



Paul Achleitner  
Vorsitzender des Aufsichtsrats  
Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 23. Mai 2019

– Es gilt das gesprochene Wort –

Meine sehr verehrten Aktionärinnen und Aktionäre,  
liebe Gäste in der Messehalle und an den Bildschirmen zuhause oder unterwegs,  
herzlich willkommen zu unserer Hauptversammlung, die ich hiermit eröffne.

Vergangenes Jahr habe ich Ihnen ein selbst gemachtes Fußball-Foto mitgebracht. Die Eintracht hatte gerade den DFB-Pokal gewonnen. Diesmal hat sie am Ende der Saison nicht ganz so viel zu feiern wie im Vorjahr – deshalb habe ich heute kein Foto dabei.

Die Eintracht hatte eigentlich eine tolle Saison, hat gut gekämpft, echte Erfolge erzielt, Sympathien gewonnen. Trotzdem haben sich Trainer, Mannschaft und Fans zwischenzeitlich mehr erhofft.

Ähnlich geht es der Deutschen Bank: Wir haben erfolgreich gekämpft, alle Finanzziele für 2018 erreicht. Und doch steht die Aktie im Moment bei weniger als sieben Euro.

Wie kommt das? Warum spiegeln sich die Fortschritte der vergangenen Monate nicht im Aktienkurs wider?

Wir kennen die Kritik an der Deutschen Bank. Wir nehmen sie sehr ernst. Und wir arbeiten mit aller Kraft an Lösungen. Wir hören, was Analysten sagen. Wir hören, was Journalisten sagen. Wir hören Ihre Kritik und Ihre Fragen, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre.

Sie bemängeln:

- Sinkende Erträge statt Wachstum
- Baustellen bei Systemen und Prozessen
- Zahlreiche Wechsel in der Führungsmannschaft
- Das Missverhältnis von Mitarbeiterbezügen und Aktionärsrendite
- Und Sie äußern Zweifel am Geschäftsmodell.

Auf diese Punkte werden wir heute eingehen. Wir schätzen sehr, dass wir mit Ihnen darüber diskutieren können. Und wir wollen Ihnen ein vollständiges Bild geben.

Denn wir haben auch einiges erreicht in den vergangenen Jahren. Dazu gehört,

- dass wir die Bilanzsumme seit 2012 um rund ein Drittel verringert haben, also um über 600 Milliarden Euro.

- dass wir mit einer Kernkapitalquote von 13,7 Prozent im internationalen Spitzenfeld liegen.
- dass wir unsere Rechtsrisiken über die vergangenen drei Jahre deutlich reduziert und die Kontrollsysteme ausgebaut haben.
- dass der Vorstand die Kosten 2018 erstmals spürbar gesenkt und unsere Bank zurück in die Gewinnzone geführt hat.

Das reicht natürlich nicht. Wir müssen noch schneller und radikaler umbauen.

Darüber wird gleich unser Vorstandsvorsitzender Christian Sewing berichten, und darüber werden wir diskutieren.

---

Meine Damen und Herren, dieses Jahr gedenken wir ganz besonders Alfred Herrhausens. Er wurde vor fast 30 Jahren ermordet, am 30. November 1989.

Unser früherer Vorstandssprecher stand wie wenige andere für gesellschaftliche Verantwortung. Die ist heute für uns so wichtig wie damals. Das zeigt sich zum Beispiel an der Arbeit der Alfred Herrhausen Gesellschaft.

Gleichzeitig war Alfred Herrhausen ein Visionär in einer Zeit tiefgreifender Umbrüche. Nicht nur die Bankenbranche, die ganze Welt veränderte sich zu seiner Zeit radikal. Die Deutsche Bank hat über fast eineinhalb Jahrhunderte hinweg immer wieder solche Phasen erlebt. Dabei hat sie zwei Dinge bewiesen: Sie ist wandlungsfähig – und sie hat Widerstandskraft.

Jetzt stehen wir wieder vor tiefen Umbrüchen, oder besser gesagt, wir sind mitten drin. Das gilt sowohl für die Weltpolitik als auch für die Finanzindustrie. Unsere Branche prägen heute zwei Megatrends: erstens Regulierung und zweitens Digitalisierung.

Regulierung verlangt von uns, stabil zu sein. Und wenn wir uns verändern, dann mit wenig Risiko.

Digitalisierung verlangt von uns, agil zu arbeiten und mit disruptiven Veränderungen umzugehen.

Stabil bleiben mit geringem Risiko unter starker Kontrolle und agil auf Disruption reagieren – wie geht das zusammen? Wie können wir in einem solchen Spannungsfeld unser Geschäft fit machen für die Zukunft?

Am besten, indem wir uns auf Eigenschaften besinnen, mit denen die Deutsche Bank schon früher schwierige Zeiten bewältigt hat. Ich sehe vier Konstanten – die Bank war immer stabil und global, und gleichzeitig innovativ und wandlungsfähig.

Darauf kommt es auch heute an:

- Unsere Bank muss stabil bleiben, mit einer robusten Bilanz, erstklassigem Risikomanagement – und ohne neue Skandale.
- Wir müssen global bleiben. Denn eine international vernetzte Volkswirtschaft wie die deutsche braucht eine entsprechende Bank.
- Natürlich müssen wir innovativ sein – das gilt mehr denn je, wenn die Tencents oder Amazons dieser Welt zu Wettbewerbern der Banken werden.
- Und wir müssen bereit sein, uns zu wandeln, immer wieder neu zu erfinden, ohne unsere Wurzeln zu verlieren. Sprich, wir müssen unser Geschäftsmodell immer wieder auf den Prüfstand stellen. Unsere traditionellen Werte und Stärken sind unser Anker. Aber wenn sich die Welt rasend fortbewegt, dann ist eine Strategie sicher die falsche – nämlich Stillstand.

Meine Damen und Herren,

über diese Trends und unsere möglichen Reaktionen darauf habe ich mit Christian Sewing gesprochen, ehe wir ihn im April vergangenen Jahres zum Vorstandsvorsitzenden ernannt haben. Es war klar, dass ein radikaler Wandel bevorsteht. Dass dieser Wandel Chancen mit sich bringt. Und dass wir diese Chancen erkennen und ergreifen wollen.

Wir waren uns auch einig, dass wir unsere Bank Schritt für Schritt an die neue Welt anpassen müssen. Dass wir dabei unsere Stabilität und die Beziehungen zu unseren Kunden erhalten müssen.

Ja, wir werden uns wandeln. Und wir werden diesen Wandel sorgfältig und nachhaltig gestalten.

Trotz aller Schwierigkeiten – ich sehe, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Noch vor einem Jahr haben wir hier diskutiert, ob der zumindest abrupt wirkende Wechsel im Vorstandsvorsitz eine gute Idee war.

Heute ist das Urteil erfreulich einhellig: Christian Sewing ist die richtige Wahl.

Er übernahm die Führung unserer Bank – und setzte um. Der Vorstand hat sich für 2018 drei Ziele gesetzt, und hat alle drei erreicht. Er hat erstens die Kosten gesenkt, zweitens Stellen abgebaut und drittens die Kapitalstärke erhalten. Und wie Sie gleich hören werden, hat Christian Sewing eine klare Vision für die Deutsche Bank.

Und, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, um hier überhaupt keine Zweifel aufkommen zu lassen: Christian Sewing hat die volle Unterstützung und Rückendeckung des Aufsichtsrats für sein Konzept, mit dem er die Bank gemeinsam mit seinem Vorstandsteam in eine bessere Zukunft führen will.

Das vergangene Jahr hat auch Rückschläge mit sich gebracht. Dazu gehören die Verdachtsmomente im Zusammenhang mit der Danske-Bank in Estland und die Hausdurchsuchung der Staatsanwaltschaft im November.

Diese Vorfälle haben das Vertrauen in uns erneut erschüttert. Bei Kunden, in der Öffentlichkeit – und auch bei vielen Aktionären.

Und diese Ereignisse haben deutlich gemacht, wie viel Vertrauen wir noch aufbauen müssen, damit man uns nicht mehr alles zutraut.

Aber: In solchen Situationen zeigt sich auch die Widerstandskraft unserer Bank. Sie hat diese Rückschläge überwunden, und das verdient Anerkennung. All die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit ihrem Einsatz dazu beigetragen haben, verdienen unseren herzlichen Dank.

Meine Damen und Herren, nach der Hausdurchsuchung kam vor allem im Ausland die Frage auf, ob wir im eigenen Land den Rückhalt verloren hätten.

Die Antwort darauf: ganz im Gegenteil. Wir jedenfalls fühlen uns von einer Bundesregierung, die den Belangen des Finanzstandorts wieder sehr viel mehr Bedeutung beimisst, gut begleitet – aber nicht geleitet.

An dieser Stelle – und in klarer Kenntnis der Rechtsverbindlichkeit von Aussagen vor der Hauptversammlung – sage ich Ihnen im Zusammenhang mit der geprüften Fusion mit der Commerzbank: Ich habe keinerlei Druck von irgendeiner politischen Seite auf den Aufsichtsrat verspürt. Und ebenso wenig hat dieser Aufsichtsrat (oder ich persönlich) jemals irgendeinen Druck auf den Vorstand ausgeübt, diese Fusion einzugehen.

Es war die Entscheidung des Vorstands, die Gespräche zu beginnen. Und es war die Entscheidung des Vorstands, die Gespräche zu beenden.

Vorstand und Aufsichtsrat waren sich aber einig: Eine Transaktion muss für die Deutsche Bank vor allem betriebswirtschaftlich sinnvoll sein. Dafür müssen Vorstand und letztlich auch der Aufsichtsrat die Optionen sehr genau und im Detail prüfen. Denn Meinungen kann man schnell haben, aber eine fundierte Entscheidung braucht eine solide Faktenbasis.

Der Vorstand hat geprüft – und seine Analyse, Begründung und Entscheidung sind für uns im Aufsichtsrat nachvollziehbar und richtig. Chancen und Risiken dieser Transaktion hätten für unsere Investoren, Kunden und Mitarbeiter in keinem gesunden Verhältnis gestanden.

Was bedeutet dies für unseren Weg nach vorne?

Nun, wenn wir nicht durch einen Zusammenschluss wachsen, dann werden wir es organisch tun – national und international. Indem wir uns auf die Stärken des Hauses konzentrieren und auf Innovationen für unsere Kunden. Finanziell stabil, die Kosten im Blick und die Risiken unter Kontrolle: Darauf kommt es an, jetzt und in Zukunft.

An dieser Stelle ist der richtige Moment, das Wort an Herrn Sewing zu übergeben. Er sagt Ihnen, wie wir den Weg nach vorne gehen wollen. Denn der Vorstand ist für die Unternehmensstrategie verantwortlich.

Wir im Aufsichtsrat hinterfragen und unterstützen den Vorstand bei der Umsetzung seiner Strategie. Wie wir dies 2018 getan haben, werde ich Ihnen nach den Ausführungen von Herrn Sewing gerne berichten.

Vielen Dank.