



Jürgen Fitschen und Anshu Jain  
Co-Vorsitzende des Vorstands  
Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 21. Mai 2015  
– Es gilt das gesprochene Wort –

**Anshu Jain:**

*Sehr geehrte Damen und Herren,  
Herzlich willkommen, auch im Namen des Vorstands! Dies ist ein sehr wichtiger Tag. Heute besprechen wir, kritisch und konstruktiv, wo Ihre Bank steht. An diesem Tag ist jedes Wort wichtig. Deshalb erlaube ich mir, wie Paul Achleitner gerade erklärt hat, in meiner Muttersprache weiterzumachen.*

**Für Jürgen und mich ist heute ein wichtiger Tag des Dialogs mit Ihnen.** Wir schließen in diesem Jahr die Strategie 2015+ ab und starten zugleich in die nächste Phase, die Strategie 2020. Jürgen und ich werden heute zurückblicken. Wir werfen einen ehrlichen Blick auf das, was wir versprochen haben, und auf die Frage, ob wir unsere Versprechen eingelöst haben. Dabei rechnen wir natürlich auch mit unbequemen Fragen. Wir werden aber auch nach vorne schauen und Ihnen unseren strategischen Kurs für die nächste Etappe unseres Weges erläutern.

**Beginnen wir mit dem Jahr 2012.** Seinerzeit übernahm dieses Managementteam eine Bank mit vielen Stärken – eine Bank, die tief verwurzelt ist in Deutschland, Europas stärkster Volkswirtschaft; eine Bank mit einem leistungsfähigen globalen Netz und einer führenden Position in einigen Geschäftsbereichen; eine Bank mit einer starken Marke und einem soliden Geschäftsmodell.

**Diese Bank hatte aber auch viele Schwächen.** Unsere Kapitalausstattung blieb weit hinter der unserer Wettbewerber zurück. Einige Geschäftsbereiche schöpften ihr Potenzial nicht voll aus, und wir waren zu sehr auf das Investmentbanking angewiesen. Wir gaben weniger für Infrastruktur aus als unsere Wettbewerber. Das Vertrauen in die Branche war durch die Finanzkrise beschädigt. Die Bank kämpfte mit einer langen Liste von noch nicht aufgearbeiteten Altlasten. Und unsere Kosten waren zu hoch.

**Nach 100 Tagen im Amt brachten wir die Strategie 2015+ auf den Weg.** Wir hatten uns sechs Punkte vorgenommen. Erstens eine Stärkung unserer Kapitalausstattung. Zweitens den Aufbau von vier leistungsstarken

Kerngeschäftsbereichen und somit eine ausgewogenere Ergebnisentwicklung. Drittens ein langfristiges Programm des kulturellen Wandels. Viertens eine Stärkung unserer Infrastruktur. Fünftens die Beilegung anhängiger Rechtsstreitigkeiten. Und schließlich eine Verbesserung der Kosteneffizienz.

**Heute, bei der Hauptversammlung 2015, müssen wir fragen: Haben wir unsere Ziele erreicht?** In vier wichtigen Bereichen können wir darauf mit "ja" antworten:

- **Erstens haben wir unsere Kapitalausstattung gestärkt.** 2012 lag die Kernkapitalquote der Deutschen Bank noch unter sechs Prozent. Wir haben sie auf mehr als elf Prozent gesteigert. Mit zwei Kapitalerhöhungen haben wir insgesamt 11 Milliarden Euro Eigenkapital aufgenommen. Wir haben uns von Randbereichen getrennt und die Bilanzsumme verringert. Außerdem haben wir unsere Verschuldungsquote von unter 2 Prozent auf 3,4 Prozent erhöht, eine erhebliche Verbesserung. Beim Stresstest der Europäischen Zentralbank im Herbst vergangenen Jahres erwies sich die Deutsche Bank als eine der widerstandsfähigsten Banken in der Eurozone.
- **Zweitens haben wir vier leistungsstarke Geschäftsbereiche aufgebaut.** Im vergangenen Jahr erwirtschafteten alle vier Geschäftsbereiche zum ersten Mal einen Vorsteuergewinn von jeweils mehr als 1 Milliarde Euro. Wir sind heute eine ausgewogenere Bank.
- **Drittens haben wir einen Kulturwandel eingeleitet.** Dieses Thema liegt uns sehr am Herzen. Wandel erfordert natürlich viel Zeit, aber wir machen an vielen Stellen Fortschritte. Dennoch: Das Verhalten Einzelner hat die Reputation der Deutschen Bank stark beschädigt. Wir sind entsetzt darüber und ziehen Konsequenzen. Wir haben Mitarbeiter, deren Verhalten nicht mit unseren Werten konform geht, zur Verantwortung gezogen. Aber wir verstehen auch, wenn einige von Ihnen aufgrund dieser Vorgänge unserem Kulturwandel noch mit Skepsis begegnen.
- **Viertens haben wir unsere Infrastruktur gestärkt.** Wir haben hier noch eine Wegstrecke vor uns, aber wir sind schon gut vorangekommen. Wir haben in Compliance und Kontrollen investiert, um die neuen aufsichtsrechtlichen Vorgaben und Berichtsstandards erfüllen zu können. Und wir haben in effizientere Geschäftsplattformen investiert. Insgesamt

haben wir nahezu 6 Milliarden Euro aufgewendet, damit die Deutsche Bank noch sicherer und robuster wird. Meine Damen und Herren, Investitionen dieser Größenordnung sind ohne Beispiel. Sie erlauben uns wieder eine stärkere Ausrichtung auf Wachstum.

**Kurzum: In vier zentralen Bereichen haben wir viel erreicht.** Und das, meine Damen und Herren, haben wir der harten Arbeit und dem Engagement unserer Mitarbeiter zu verdanken. Einige dieser Kolleginnen und Kollegen sind heute hier. Wir möchten Ihnen für ihre Anstrengung ein herzliches Dankeschön sagen.

In zwei Punkten hingegen haben wir unsere Zielvorgaben nicht erreicht.

**Erstens erweist sich die Beilegung der Rechtsstreitigkeiten langwieriger und viel kostspieliger als erwartet.** Für die gesamte Bankenbranche, und nicht nur für sie, sind die Aufwendungen zur Beilegung von Rechtsstreitigkeiten und Altlasten beispiellos, vor allem in den USA. Seit der Krise haben die weltweit führenden Banken im Rahmen von Strafen und Vergleichen mehr als 100 Milliarden Euro bezahlt. Die Deutsche Bank ist Teil dieser Entwicklung. Meine Damen und Herren, seien Sie versichert: Wir tun alles, um die noch ausstehenden Fälle soweit wie möglich systematisch abzuarbeiten.

**Zweitens: Die Kosteneffizienz bleibt eine Herausforderung für uns.** 2012 brachten wir das ehrgeizigste Kostensenkungsprogramm in der Geschichte der Bank auf den Weg. Das Programm ist auf Kurs, aber die Gesamtkosten der Bank sind nicht wie angestrebt gesunken. Das hat interne und externe Gründe. Zum einen hat sich unser Umfeld verändert. Zum anderen spielt aber auch die Umsetzung des Programms eine Rolle.

- **Die aufsichtsrechtlichen Hürden sind heute höher als wir oder die meisten anderen in unserer Branche erwartet hatten.** Die Aufsichtsbehörden nehmen weltweit tätige Institute wie die Deutsche Bank besonders genau unter die Lupe. Wir mussten unsere Systeme und Prozesse verbessern. Die Kosten für die Umsetzung der neuen Vorschriften und die Einführung neuer Kontrollen sind beträchtlich.

- **Zudem haben wir uns sehr viele geschäftliche Optionen offen gelassen.** In einer Welt, in der Komplexität erheblich teurer geworden ist, war das nicht durchzuhalten. Um es ganz klar zu sagen: Wir sind mit den erreichten Kostensenkungen nicht zufrieden. Das Thema steht in den nächsten Jahren ganz oben auf unserer Agenda.

**All das hat dazu geführt, dass Ihre Rendite, verehrte Aktionäre, nicht unseren Vorstellungen entspricht.** Wir haben Fortschritte gemacht, aber unsere Arbeit ist noch nicht vollendet. Die Gesamtrendite unserer Aktie ist seit unserem Amtsantritt in absoluten Zahlen positiv, aber im Vergleich zu anderen Unternehmen in Deutschland oder zu anderen Banken ist sie nicht zufriedenstellend. Meine Damen und Herren, wir wissen, dass Sie enttäuscht sind. Als Mitaktionäre geht es Jürgen und mir sowie allen Vorstandskollegen genauso.

**Lassen Sie mich nun zum Prozess der strategischen Überprüfung kommen, der in die Strategie 2020 mündete.** Jürgen und ich haben diesen Prozess Ende letzten Jahres auf den Weg gebracht. Wir haben alle Optionen in ihrer ganzen Breite und Tiefe ausgelotet. Wir waren es unseren Kunden und Ihnen schuldig, unser Geschäftsmodell selbstkritisch zu hinterfragen. Auch radikale Alternativen schlossen wir nicht aus.

**Wir waren beeindruckt, wie sehr sich unsere Stakeholder in diesen Prozess einbrachten.** So sagte uns der Vorstandsvorsitzende eines großen deutschen multinationalen Unternehmens. *„Ich möchte ein Unternehmen in Amerika kaufen. Und ich will mich dabei nicht nur von amerikanischen Banken beraten lassen.“* Auch die Firmenchefs vieler Mittelständler haben uns immer wieder gesagt: *„Wir machen Geschäfte in vielen Ländern. Wir brauchen eine Bank, die weltweit für uns da ist und trotzdem zuhause gleich um die Ecke ist!“* Bekannte Investoren aus dem Nahen Osten und Asien haben uns gesagt: *„Wir machen mit Ihnen Geschäfte, weil Sie überall auf der Welt präsent, aber in Europa zuhause sind.“* Insgesamt war die Botschaft unserer Kunden unmissverständlich: *Wir wollen und wir brauchen Euch – global und hier zuhause.*

**Meine sehr verehrten Damen und Herren,** es wurde uns klar: Unsere größte Stärke besteht darin, dass wir eine globale Bank mit einer starken Verankerung in Deutschland sind. In einer Zeit, in der andere Banken andere Wege gehen, haben wir erkannt, dass uns diese Position nicht nur Stärke verleiht. Sie macht uns einzigartig.

Wir sind auch zu der Erkenntnis gekommen, dass die Synergien zwischen unseren einzelnen Geschäftsbereichen sehr wichtig sind. So fließt die Kapitalmarktexpertise unserer Investmentbank in Lösungen ein, die wir für Anleger entwickeln. Die Einlagen im Privatkundengeschäft und im Transaction Banking tragen zu einer erstklassigen Refinanzierung des gesamten Konzerns bei. Und – auch ganz wichtig - wir haben erkannt, wie sehr unser globales Netzwerk alle unsere Geschäftsbereiche unterstützt.

**Wir haben auch erkennen müssen, wie sehr die Regulierung inzwischen das Bankgeschäft prägt.** Die Aufsichtsbehörden und die Politik betonten immer wieder, wie wichtig es ist, eine starke Kapitalposition zu haben, den Verschuldungsgrad zu verringern und über erstklassige Refinanzierungsquellen sowie eine robuste Infrastruktur zu verfügen.

Angesichts all dieser Überlegungen stand sehr bald fest, dass am Beginn der Strategie 2020 eine klare Aussage dazu stehen muss, was für eine Bank wir sein wollen. *So bekräftigten wir unseren Anspruch, eine führende globale Bank mit einer starken Verankerung in Deutschland zu sein.*

**Um Wert für Sie, unsere Aktionäre, zu schaffen, müssen wir die Kosten der Komplexität angehen.** Fokussierung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Wir konzentrieren uns bei der Strategie 2020 daher vor allem auf drei Dinge: Wir müssen kundenorientiert bleiben, uns dabei aber auf diejenigen Kunden konzentrieren, die an einer Partnerschaft interessiert sind, die für beide Seiten wertvoll ist. Wir müssen global bleiben, konzentrieren uns dabei aber auf solche Standorte, die für unsere Kunden besonders wichtig und für uns besonders attraktiv

sind. Und wir müssen universal bleiben. Wir werden aber nicht versuchen, alles für jeden zu sein.

Zu guter Letzt: Wie Paul Achleitner erklärt hat und wie wir angekündigt haben, nimmt die Bank wesentliche Änderungen im Managementteam vor, damit wir für die Umsetzung der Strategie 2020 gut gerüstet sind.

**Wie wollen wir diese Strategie mit Leben füllen?** Wir haben dazu sechs wichtige Entscheidungen getroffen. Ich werde die ersten drei Entscheidungen erläutern. Jürgen wird dann auf die weiteren drei eingehen.

**Erstens werden wir unser Investmentbanking, d. h. Corporate Banking & Securities, repositionieren.** Dieses Geschäft ist nach wie vor größter Treiber unseres operativen Ergebnisses. Aber aus diesem Bereich stammen auch eine Vielzahl der Rechtsstreitigkeiten, die unser Ergebnis so schwer belastet haben. Wir haben deshalb folgende Prioritäten gesetzt: Wir kürzen die Bilanz um etwa 200 Milliarden Euro. Wir wollen jedoch unsere weltweit führende Position behaupten und investieren zwischen 50 und 70 Milliarden Euro Bilanzsumme in margenstarke Geschäftsfelder und Kundenbeziehungen mit Wachstumspotential. Und schließlich stärken wir weiter unsere internen Kontrollen. Das verringert das Risiko von Fehlverhalten in der Zukunft.

**Zweitens werden wir unser Privatkundengeschäft neu ausrichten.**

**Wir wollen die Postbank entkonsolidieren.** Die Postbank ist heute eine viel stärkere Organisation als vor vier Jahren. Wir haben die Bilanzsumme um ein Viertel, d. h. um 60 Milliarden Euro, reduziert. Wir haben Randbereiche im Volumen von mehr als 40 Milliarden Euro abgestoßen. Wir haben ein hervorragendes Management eingesetzt und mehr als eine Milliarde Euro in die Plattform investiert. Wir haben die Gesamtkapitalrendite verdoppelt, das Eigenkapital gestärkt und die Verschuldungsquote verbessert. Viele von Ihnen mögen sich deshalb fragen: *Warum entkonsolidieren wir dann die Postbank?*

**Die Antwort hat vor allem mit dem sich verändernden regulatorischen Umfeld zu tun.** Eine Verschuldungsquote von 5 Prozent ist richtig für die Deutsche Bank.

Für die Postbank wäre sie aber eine große und unnötige Belastung. Außerdem hindert die Regulierung die Postbank daran, ihre Refinanzierungsbasis bestmöglich einzusetzen. Und schließlich sind auch die Möglichkeiten für Cross-Selling aufgrund des unterschiedlichen Kundenkreises eher eingeschränkt. Nach Abwägung all dieser Faktoren mussten wir feststellen: *Die Postbank und die Deutsche Bank können sich beide besser entwickeln und mehr Wert schaffen, wenn sie getrennte Wege gehen.*

**An unserem eigenen Privatkundengeschäft, der sogenannten „blauen Bank“, halten wir fest.** Gemessen am bilanziellen Einsatz erzielt es gute Renditen. Und es bestehen viele Synergien mit anderen Bereichen der Deutschen Bank. Wir sehen auch, wie sehr die Digitalisierung die Art und Weise verändert, wie unsere Kunden leben und wie sie Bankgeschäfte tätigen. Vor dem Hintergrund dieses veränderten Kundenverhaltens werden wir bis zu 200 Filialen schließen. Unsere Investitionen in die digitale Leistungsfähigkeit der Bank werden wir beschleunigen.

Paul Achleitner hat vorhin schon ausgeführt, dass die neue Ausrichtung des Privatkundengeschäfts von Christian Sewing verantwortet wird. Christian Sewing gehörte von 2010 an für drei Jahre dem PBC Global Executive Committee an und verfügt über langjährige Deutsche-Bank-Erfahrung.

Rainer: Ich darf Dir auch im Namen von Jürgen für Deine wertvollen Beiträge und viele Jahre der Partnerschaft danken. Respekt und Anerkennung für all das, was Du erreicht hast! Wir wünschen Dir von Herzen alles Gute für die Zukunft.

**Drittens: Wir werden unser operatives Modell anpassen.** Wir wollen weitere 3,5 Milliarden Euro pro Jahr einsparen – zusätzlich zu den 1,2 Milliarden Euro, die wir noch aus dem laufenden Kostensenkungsprogramm für dieses Jahr erwarten. Dies wird uns vor allem dadurch gelingen, dass wir nicht alles für jeden anbieten. Das Stichwort lautet Konzentration – wir werden weniger Kunden weniger Produkte an weniger Standorten anbieten. Unsere Infrastruktur wird einfacher und effektiver. Das erlaubt es uns, effizienter zu werden. Diese Einsparungen werden entscheidend dazu beitragen, eine bessere Rendite für Sie, unsere Aktionäre, zu erwirtschaften.



Für die Anpassung unseres operativen Modells wird Fabrizio Campelli die Verantwortung übernehmen. Fabrizio wird stellvertretender Chief Operating Officer und wird in dieser Funktion an Henry Ritchotte berichten. Er wird auch die Verantwortung für Strategie und Organisationsentwicklung übernehmen und berichtet in dieser Funktion an mich.

Bevor ich nun an Jürgen übergebe, erlauben Sie mir noch folgende Anmerkung: Wir standen vor vielen Herausforderungen. Einige haben wir erfolgreich bewältigt. Und wir haben eine klare Strategie, wie wir den anderen begegnen werden. Wir sind davon überzeugt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Im Juni werde ich 20 Jahre meines Lebens für die Deutsche Bank gearbeitet haben. Ich bin stolz darauf, dieser großartigen Institution über all die Jahre gedient zu haben. Mit Ihrer Unterstützung werden wir diese Bank noch besser aufstellen.

Damit darf ich jetzt an Jürgen übergeben.

## **Jürgen Fitschen**

Vielen Dank, Anshu. Auch ich möchte Sie alle herzlich willkommen heißen. Ich werde nun die drei weiteren wichtigen Entscheidungen zur Umsetzung unserer Strategie 2020 erläutern.

### **Wir werden die Deutsche Bank weiter digitalisieren.**

- **Die digitale Revolution verändert die Art und Weise, wie unsere Kunden mit uns kommunizieren.** Jeden Tag greifen Kunden rund eine Millionen Mal online auf ihr Deutsche Bank-Konto zu, davon rund 300.000-mal über ihr Mobiltelefon. Das ist für uns eine großartige Chance, mit unseren Kunden in noch engeren Kontakt zu treten. Als erste Bank in Deutschland haben wir unseren Kunden den Kontozugang über ein Login per Fingerabdruck

ermöglicht. Und in diesem Jahr sind wir die erste deutsche Bank, die Dienstleistungen über die Apple Watch anbietet.

- **Die Digitalisierung ermöglicht uns eine schnellere, noch sorgfältigere und kosteneffizientere Datenverarbeitung.** Jederzeit und überall können Kunden per Knopfdruck auf das Know-how und den Service der Deutschen Bank zugreifen. Wir können schneller auf Kundenwünsche reagieren. Mehr noch: Wir können diese sogar vorwegnehmen. Doch damit nicht genug: Die Digitalisierung macht auch unsere Infrastruktur effektiver. Wir sparen Kosten, wir intensivieren unsere Kontrollen und werden effizienter.
- **Wir werden das Tempo, mit dem wir digitale Innovationen einführen, noch erhöhen.** Zurzeit arbeiten wir mit rund 500 Partnern im Silicon Valley, in London und in Berlin daran, neue Nutzungsmöglichkeiten zu erkennen und zu entwickeln. Wir rücken damit noch näher an unsere Kunden, wir erschließen uns neue Geschäftsmöglichkeiten und stärken unser operatives Geschäft. In den kommenden fünf Jahren werden wir zusätzlich eine Milliarde Euro in die Entwicklung digitaler Technologien investieren.
- Die Digitalisierung ist ein sehr wichtiger Teil der Strategie 2020. Deshalb schaffen wir auf Vorstandsebene die Funktion eines Chief Digital Officers. Henry Ritchotte, unser Chief Operating Officer, wird diese Aufgabe zusätzlich übernehmen.

**Lassen Sie uns nun über unsere Kerngeschäftsbereiche Global Transaction Banking und Deutsche Asset & Wealth Management sprechen.** In beiden Bereichen wollen wir investieren und wachsen.

- **Global Transaction Banking ist für uns ein sehr attraktives Geschäftsfeld.** Wir haben in diesem Geschäft eine führende Position inne. Der Bereich ergänzt unser Angebot im Investmentbanking für Firmen- und institutionelle Kunden. Die Eigenkapitalrendite ist hoch und unsere Kosteneffizienz erstklassig. Wir haben hier aber noch weit mehr Potential. Um dieses Potential auch auszuschöpfen, werden wir kräftig investieren. In den kommenden fünf Jahren stellen wir zusätzlich über 50 Milliarden Euro an Bilanzsumme bereit, um unser Geschäft mit großen Unternehmen und Institutionen auszubauen. Und wir werden zusätzlich eine Milliarde Euro in

die Weiterentwicklung unserer Kernprodukte investieren. Wir wollen unsere marktführende Position in Deutschland und Europa behaupten und in den USA und Asien weiter wachsen.

- Paul Achleitner hat schon gesagt, dass Stefan Krause im Vorstand die Verantwortung für diesen Geschäftsbereich übernehmen wird. Werner Steinmüller, der einen so großen Beitrag zum Ausbau dieses attraktiven Geschäfts geleistet hat, wird an ihn berichten. Stefan Krause wird darüber hinaus im Vorstand die Verantwortung für die Non-Core Operations Unit übernehmen.
- **Im Geschäftsbereich Deutsche Asset & Wealth Management wollen wir die Erfolgsgeschichte der vergangenen drei Jahre fortsetzen.** Am Markt sind hierfür beste Voraussetzungen gegeben. Das Vermögen, insbesondere in den Schwellenländern, wächst. Weltweit benötigen immer mehr Menschen eine finanzielle Absicherung für ihren Ruhestand. Wir wollen dieses Potential für uns nutzen. Wir werden deshalb auch hier unser bilanzielles Engagement ausweiten, um unser Geschäft mit vermögenden Privatanlegern auszubauen. Wir erweitern unser Angebot an Produkten und Dienstleistungen, beispielsweise um individualisierte Angebote für die Altersvorsorge. Außerdem werden wir zusätzliche Mitarbeiter einstellen. In den kommenden zwei Jahren werden wir allein die Anzahl der Kundenbetreuer um 15 % erhöhen und zudem auch neue Produktspezialisten einstellen.

**Schließlich werden wir auch unsere globale Aufstellung optimieren.** Wir sind stolz auf unser weltweites Netzwerk, aber wir sind in zu vielen Ländern vertreten. Die Wirtschaftskraft verlagert sich zunehmend in wichtige Schwellenländer – wie beispielsweise China oder Indien. Die Urbanisierung wiederum führt dazu, dass sich die Wirtschaftskraft in einigen der weltweit größten Städte konzentriert. Dagegen wird die Regulierung in gewisser Weise immer stärker lokal fragmentiert. Banken müssen in zunehmendem Maße Kapital und andere Ressourcen in einzelnen Ländern vorhalten. Dies erschwert die globale Steuerung von Kapital und Ressourcen. Während unserer strategischen Analyse haben wir deshalb jedes Land daraufhin überprüft, wie attraktiv es für unsere Kunden und für die Deutsche

Bank ist. Das Ergebnis? Wir planen, uns aus sieben bis zehn Ländern weitgehend zurückzuziehen. Zugleich konzentrieren wir unsere Ressourcen an den Standorten, die für unsere Kunden und für uns am attraktivsten sind.

Auch unser regionales Managementteam wird sich verändern. Alan Cloete, Co-Chief Executive Officer der Region Asien/Pazifik, und Colin Grassie, Chief Executive Officer in Großbritannien, werden die Deutsche Bank verlassen. Wir danken Alan und Colin sehr herzlich und wünschen ihnen viel Erfolg für ihre weitere Karriere. Gunit Chadha bleibt Co-Chief Executive Officer für die Region Asien/Pazifik.

**Meine Damen und Herren, wie Sie zu Recht erwarten, haben wir uns klare Ziele für die Umsetzung gesetzt.** Das Kostensenkungsprogramm, das Anshu bereits erläutert hat, soll zu einer Aufwand-Ertrag-Relation von rund 65 Prozent führen. Unsere Zielgröße für die Verschuldungsquote beläuft sich auf mindestens 5 Prozent und ist damit doppelt so hoch wie zu Beginn unseres Weges im Jahr 2012. Wir wollen die Tier-1-Kernkapitalquote bei rund 11 Prozent stabilisieren und eine Rendite nach Steuern auf das materielle Eigenkapital von mehr als 10 Prozent erwirtschaften. Und was am wichtigsten ist: Wir möchten über Dividenden und Aktienrückkäufe mehr als die Hälfte unserer Erträge an Sie, unsere Aktionäre, ausschütten.

**Lassen Sie mich zusammenfassen:** Wir wollen die Deutsche Bank in den nächsten fünf Jahren sicherer und stabiler machen; die Bank soll stärker wachsen können, sie soll besser kapitalisiert und weniger verschuldet sein, sie soll fokussierter und damit letztendlich kosteneffizienter werden. Kurzum: Wir wollen unsere Bank noch besser machen. 2020 wird aber auch aus einem anderen Grund ein wichtiger Meilenstein sein: Die Deutsche Bank feiert dann ihr 150-jähriges Bestehen. Wir sind sehr zuversichtlich, dass wir die ersten 150 Jahre mit Ergebnissen abschließen werden, die dieses großartigen Unternehmens würdig sind. Wir sind fest entschlossen, das zu erreichen.

**Ich möchte nun über die Ergebnisse des Geschäftsjahres 2014** und das erste Quartal 2015 berichten. **Zunächst zu unserem Ergebnis:** Wir haben unseren

Gewinn im zurückliegenden Geschäftsjahr mehr als verdoppelt. Der Gewinn vor Steuern stieg von 1,5 Milliarden Euro auf 3,1 Milliarden Euro. Der Gewinn nach Steuern erhöhte sich von 681 Millionen Euro auf 1,7 Milliarden Euro. Drei Faktoren waren hierfür maßgeblich. Erstens, eine solide Performance in unseren Kerngeschäftsbereichen. Zweitens, die deutlich gesunkene Risikovorsorge im Kreditgeschäft. Drittens, die Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten sind gegenüber 2013 gesunken. Meine Damen und Herren, wie Sie sehen, haben wir unseren Gewinn im zweiten Jahr in Folge nahezu verdoppelt.

**Lassen Sie mich nun etwas detaillierter auf die Entwicklung in den einzelnen Kerngeschäftsbereichen eingehen.** Im Unternehmensbereich *Corporate Banking & Securities* haben wir im vergangenen Jahr ein starkes Ergebnis von 3,3 Milliarden Euro erzielt. Wir haben in Kernmärkten wie den USA Marktanteile hinzugewonnen, obwohl wir unsere Ressourcen viel disziplinierter eingesetzt haben. Die Profitabilität im Unternehmensbereich *Private & Business Clients* wurde durch Aufwendungen für die in Deutschland branchenweit geltende Verpflichtung zur Rückerstattung von Kreditbearbeitungsgebühren beeinträchtigt. Die Erträge entwickelten sich jedoch trotz historisch niedriger Zinssätze solide. Dies ist zum Teil unserem starken Geschäft mit Anlage-, Versicherungs- und Kreditprodukten zu verdanken. *Global Transaction Banking* erzielte trotz des schwierigen Zinsumfelds und intensiven Margendrucks einen höheren Gewinn. Besonders ermutigend war hier die starke Wachstumsdynamik in den USA und in der Region Asien-Pazifik. Auch die *Deutsche Asset & Wealth Management* steigerte ihren Gewinn beträchtlich. Sie gewann zudem neue Kundengelder in Höhe von rund 40 Milliarden Euro. Im Vorjahr waren noch Nettomittelabflüsse zu verzeichnen.

**Kommen wir nun zu unserer Kapitalausstattung und zur Bilanzsumme.** 2014 haben wir unsere Kapitalbasis deutlich gestärkt. Wir haben mehr als 8 Milliarden Euro von Investoren erhalten und das Jahr mit einer Tier-1-Kernkapitalquote von 11,7 Prozent beendet. Wir haben unsere Bilanzsumme weiter reduziert und damit unsere Verschuldungsquote verbessert. Der Bilanzabbau betraf vor allem Aktiva, die wir nicht als Kerngeschäft betrachten. Die Bilanzsumme der Non-Core Operations Unit haben wir bis Ende 2014 auf 39 Milliarden Euro gesenkt. Das sind

100 Milliarden Euro oder 70 Prozent weniger als in 2012. Damals wurde dieser Unternehmensbereich geschaffen.

Meine Damen und Herren, unter Berücksichtigung der skizzierten Ergebnisentwicklung, aber auch im Hinblick auf die weiterhin angestrebte starke Kapitalposition schlagen Ihnen heute Vorstand und Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2014 eine unveränderte Dividende von 75 Cent je Aktie vor.

**Ich möchte nun zu einem Thema kommen, das uns sehr am Herzen liegt, dem**

**Kulturwandel:** Wir haben hier im vergangenen Jahr abermals Fortschritte gemacht. Ein paar Beispiele: Wir haben unsere Strukturen weiter angepasst, um zukünftigem Fehlverhalten vorzubeugen. Wir haben die Überwachungsfunktionen in unseren Geschäftsbereichen um rund 700 Mitarbeiter verstärkt. Unsere Mitarbeiter haben zusätzliche Schulungsprogramme durchlaufen. Wir haben einige Aktivitäten eingestellt, die nicht mehr zu uns passen. Und wir haben über 1.200 potenzielle Transaktionen auf ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft oder die Umwelt untersucht – mehr als je zuvor.

Nadine Faruque, die im vergangenen Jahr als weltweite Leiterin Compliance zu uns gekommen ist, wird Generalbevollmächtigte der Bank. Damit wird sie zusätzlich Christian Sewing in speziellen Compliance-bezogenen Rechtssituationen unterstützen. Mark Cullen, weltweiter Leiter Group Audit, wird administrativ an Anshu und mich berichten.

**Bevor ich nun zum Schluss komme, lassen Sie mich noch ein paar Worte zum ersten Quartal dieses Jahres sagen.**

Unsere Erträge erreichten fast Rekordhöhe. Das Ergebnis der Kernbank war das Beste, seit dieses Managementteam im Jahr 2012 angetreten ist. Corporate Banking & Securities hat bei diszipliniertem Ressourceneinsatz ein starkes Ertragswachstum erzielt. Private & Business Clients und Global Transaction Banking erwirtschafteten Gewinne in Rekordnähe - trotz extrem niedriger Zinsen. Deutsche Asset & Wealth Management verzeichnete das fünfte Quartal in Folge Nettomittelzuflüsse. Das verwaltete Vermögen erreichte 1,2 Billionen Euro – ein Rekordwert. Sie erinnern sich: Anfang 2012 standen Teile dieses Geschäfts zum Verkauf und wir verloren Kundengelder. Das Gesamtergebnis des Konzerns wurde allerdings erheblich durch den Vergleich

belastet, den wir mit den britischen und amerikanischen Behörden im Zusammenhang mit den Interbanken-Zinssätzen oder kurz „IBOR“ erzielt haben. Anshu hat vorhin schon betont, wie sehr wir entschlossen sind, diese Altlasten möglichst zügig abzuarbeiten. Wir bedauern diese Angelegenheit zutiefst und sind erleichtert, eine Einigung erzielt zu haben. Unter dem Strich lag der Gewinn vor Steuern im ersten Quartal bei 1,5 Milliarden Euro, ein Rückgang um 12 Prozent. Darin berücksichtigt sind Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten in Höhe von 1,5 Milliarden Euro, die vor allem der IBOR-Thematik geschuldet sind, sowie mehr als 500 Millionen Euro Bankenabgabe für das Jahr 2015. Der Gewinn nach Steuern betrug 559 Millionen Euro. Dieses Quartalsergebnis zeigt nochmals, wie wichtig es ist, die Rechtsstreitigkeiten aus der Vergangenheit hinter uns zu bringen. Das Ergebnis ist aber auch ein eindrucksvoller Beleg für die operative Stärke unserer Plattform. Wenn wir unsere Altlasten beseitigt haben, können wir das Potential dieser Plattform voll ausschöpfen. Wir sind zuversichtlich, dass uns dies gelingen wird.

**Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zum Schluss kommen.**

Wir sind auf unserem Weg schon sehr weit gekommen. Wir haben die Deutsche Bank sicherer und stärker gemacht. Sie ist damit für die Zukunft einer in vielfacher Hinsicht veränderten Welt gut gerüstet. Wir sind freilich noch nicht am Ziel, der Umbau geht weiter. Wir liefern Ihnen noch nicht die Renditen, die Sie erwarten und verdienen. Doch wir sind sicher: *Wir steuern die Deutsche Bank in die richtige Richtung.* Wir haben viele Herausforderungen erfolgreich bewältigt. Und für die noch verbliebenen Herausforderungen ist unsere Strategie klar. Wir sind vom Potenzial der Deutschen Bank überzeugt und wir sind fest entschlossen, gemeinsam mit dem gesamten Vorstand dieses Potenzial zu heben. Deshalb bitten wir Sie weiterhin um Ihre Unterstützung.

**Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.**