstützen wir beispielsweise das Hamburger Familienunternehmen HELM AG bei seiner Expansion, speziell in der Region Asien-Pazifik. HELM handelt unter anderem mit chemischen Produkten, deren Preise häufig sehr volatil sind. Das Unternehmen erweitert sein Portfolio kontinuierlich, gerade auch regional. Daher braucht es eine Bank, die über die Flexibilität verfügt, Kreditlinien schnell anzupassen und auf verschiedene Länder umzuverteilen. Genau das können wir.

Mercedes und HELM sind nur zwei Beispiele, die zeigen, was uns antreibt: der langfristige Erfolg und die finanzielle Sicherheit unserer Kunden. Zu Hause und in der Welt.

[Geschäftsergebnisse 2023: in einem schwierigen Marktumfeld Widerstandskraft bewiesen](#)

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, ist es wichtig, dass wir robust und profitabel sind. Und das ist uns auch im vergangenen Jahr wieder gelungen.

Weil unsere Kunden mehr Geschäft mit uns machen, sind unsere Erträge um 6 Prozent auf fast 29 Milliarden Euro gestiegen. Gleichzeitig sind wir bei den Ausgaben diszipliniert geblieben – die bereinigten Kosten sind mit 3 Prozent langsamer gewachsen als die Inflation. Dank dieser operativen Stärke konnten wir unseren Vorsteuergewinn erneut steigern. Mit 5,7 Milliarden Euro haben wir das beste Ergebnis seit 16 Jahren erzielt.

Grundlage dieses Erfolgs sind die vier starken Säulen unserer Bank – unsere vier Geschäftsbereiche, die sich gegenseitig ergänzen und uns so Stabilität verleihen. Im vergangenen Jahr haben die Unternehmensbank und die Privatkundenbank besonders stark vom Zinsumfeld profitiert und ihre Erträge deutlich gesteigert. Dabei wuchsen in der Unternehmensbank alle Bereiche zweistellig, während in der Privatkundenbank das Deutschland-Geschäft herausstach – mit einem starken Ertragszuwachs ebenso wie mit hohen Nettomittelzuflüssen.

Wenn ich über die Privatkundenbank Deutschland spreche, kann ich das nicht tun, ohne auf die teils erheblichen Verzögerungen und Einschränkungen einzugehen, die einige Kunden nach dem Umzug der Postbank-IT auf eine gemeinsame Plattform hinnehmen mussten. Ich kann es nur wiederholen: Wir sind hier dem Anspruch nicht gerecht geworden, den unsere Kunden und wir selbst an uns

haben. Das tut uns leid und dafür haben wir uns entschuldigt. Aber wir haben den Rückstau bei den kundenkritischen Prozessen, die auch Gegenstand der BaFin-Anordnungen waren, wie angekündigt bis Ende März bewältigt. Und wir arbeiten weiter an Verbesserungen. Neu eingehende Anliegen unserer Kundinnen und Kunden werden grundsätzlich in den erwarteten Bearbeitungszeiten erledigt.

Gleichzeitig wissen wir, dass wir noch mehr Arbeit vor uns haben, um unseren Kundenservice weiter zu verbessern. Dazu gehört unter anderem, Prozesse weiter zu automatisieren, damit die Bearbeitungszeiten in allen Bereichen dauerhaft den Erwartungen und Anforderungen entsprechen.

Kommen wir zurück zu unseren Geschäftsbereichen: Dass unsere Unternehmensbank und unsere Privatkundenbank 2023 besonders gute Ergebnisse erzielt haben, soll die Leistung der Investmentbank und unserer Vermögensverwaltung nicht schmälern. Beide haben sich in einem schwierigen Marktumfeld gut behauptet und sich für künftiges Wachstum positioniert. In den ersten drei Monaten des laufenden Jahres zeigt sich das bereits – insbesondere in der Investmentbank, wo die Investitionen in unser Emissions- und Beratungsgeschäft Früchte tragen. Aber auch die DWS hatte ein sehr gutes erstes Quartal und hat dank stetiger Mittelzuflüsse die Basis für weiter steigende Erträge gelegt.

Wir sind sehr stolz auf das, was wir in allen vier Geschäftsbereichen erreicht haben – und darauf, dass wir in einem herausfordernden Umfeld unsere Risiken jederzeit im Griff hatten. Unser Risikomanagement ist seinem erstklassigen Ruf erneut gerecht geworden. Dank unseres hochwertigen und gut diversifizierten Kreditbuchs konnten wir die Kreditausfälle und unsere Risikovorsorge in einem engen Rahmen halten. Und wir sind gut gewappnet, falls die Konjunktur holprig bleibt, wovon wir ausgehen.

Bei den Kosten war das vergangene Jahr für uns ein Wendepunkt. Wir haben 2023 in Geschäft, Technologie und Kontrollen investiert. Dazu kamen Restrukturierungs- und Abfindungskosten im Zusammenhang mit der Strategie sowie außerordentliche Posten wie Abschreibungen auf den Firmenwert des Corporate Brokers Numis. Ein Großteil dieser Kosten wird nicht wieder anfallen.

Beim Kapital schließlich konnten wir 2023 große Fortschritte erzielen. Wir mussten für die Risiken in unserer Bilanz weniger Kapital vorhalten und haben in unserem Geschäftsbetrieb organisch Kapital geschaffen. So haben wir unter dem Strich unsere Kapitalbasis gestärkt und Spielraum geschaffen: Spielraum für weitere Investitionen – und vor allem auch Spielraum für höhere Ausschüttungen an Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Ich freue mich sehr, dass wir Sie wieder stärker für Ihre Treue belohnen können. Im vergangenen Jahr haben wir die Dividende bereits um 50 Prozent erhöht und Aktien im Wert von 450 Millionen Euro zurückgekauft – auch das war eine Steigerung um 50 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Heute schlagen wir der Hauptversammlung erneut eine 50 Prozent höhere Dividende von 45 Cent je Aktie vor. Und wir haben im März einen weiteren

Aktienrückkauf in Höhe von 675 Millionen Euro gestartet und knapp die Hälfte davon bereits umgesetzt.

Unsere Vision

Wir blicken also auf ein Jahr zurück, in dem wir weitere wichtige Fortschritte gemacht haben. Das sehen nicht nur wir so: Mit Fitch, DBRS Morningstar und Standard & Poor's haben uns im vergangenen Jahr drei der führenden Ratingagenturen erneut hochgestuft.

Diesen erfolgreichen Weg möchten wir weiter gehen. Und wir haben ein klares Zielbild vor Augen – eine Vision von dem, was wir erreichen wollen.

Als Globale Hausbank wollen wir der europäische Champion sein und die erste Wahl für unsere Kunden.

Um europäischer Champion zu werden, müssen wir international erfolgreich sein und unseren Kunden ein starkes globales Netzwerk bieten.

Dabei bleibt Europa für uns der zentrale Markt. Europa ist unser Heimatmarkt – und als größte Bank in Europas führender Volkswirtschaft kann unser Anspruch nur lauten, hier Spitze zu sein.

Wir sind überzeugt davon, dass Europa eine starke heimische und gleichzeitig global ausgerichtete Bank dringend benötigt. Europa braucht eine Alternative zu den US-Banken, wenn es seine Abhängigkeit verringern und strategische Souveränität erreichen will. Die Deutsche Bank bringt als Globale Hausbank alle Voraussetzungen mit, diese europäische Alternative zu sein.

Aber was bedeutet Globale Hausbank eigentlich? Machen wir es doch einmal konkret.

Globale Hausbank heißt, den Kunden die gesamte Bank zur Verfügung zu stellen.

Das gelingt uns nur, wenn unsere Geschäfts- und Infrastrukturbereiche auf das Engste zusammenarbeiten. Ein sehr gutes Beispiel ist die Kooperation mit Miles & More, in deren Rahmen wir exklusiver Bankpartner des Loyalitätsprogramms mit der Lufthansa Miles & More Kreditkarte werden.

Dies ist ein wichtiger Erfolg für uns im Zahlungsverkehr und Ergebnis intensiver bankweiter Zusammenarbeit – von der Unternehmensbank über die Privatkundenbank bis hin zu unseren Technologie- und Infrastrukturbereichen.

Globale Hausbank bedeutet erstklassige und umfassende Beratung – wie im Fall von Schott Pharma. Im September vergangenen Jahres haben wir den Börsengang des Unternehmens begleitet, das größte IPO in Westeuropa im Jahr 2023. Die Deutsche Bank hat für Schott Pharma die Positionierung gegenüber

Wettbewerbern entworfen und das Unternehmen weltweit bei Investoren vorgestellt. Das hat sich gelohnt: Zum Börsenstart betrug die Marktkapitalisierung gut vier Milliarden Euro, seither ist sie deutlich gestiegen.

Globale Hausbank heißt, Risiken für unsere Kunden zu erkennen und zu minimieren. Diesen Aspekt kann man in den unsicheren Zeiten, die wir erleben, gar nicht genug betonen. Unsere Lösungen helfen unseren Kunden, sich gegen Unsicherheiten zu schützen, und sie bieten ihnen finanzielle Sicherheit. Und wir sind im engen Dialog, um Risiken möglichst früh zu erkennen und zu minimieren.

Unsere Kunden wissen, dass sie sich auf uns verlassen können - überall auf der Welt, im Kleinen wie im Großen. Das gilt, wenn wir Unternehmen helfen, bei steigenden Zinsen und in volatilen Märkten ihre Liquidität zu sichern. Und das gilt ebenso, wenn wir verhindern, dass Privatkunden Opfer von Finanzbetrügern werden, was auch im vergangenen Jahr wiederholt gelungen ist.

Globale Hausbank heißt, mit der Zeit zu gehen und unseren Kunden moderne technologische Lösungen zu ermöglichen. Ein Beispiel ist hier unsere Arbeit für den Siemens-Konzern, den wir bei der Einführung einer virtuellen Kontostruktur unterstützen. Diese hilft dabei, den deutschen Zahlungsverkehr mit nur noch einem zentralen Bankkonto abzuwickeln, was Erleichterungen für Siemens und seine Kunden bringt.

Globale Hausbank heißt, Kunden aus aller Welt überall hinzubegleiten. Wir unterstützen nicht nur deutsche Unternehmen im Ausland, sondern Kunden aus aller Welt bei ihrer internationalen Entwicklung. Ein schönes Beispiel ist das Start-up XTransfer aus Schanghai. XTransfer bietet chinesischen Unternehmen Konten an, über die sie Zahlungen in mehr als 200 Ländern und Regionen annehmen können. Wir unterstützen die Firma dabei, Zahlungen von lokalen Käufern in lokaler Währung einzusammeln und anschließend in US-Dollar oder chinesische Yuan umzuwandeln, damit sie an die chinesischen Händler ausgezahlt werden können.

Globale Hausbank heißt, langfristigen Kundenerfolg zu ermöglichen, der weit über das Finanzielle hinaus geht. Nachhaltigkeit, und damit meine ich ökologische und soziale Aspekte ebenso wie gute Unternehmensführung, ist ein strategischer Faktor in unseren Kundenbeziehungen. Immer mehr Transaktionen haben zumindest eine ESG-Komponente. Und immer häufiger unterstützen wir Kunden dabei, wenn sie größere Schritte in ihrer nachhaltigen Transformation gehen.

Die Salzgitter AG ist so ein Beispiel. Der Konzern hat ein Projekt gestartet, um künftig CO₂-reduzierten Rohstahl in Deutschland zu produzieren. Wenn die Produktion steht, könnte dies die CO₂-Emissionen der Bundesrepublik insgesamt

um ein Prozent senken. Wir haben Salzgitter dafür Exportfinanzierungen in Höhe von 500 Millionen Euro ermöglicht und waren alleiniger Nachhaltigkeitskoordinator. Diese Kredite stehen im Einklang mit der EU-Taxonomie und mit den „Green Loan Principles“ der Loan Market Association.

Das ist ein Beispiel von vielen für die Expertise, die wir im Nachhaltigkeitsbereich aufgebaut haben. Im vergangenen Jahr allein haben wir nachhaltige Finanzierungen und ESG-Anlagen im Wert von 64 Milliarden Euro ermöglicht. Inzwischen kommen wir, das erste Quartal des laufenden Jahres eingerechnet, seit Anfang 2020 auf ein Gesamtvolumen von mehr als 300 Milliarden Euro. Gleichzeitig haben wir unsere eigenen Richtlinien und Verpflichtungen erweitert und verschärft, um mit unseren Kunden glaubwürdig und entschlossen den Weg in eine nachhaltige Wirtschaft und Gesellschaft zu gehen.

Nachdem wir im März 2023 auf unserem 2. Nachhaltigkeitstag unsere Gesamtstrategie vorgestellt hatten, war die Veröffentlichung unseres ersten Transitionsplans im Oktober ein weiterer Meilenstein. Dieser Plan beschreibt, wie wir als Bank unser Netto-Null-Ziel erreichen wollen. Den größten Hebel haben wir dabei im Kreditgeschäft mit unseren Kunden in emissionsintensiven Sektoren, mit denen wir in einem engen Dialog stehen. In diesem Zusammenhang haben wir 2023 Netto-Null-Zielpfade für drei weitere Segmente veröffentlicht. Damit sind nun mehr als die Hälfte aller Emissionen, die wir über Unternehmenskredite finanzieren, durch solche Pfade abgedeckt.

All dies tun wir, um unseren Beitrag zu einer umweltverträglicheren, sozialeren und besser geführten Wirtschaft zu leisten. Und es soll ein Beitrag mit möglichst großer Wirkung sein.

Dabei agieren wir nicht nur in Deutschland, sondern global, wofür ein eindrucksvolles Beispiel aus der Elfenbeinküste steht. Dort haben wir die Regierung dabei unterstützt, die Finanzierung für zwei neue Krankenhäuser und den Ausbau von fünf weiteren Kliniken in ländlichen Regionen sicherzustellen. Über 800.000 Patientinnen und Patienten kann nun jedes Jahr geholfen werden. Auch darauf sind wir stolz – denn diese Finanzierung steht exemplarisch für etwas, was die Globale Hausbank ebenfalls ausmacht:

Globale Hausbank heißt auch, dass wir uns in den Gemeinschaften engagieren, in denen wir für unsere Kunden aktiv sind. Das kann durch unser Kerngeschäft erfolgen oder durch unseren gesellschaftlichen Beitrag. 52,6 Millionen Euro haben wir selbst oder über unsere Stiftungen im vergangenen Jahr in gesellschaftliche Projekte investiert. Davon haben mehr als 3,9 Millionen Menschen profitiert. Und es gibt noch eine weitere Zahl, auf die ich stolz bin: Weltweit haben sich im vergangenen Jahr mehr als 23.400 Mitarbeitende der Deutschen Bank in sozialen Projekten engagiert und dafür mehr als 212.500 Stunden investiert.

Ein Schwerpunkt unseres Engagements lag auf der finanziellen Bildung der nächsten Generation. Und nach dem Angriff der Hamas auf Israel und der

weltweiten Zunahme antisemitischer Vorfälle haben wir eine Million Euro an gemeinnützige Einrichtungen gespendet, die Jugendlichen Toleranz und Empathie vermitteln. Gleichzeitig wenden wir uns gegen den um sich greifenden Rechtspopulismus. Die Deutsche Bank steht für Vielfalt und Diversität. Wir sind in 57 Ländern vertreten und unsere Mitarbeitenden repräsentieren mehr als 150 Nationalitäten. Für Intoleranz, Ausgrenzung und Hass ist bei uns kein Platz. Dieses Zeichen setzen wir nach außen, aber auch nach innen. Es ist Teil unserer gesellschaftlichen Verantwortung, und das ist uns und mir persönlich sehr wichtig.

Unsere Strategie: Fünf Hebel

Ich habe Ihnen anhand einiger Beispiele beschrieben, wie wir die Globale Hausbank leben. Sie zeigen, dass wir schon viel erreicht haben. Und das spiegeln auch unsere Zahlen wider.

Wir sind in einer exzellenten Ausgangsposition, um als Globale Hausbank die erste Wahl unserer Kunden zu sein und unsere Vision vom europäischen Champion zu realisieren. Aber dafür müssen wir noch mehr tun. Trotz aller Fortschritte müssen wir in einigen Bereichen noch besser werden. Und wir müssen uns kontinuierlich weiterentwickeln, so wie sich Umfeld und Wettbewerb weiterentwickeln.

Ich spreche hier nicht über fundamentale Änderungen an unserer Aufstellung. Wir haben die richtige Strategie, unsere vier Geschäftsbereiche sind allesamt führend in ihren Marktsegmenten. Und wir wissen, was es braucht, um den nächsten Schritt zu machen und nachhaltig zu wachsen.

Fünf Dinge sind dabei entscheidend:

- 1) **Erstens müssen wir unser Geschäftsmodell weiter schärfen.** Wir haben uns seit 2019 auf unsere Stärken konzentriert. Aber das muss ein permanenter Prozess sein. Wir müssen immer wieder prüfen, wo wir nachschärfen können. Und noch gezielter in den Bereichen investieren, in denen wir am stärksten sind, am meisten Mehrwert für unsere Kunden bieten und am rentabelsten arbeiten können.
- 2) **Zweitens setzen wir alles daran, als Organisation noch effizienter zu werden.** Der disziplinierte Umgang mit den vorhandenen Ressourcen ist das A und O. Wir haben hier schon einiges erreicht, aber wir haben noch mehr Potenzial. Mit den erhöhten Ausgaben im vergangenen Jahr haben wir den Weg bereitet, um ab diesem Jahr weitere Kostensenkungen zu erzielen. Dabei werden uns Technologie und schlankere Prozesse helfen. Wir müssen aber auch unvermindert diszipliniert bei den Ausgaben bleiben. Denn Kostendisziplin schafft uns den Raum für Investitionen in künftiges Wachstum.

- 3) **Disziplin ist drittens auch beim Kapital gefordert.** Wir können noch besser werden bei der Allokation unseres Kapitals auf die verschiedenen Geschäftsfelder. Wir brauchen klarere Ziele, was die einzelnen Bereiche erwirtschaften sollen, und wir müssen den Kapitaleinsatz strikter danach steuern, ob die Ziele erreicht wurden und wie die Zukunftsaussichten sind.
- 4) **Viertens werden wir unser Risikomanagement sukzessive weiter verstärken.** Das ist in diesen Zeiten oberstes Gebot. Und es geht nicht nur darum, unsere Kunden zu schützen. Es geht auch darum, unsere Stabilität zu garantieren. Dazu gehört, dass wir unsere Kontrollen weiter stärken, um etwa gegen die immer raffinierteren Methoden der Finanzkriminalität gewappnet zu sein. Dazu gehört aber auch, dass wir uns gegen andere Risiken wappnen: Ich denke dabei an spekulative Attacken wie im März 2023. Ich denke aber auch an den Bereich der Cyberkriminalität, in dem Betrüger immer wieder versuchen, Datennetzwerke von Banken anzugreifen.
- Unsere Kontrollen zu stärken, sehen wir als eine vorrangige Aufgabe. Wir haben hier schon viel erreicht, aber wir wissen auch, dass wir uns noch weiter verbessern müssen. Daran arbeiten wir. Wir stehen hierzu im engen Dialog mit unseren Aufsichtsbehörden und werden weiter in Kontrollen und Prozesse investieren, bis wir alle Erwartungen erfüllen. Das schulden wir unseren Kunden und das schulden wir auch Ihnen. Denn nur, wenn wir unsere Kontrollen im Griff haben, werden wir dauerhaft erfolgreich sein können.
- 5) **Fünftens ist eine starke Unternehmenskultur entscheidend bei der Umsetzung unserer Vision und unseres Purpose.** Wir wollen alle in der Bank in die Lage versetzen, jeden Tag gemeinsam das Beste zu geben. Dafür streben wir eine Unternehmenskultur an, in der unsere Mitarbeitenden verantwortungsbewusst handeln, wirtschaftlich denken, die Initiative ergreifen und zielgerichtet zusammenarbeiten. Wir können diese Kultur mit Systemen, Strukturen, Richtlinien und Prozessen stärken. Aber entscheidend ist, wie wir uns verhalten. Wir wollen unsere Mitarbeitenden befähigen, risikobewusst und gleichzeitig selbstbewusst zu handeln, Fragen zu stellen, innovativ zu sein und nach Lösungen zu suchen, die ein erstklassiges Kundenerlebnis schaffen.

Das gelingt heute noch nicht immer. Es ist ein Anspruch, der auch nicht von heute auf morgen zu erfüllen ist. Aber ich bin überzeugt, dass wir bei diesem ebenso wie bei den anderen Punkten schon in diesem Jahr weitere Fortschritte machen werden. Je größer diese Fortschritte sind, desto besser können wir für unsere

Kunden da sein. Und desto schneller wird auch unsere Vision vom europäischen Champion in Reichweite kommen.

Ausblick: Ziele 2025

Der nächste Meilenstein auf dem Weg zu unserer Vision liegt Ende 2025. Für diesen Zeitpunkt haben wir uns konkrete Finanzziele gesetzt, und nach den guten Ergebnissen des vergangenen Jahres haben wir diese Anfang Februar noch ehrgeiziger formuliert. Diese haben unverändert Bestand, daran ändert auch die jüngste Entwicklung im Verfahren um die Postbank-Übernahme nichts.

Das sage ich so klar, weil uns die Frage nach der Anhörung im Verfahren am 26. April wiederholt gestellt wurde. Nachdem das Oberlandesgericht angedeutet hat, dass er zugunsten der Kläger entscheiden könnte, haben wir eine Rückstellung von 1,3 Milliarden Euro gebildet. Dazu sind wir verpflichtet. Wir sind nach wie vor davon überzeugt, dass die Deutsche Bank vor dem Wirksamwerden des Kaufvertrages und auch vor Freigabe des Kaufvertrages durch die Kartellbehörden und die BaFin noch keine Kontrolle über die Postbank hatte. Und ich habe auch Sorge, dass ein Urteil zugunsten der Kläger als Präzedenzfall weitreichende negative Folgen für den deutschen Finanzmarkt und insbesondere den M&A-Standort haben würde. Übernahmen börsennotierter Gesellschaften wären dann künftig mit erheblichen Rechtsunsicherheiten behaftet.

Die Rückstellung wird natürlich unser Ergebnis im laufenden Jahr belasten. Aber dies ändert nichts an unserer Strategie. Und, wie gerade schon gesagt, sehen wir uns auch weiter auf Kurs zu unseren Finanzzielen für 2025.

Die guten Zahlen im ersten Quartal bestätigen uns in unserer Zuversicht:

- Wir haben unseren Gewinn gegenüber dem Vorjahr um 10 Prozent gesteigert.
- Wir haben unsere Erträge trotz der erwarteten Normalisierung des Zinsumfelds leicht gesteigert, auf 7,8 Milliarden Euro.
- Und wir konnten die bereinigten Kosten im Vergleich zum Vorjahresquartal um 6 Prozent auf 5,0 Milliarden Euro senken – haben also unser Ziel für die Kosten je Quartal erreicht.

Mit diesen Zahlen sind wir sehr zufrieden. Sie sind ein weiterer Beleg für unseren kontinuierlichen Fortschritt. Dieser lässt sich an unserem Aktienkurs ablesen: Seit Jahresanfang hat dieser rund 30 Prozent zugelegt. Und seit unserer Hauptversammlung vor einem Jahr steht ein Plus von gut 60 Prozent zu Buche.

Aber wir wollen hier noch deutlich weiter vorankommen, wollen unseren Wachstumskurs beschleunigen. Das spiegeln unsere Finanzziele wider:

Das gilt zunächst einmal für den Ertragsausblick. Ursprünglich wollten wir für die Jahre 2021 bis 2025 ein durchschnittliches jährliches Ertragswachstum von 3,5 bis 4,5 Prozent erreichen. Nachdem wir in den vergangenen drei Jahren stets

höher lagen, haben wir dieses Ziel auf 5,5 bis 6,5 Prozent jährlich angehoben. Das würde uns Ende 2025 auf ein Ertragsniveau von rund 32 Milliarden Euro bringen.

Bei den Kosten ist unser Anspruch, ein Niveau zu erreichen, das uns in einem unsicheren Umfeld gegen negative äußere Einflüsse absichert. Dieses Niveau sehen wir bei rund 20 Milliarden Euro im Jahr, und wir wollen es 2025 erreichen. Wir streben zudem bis Ende 2025 weiterhin eine Aufwand-Ertrag-Relation unter 62,5 Prozent an.

Wenn wir bei den Erträgen und den Kosten liefern, sollten wir auch unser Renditeziel erreichen. Für Ende 2025 haben wir uns eine Rendite auf das materielle Eigenkapital von mehr als 10 Prozent vorgenommen.

Das alles bildet die Basis, damit wir das Versprechen halten, das wir Ihnen gegeben haben. Wir wollen die Ausschüttungen in den nächsten Jahren schrittweise erhöhen, 50 Prozent Steigerung pro Jahr haben wir uns vorgenommen. Mit unserem Dividendenvorschlag und dem bereits gestarteten Aktienrückkauf bleiben wir dieser Linie treu. Mit diesen beiden Schritten wollen wir 1,6 Milliarden Euro Kapital an Sie zurückgeben. Seit 2022 wären es damit in Summe 3,3 Milliarden Euro. Und wir sind weiter zuversichtlich, dass wir für die Jahre 2021 bis 2025 insgesamt mehr als die 8 Milliarden Euro an Sie ausschütten werden, die wir uns ursprünglich als Ziel gesetzt hatten. Die Ausschüttungen an Sie weiter zu steigern, hat für uns Priorität.

Schluss

Mir war es wichtig, Ihnen heute zu erklären, wofür wir als Bank stehen wollen. Über unseren Kundenfokus zu sprechen und darüber, dass wir dem langfristigen Erfolg und der finanziellen Sicherheit unserer Kunden verpflichtet sind. Zuhause und in der Welt. Und ich wollte Ihnen einige Beispiele nennen, die stellvertretend für die großartige Arbeit stehen, die rund 90.000 Menschen in unserer Bank weltweit jeden Tag leisten.

Die Deutsche Bank kann stolz sein, diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben, zu Hause und in der Welt. Ich bin enorm stolz auf Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen – und ich bin dankbar: Dankbar für Ihren hervorragenden, kontinuierlichen Einsatz. Dankbar für Ihr Engagement für unsere Kunden, für soziale Zwecke und füreinander. Dankbar für die Leistungen, die den Erfolg unserer Bank erst möglich machen.

Ein besonderer Dank gilt auch meinem Vorstandsteam für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und den festen Willen, unsere Bank weiter voranzubringen. Und ich danke unserem Aufsichtsrat für das konstruktive Miteinander.

Gemeinsam haben wir alle schon viel geschafft. Und gemeinsam haben wir noch viel vor. Wir haben eine klare Vorstellung, wer wir sind. Wir wissen, was wir erreichen wollen. Und wir wissen, was es braucht, um dort hinzukommen.

Herzlichen Dank.