



John Cryan und Jürgen Fitschen  
Co-Vorsitzende des Vorstands  
Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 19. Mai 2016

– Es gilt das gesprochene Wort –

## Jürgen Fitschen

### Einleitung

Vielen Dank, lieber Paul, für deine freundlichen Worte.

Meine Damen und Herren,

auch John Cryan und ich möchten Sie herzlich zu unserer Hauptversammlung begrüßen. Wir freuen uns, dass wieder so viele Aktionärinnen und Aktionäre hier in die Festhalle gekommen sind. Das schätzen wir außerordentlich, gerade in einer Zeit, in der es zu manchen Themen kontroverse Ansichten gibt – denn das heißt, es gibt viel zu besprechen.

John und ich möchten Ihnen heute aufzeigen,

- wo die Deutsche Bank steht,
- wohin sie will
- warum wir ihr Fundament für weitaus stärker halten, als viele glauben
- und wie wir auch in einem herausfordernden Umfeld erste Meilensteine erreicht haben. So konnten wir weitere Rechtsstreitigkeiten beilegen und haben unsere Geschäftsbereiche so zugeschnitten, dass sie besser zu unseren Kundengruppen passen. Und wir haben damit begonnen, unsere Strategie 2020 umzusetzen.

Um aber zu zeigen, woher wir kommen, möchte ich zunächst kurz auf das Geschäftsjahr 2015 zurückblicken.

### Rückblick 2015

Erstmals seit der Finanzkrise hat die Deutsche Bank einen Verlust gemacht, in einer Höhe von 6,8 Milliarden Euro nach Steuern. Das ist sehr enttäuschend für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, und das ist auch alles andere als das, was wir als Management von uns erwarten. Dieser Rückblick bereitet keine Freude – Ihnen ebenso wenig wie uns.

Dennoch sollte nicht untergehen, dass wir uns im Tagesgeschäft durchaus gut geschlagen haben. Wir haben Erträge von 33,5 Milliarden Euro erwirtschaftet – das ist der zweithöchste Wert der vergangenen Dekade. Wir haben also auch vieles richtig gemacht im vergangenen Jahr. Vor Sondereffekten konnten wir unser

Vorsteuerergebnis auf 6,6 Milliarden Euro steigern, was nur teilweise auf Währungseffekte zurückzuführen ist.

Dass davon unter dem Strich nichts übrigblieb, liegt an Belastungen, die wir bewusst in Kauf genommen haben.

- Erstens hatten wir enorme Belastungen durch Rechtsstreitigkeiten in Höhe von insgesamt 5,2 Milliarden Euro zu verarbeiten. Damit haben wir nun Rückstellungen von mehr als fünf Milliarden Euro und sind zuversichtlich, bis Ende des Jahres einige wesentliche Verfahren beilegen zu können.
- Außerdem haben wir im vergangenen Jahr 5,8 Milliarden Euro auf Geschäfts- oder Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte abgeschrieben. Anders ausgedrückt: Wir haben die Buchwerte gewisser Einheiten, die teilweise noch aus einem ganz anderen regulatorischen und ökonomischen Umfeld stammten, der heutigen Realität angepasst, etwa im Falle der Postbank. Einen Verlust brachte auch der erwartete Verkauf unserer Beteiligung an der Hua Xia Bank, gleichzeitig verbessern wir durch diese Veräußerung unsere Eigenkapitalquote.
- Eine weitere Milliarde Euro haben uns Abfindungen und andere Restrukturierungsaufwendungen gekostet, die dadurch entstehen, dass wir Kosten einsparen wollen und müssen.

Es war keine einfache Entscheidung, das alles zeitgleich zu verarbeiten. Aber wir sind fest davon überzeugt, dass die Bank so wieder schneller den Blick nach vorn richten kann.

## **Kapital und Dividende**

Gleichzeitig sind wir uns bewusst, dass wir eine wesentliche Erwartung unserer Aktionärinnen und Aktionäre derzeit nicht erfüllen: Vorstand und Aufsichtsrat schlagen für das Geschäftsjahr 2015 keine Dividende vor, und wir haben bereits angekündigt, dass wir auch für das laufende Jahr keine Ausschüttung erwarten. Dieser Schritt fällt uns sehr, sehr schwer, weil wir wissen, dass wir damit viele von Ihnen enttäuschen.

Dennoch halten wir es für notwendig, die Dividende für 2015 ausfallen zu lassen. Und wir sind überzeugt, damit langfristig auch in Ihrem Interesse zu handeln, liebe Anteilseigner. Alle Banken müssen deutlich strengere Eigenkapitalregeln erfüllen als noch vor einigen Jahren. Wir haben uns hier deutlich verbessert, auch dank Ihrer Unterstützung bei Kapitalerhöhungen. Dennoch sind wir noch nicht am Ziel.

Im vergangenen Jahr haben wir unsere Risikoaktiva und unsere Bilanz weiter abgebaut, wobei die Wechselkurse diesem Effekt entgegenliefen. Auch angesichts

unseres Jahresverlustes ist die harte Kernkapitalquote zum Jahresende auf 11,1 Prozent gesunken. Nach dem Tiefpunkt im ersten Quartal dieses Jahres rechnen wir nun damit, dass sich die Kernkapitalquote verbessert, unter anderem durch den Verkauf der Hua-Xia-Beteiligung. Damit sind wir auf einem guten Weg, müssen aber diszipliniert bleiben, um unser Ziel einer Quote von mindestens 12,5 Prozent zu erreichen.

## Vergütung

Zur notwendigen Disziplin gehört auch, dass Vergütung und Bonuszahlungen im richtigen Verhältnis zum wirtschaftlichen Erfolg der Bank stehen. Für das vergangene Jahr erhalten die aktiven und ehemaligen Mitglieder des Vorstands keinerlei Bonus. Dieser Schritt ist richtig und wichtig. Aber auch unsere Mitarbeiter müssen Abstriche machen. So haben wir im vergangenen Jahr 17 Prozent weniger an variablen Vergütungen gezahlt als im Vorjahr. Mit einem neuen Vergütungsansatz für alle Ebenen unterhalb des Vorstands sorgen wir ab diesem Jahr dafür, dass sich Bonuszahlungen noch stärker am wirtschaftlichen Erfolg der Gesamtbank orientieren und die Bedeutung variabler Vergütung insgesamt zurückgeht.

Lassen Sie mich aber eines betonen: Die Deutsche Bank muss und wird auch in Zukunft wettbewerbsfähige Vergütungen bieten. Wir brauchen gute Talente und wollen sie für erfolgreiche Arbeit auch entsprechend bezahlen.

## Jahresrückblick Divisionen

Und erfolgreich waren viele Kolleginnen und Kollegen auch im vergangenen Jahr, auch wenn die Sondereffekte von insgesamt fast 13 Milliarden Euro den Blick darauf verstellen. Damit wollen wir den Verlust unter dem Strich nicht kleinreden, aber wir sollten auch nicht übersehen, welche gute Arbeit unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geleistet haben. Lassen Sie mich das kurz ausführen:

- Die Erträge im Geschäft mit Privat- und Geschäftskunden haben sich trotz des anhaltenden Drucks durch niedrige oder sogar negative Zinsen gut behauptet.
- In der Vermögensverwaltung, dem Asset and Wealth Management, sind wir mit einem Plus von 15 Prozent bei den Erträgen sehr gut vorangekommen.
- GTB, unsere Transaktions-Bank, verzeichnete ein Rekordjahr und konnte die Erträge um 12 Prozent steigern.

- Auch im Wertpapierhandel verzeichneten wir starke Ergebnisse, trotz der schwierigen Märkte im zweiten Halbjahr. Die Erträge im Anleihehandel stiegen im Vergleich zum Vorjahr um zehn Prozent und im Handel mit Aktien um sechs Prozent.
- In der Unternehmensfinanzierung gingen die Erträge leicht zurück, wir konnten unsere Kunden jedoch bei einigen herausragenden Transaktionen begleiten, etwa bei der Fusion von AB Inbev und SAB Miller zum weltgrößten Brauereikonzern.
- In der Einheit für nicht-strategische Positionen (NCOU) konnten wir die risikogewichteten Aktiva um über 40 Prozent verringern.

Die Leistungen in unserem operativen Geschäft waren also gut, in manchen Bereichen sogar exzellent. Unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in allen Funktionen möchte ich deshalb ganz besonders danken. Ihre Fähigkeiten und ihr Engagement haben uns im Vorstand in den vergangenen Monaten sehr beeindruckt.

## Neue Divisionsstruktur

Meine Damen und Herren,

Sie wissen, dass mir das Verhältnis zu unseren Kunden immer besonders wichtig war. Immer wieder bin ich in den vergangenen Jahren als „Kundenmann“ bezeichnet worden. Das habe ich immer als Kompliment und als Ansporn zugleich empfunden. Deshalb freue ich mich, dass wir uns im Zuge unserer Strategie 2020 nun so aufstellen, dass unsere Geschäftsbereiche noch näher an die jeweilige Kundengruppe heranrücken.

Dazu haben wir unsere bisherige Investmentbank aufgeteilt. Im Segment Kapitalmärkte konzentrieren wir uns zukünftig auf das Geschäft mit Kapitalmarktteilnehmern. Unser Geschäftsbereich Unternehmen und Institutionen, den wir im Englischen Corporate & Investment Bank nennen, berät Großkunden, sowohl bei komplexen Finanzierungsfragen als auch im Transaktionsgeschäft. Unser breit aufgestelltes Privat-, Vermögens- und Firmenkundengeschäft adressiert alle Kundengruppen vom Schüler, über den Berufseinsteiger mit dem ersten Gehalt bis hin zum vermögenden Anleger. Die Vermögensverwaltung, also das Asset Management, bildet wieder einen eigenen Geschäftsbereich, zugeschnitten auf institutionelle Investoren und Vertriebspartner.

## Führungsteam

Diese neue Struktur spiegelt sich auch in unserem neuen Führungsteam wieder. Alle vier Kerngeschäftsbereiche sind nun im Vorstand vertreten. Dadurch können wir nun

auch auf das Group Executive Committee verzichten, das zuvor die Ebene unterhalb des Vorstands bildete.

Wir freuen uns auch, mit Sylvie Matherat und mit Kim Hammonds zwei Frauen im Top-Management zu haben. Sie sind die beiden prominentesten Beispiele dafür, dass wir deutliche Fortschritte gemacht haben, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu steigern. Auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstands ist nun fast jede fünfte Führungskraft weiblich. Uns ist bewusst, dass wir hier noch einen Weg vor uns haben, aber wir sehen inzwischen Erfolge und sind überzeugt, dass wir den richtigen Ansatz verfolgen. Nach vier Jahrzehnten im Bankgeschäft kann ich Ihnen sagen, dass uns diese Diversität ausgesprochen gut tut.

## **Elemente der Strategie 2020**

Ehe John Ihnen später die Ziele unserer Strategie im Detail erläutern wird, lassen Sie mich nun auf drei Elemente eingehen, die mir besonders am Herzen liegen: unser Regionalkonzept, den Heimatmarkt Deutschland und unsere Unternehmenskultur.

### **Regionale Aufstellung**

Ich möchte mit der Regionalstruktur weltweit beginnen, die ich selbst seit 2004 mit viel Kraft und Energie mit aufgebaut habe. Sie kennen die Deutsche Bank als ein globales Institut. Diesen Anspruch haben wir auch weiterhin, er ist nicht verhandelbar.

Denn wenn wir unsere Unternehmenskunden in Deutschland und Europa optimal bedienen wollen, müssen wir genauso international sein wie das Geschäft dieser Kunden selbst. Genau deshalb bleiben wir bei unserem globalen Anspruch. Das bedeutet aber nicht, dass wir dazu zwingend in jedem Land mit einer eigenen Niederlassung vertreten sein müssen.

Das war das Leitbild für unsere Entscheidung, wie wir das regionale Netzwerk der Deutschen Bank weltweit einfacher und kostengünstiger gestalten. Wir ziehen uns dort zurück, wo wir eine relativ schwache Marktposition haben, wo unsere Renditen gering oder unsere Risiken zu groß sind. Wir bleiben dort vertreten, wo wir stark sind und wo uns die Kunden besonders brauchen.

Konkret bedeutet das: In Lateinamerika werden wir künftig beispielsweise nicht mehr mit der bisherigen Kraft vertreten sein. Im Gegensatz dazu haben wir im Raum Asien/Pazifik ein historisch gewachsenes Netz mit intensiven Verbindungen zu

unseren Kunden. Im vergangenen Jahr haben wir dort mehr als vier Milliarden Euro an Erträgen erwirtschaftet, ein Plus von 14 Prozent. Alle Geschäftsbereiche sind mit zweistelligen Raten gewachsen. Deshalb wollen wir in dieser Region weiter investieren und unser Geschäft ausbauen.

## Heimatmarkt Deutschland

Das gilt auch für Deutschland, unseren Heimatmarkt. Ja, es ist richtig, dass wir hier Filialen schließen werden. Das liegt aber daran, dass sich unsere Kunden heute anders verhalten. Inzwischen erledigen die meisten den Großteil ihrer Geschäfte online. Fast die Hälfte unserer Kunden kommen nur noch einmal pro Jahr in die Filiale, und für die klare Mehrheit der unter Dreißigjährigen ist das Digitalangebot inzwischen das wichtigste Kriterium für die Wahl ihrer Bank. Es gibt aber eben auch Momente, in denen es um so wichtige Fragen wie die Altersvorsorge oder eine Immobilienfinanzierung geht, da möchten viele Kunden den Berater ihres Vertrauens persönlich sprechen. Es geht also darum, die richtige Balance zwischen Filiale, Digital- und Telefonbetreuung zu finden.

Wir werden daher auch weiterhin mehr als 500 Filialen haben. Parallel bauen wir unser digitales Angebot aus und wir bündeln unter der Überschrift „*Die Bank für Unternehmer*“ Produkte und Dienstleistungen aus dem Privat- und Firmenkundengeschäft sowie der Vermögensverwaltung.

Meine Damen und Herren, die Deutsche Bank hat in ihrem Heimatmarkt eine überaus starke Position. Wir sind deutlich Marktführer in der Vermögensverwaltung, bei der Beratung vermögender Anleger und der Unternehmensfinanzierung und betreuen über acht Millionen Privatkunden. Dieser Markt ist und bleibt zentral für uns – wir sind die Deutsche Bank, und der erste Teil dieses Namens ist für uns Glück und Berufung zugleich.

## Kultur & Compliance

Meine Damen und Herren,

wenn es darum geht, das Bankgeschäft an die heutige Zeit und an die Wünsche unserer Kunden anzupassen, dann geht es nicht nur um Produkte und Filialnetze, um die richtige Balance zwischen Onlinebanking und Beratung vor Ort. Es geht auch um Unternehmenskultur und ihren Wandel.

Wir haben uns seit 2012 in besonderem Maße dem Thema „Kulturwandel“ verschrieben. Denn die Regulierungsbehörden, vor allem aber auch unsere Kunden

fragen nicht nur, wieviel wir verdienen, sondern auch, *wie* wir das tun. Ja, wir haben in der Vergangenheit Fehler gemacht und bedauern, dass einige in unserer Bank Regeln und teilweise sogar Gesetze gebrochen haben. Ziel des Kulturwandels ist es, das Vertrauen in unser Haus wieder herzustellen.

Unsere enormen Anstrengungen haben sich durchaus ausgezahlt. Mitarbeiter wurden geschult, Regeln wurden nicht nur strenger, sondern vor allem auch transparenter, klarer und leichter einzuhalten. Die Compliance-Funktionen, die über diese Regeln wachen, bekamen höchste Priorität. John Cryan wird Ihnen dies später noch im Detail erläutern.

Nach allen Diskussionen der letzten Wochen um Offshore-Banking lassen Sie mich an dieser Stelle aber eines sagen: Die Deutsche Bank bietet keine Konten für Gesellschaften an, bei denen sie nicht die Person kennt, die letztlich dahintersteht. Zu dieser Aufklärung sind wir verpflichtet, und das gilt auch für so genannte Offshore-Standorte. Außerdem tun wir im Rahmen der Geldwäscheprüfungen alles, um sicherzustellen, dass über diese Firmen keine illegalen Transaktionen abgewickelt werden.

Die schärferen Regeln und Kontrollen waren notwendig und richtig. Aber wir sollten uns nicht der Illusion hingeben, dass Gesetze, Vorschriften und Überwachungssysteme alle Probleme lösen können. Wer Gesetze brechen will, mag auch weiterhin Wege an den Regeln vorbei suchen. Genau darum ist aber ein Kulturwandel auch weiterhin so wichtig. Es muss allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klar sein, dass es in unserer Unternehmenskultur keine Toleranz für ein solches Verhalten gibt.

Gleichzeitig müssen wir aufpassen, dass sich nicht der Eindruck einstellt, dass alles, was nicht ausdrücklich geregelt wurde, automatisch legitim ist. Mit dem Kulturwandel verbinden wir einen klaren Anspruch: Jeder, der für uns arbeitet, muss ein sicheres Gefühl dafür entwickeln, welche Geschäfte wir machen und welche Geschäfte und Kunden wir besser meiden. Und es muss klar sein, dass wir uns von Mitarbeitern wieder trennen, die zu einer solchen Haltung nicht bereit sind.

Den Kritikern des Begriffs „Kulturwandel“ gebe ich Folgendes zu bedenken: Es ist nicht entscheidend, wie man das Ganze nennt. Entscheidend ist, dass wir diese Werte leben. Deshalb ist ein Kulturwandel nichts Einmaliges, sondern eine Daueraufgabe, das Fundament für nachhaltige Gewinne.

## **Corporate Responsibility**

Zu unserer Unternehmenskultur gehört auch, dass wir uns den sozialen und ökologischen Folgen unseres Handelns stellen. Als erste Geschäftsbank weltweit wurden wir 2015 für den Grünen Klimafonds der Vereinten Nationen akkreditiert. Der



Fonds hat das Ziel, private und öffentliche Mittel für den Kampf gegen den Klimawandel effektiv zu bündeln. Unsere Aufgabe dabei ist es, Investitionen des Privatsektors anzustoßen. Wir orientieren uns an der UN-Initiative Global Compact und sind stolz darauf, zu den Erstunterzeichnern dieser weltweit angesehenen Initiative zu gehören.

Unser Bekenntnis zu solchen Werten prägt auch unser Tagesgeschäft: Wir trennen uns von jenen Geschäften, die ethisch fragwürdig sind. Dabei begrüßen wir ausdrücklich den Dialog mit den zahlreichen Organisationen, die unsere Geschäftspraxis seit Jahren intensiv und kritisch begleiten. In einem Dialog mit solchen Kritikern haben wir zum Beispiel entschieden, unsere Position zur Finanzierung der Kohleförderung zu ändern. „Mountain Top Removal“, also das Absprengen von Berggipfeln, scheint uns keine legitime und ökologisch sinnvolle Form des Tagebaus zu sein. Deshalb finanzieren wir keine Unternehmen mehr, die wesentlich zu dieser Kohleproduktion beitragen.

Ich möchte hier keine falschen Erwartungen wecken. Sicher werden wir auch in Zukunft manche Fälle anders beurteilen als manche Klimaschutz- oder Menschenrechtsorganisationen. Aber wir tun dies nicht leichtfertig, sondern nehmen unsere Verantwortung ernst. Dies gilt auch für die Einwände unserer Kritiker. Wenn wir trotzdem ein Geschäft machen, dann müssen wir es besonders gut begründen können.

Unsere gesellschaftliche Verantwortung bezieht sich aber nicht nur auf Vorstandsentscheidungen. Mehr als jeder Fünfte unserer Mitarbeiter engagiert sich in unseren zahlreichen sozialen Projekten. Dazu gehören zum Beispiel der Innovationswettbewerb „Land der Ideen“ oder unsere Bildungsinitiative „Born to Be“, die im vergangenen Jahr 1,3 Millionen junge Menschen erreicht hat.

900 Mitarbeiter haben sich zudem im vergangenen Jahr für Flüchtlingsarbeit und Integration engagiert. Unser ehemaliges Ausbildungszentrum in der Nähe Frankfurts wurde zum Erstaufnahmelager für 600 Menschen. In einer neuen Initiative haben sich nun bereits rund 300 Mitarbeiter als Integrationspaten gemeldet. Wir sind sehr stolz auf dieses Engagement und danken unseren Kolleginnen und Kollegen für ihren vorbildlichen Einsatz.

## **Persönliche Worte**

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

wie Paul Achleitner bereits zu Beginn der Veranstaltung sagte, stehe ich heute zum letzten Mal an diesem Rednerpult. Kein Zweifel, ich tue das mit einer gewissen

Wehmut, denn ich habe unserer Bank, dieser einmaligen Institution, drei Jahrzehnte dienen dürfen.

Ich betone gerne „**dienen dürfen**“, denn es war und ist ein Privileg, unter unseren Aktionären, unter den Kunden und Mitarbeitern so viele interessante Menschen kennenzulernen und mit ihnen und für sie zu arbeiten. Dies alles hat mir viel gegeben und war die Grundlage für die Freude an meinem Beruf.

In diesen drei Jahrzehnten hat sich die Deutsche Bank aber auch immer wieder gewandelt. Sie ist von einem nationalen Champion zu einem Global Player geworden. Mehr noch: Sie ist in einer der erfolgreichsten Volkswirtschaften der Welt die einzige Bank, die international noch so präsent ist. Das ist gut für Deutschland und für unsere Kunden weltweit, und diese Position gilt es zu bewahren.

Wir haben im vergangenen Jahr eine neue Strategie erarbeitet und begonnen sie umzusetzen. Viele neue Gesichter, auch hier auf der Bühne, werden diese Umsetzung konsequent vorantreiben. Lieber John, die Bank ist bei dir und dem Vorstandsteam in guten Händen. Deine Erfahrung, dein Einsatz und dein Wissen sind bekannt. Jetzt braucht es etwas Zeit, um die Früchte der harten Arbeit zu ernten. Und ich wünsche dir, dem Vorstandsteam und allen Kolleginnen und Kollegen alles Gute und Freude bei ihrer Aufgabe.

Meine Damen und Herren, ich hatte bereits gesagt, dass ich nicht ohne eine gewisse Wehmut gehe, aber ich gehe auch wohlgenut – weil ich mir sicher bin, dass unsere Bank auf dem richtigen Weg ist.

Auf diesem Weg werde ich die Kolleginnen und Kollegen gerne noch eine Weile begleiten – im Interesse unserer Bank, die mir seit drei Jahrzehnten am Herzen liegt.

Vielen Dank!

## John Cryan

### Einleitung

Lieber Jürgen, ganz herzlichen Dank – für deine freundschaftlichen und unterstützenden Worte. Vor allem aber danke ich dir für die vielen Jahre, die du so unglaublich engagiert für die Deutsche Bank gearbeitet hast. In deinem Fall kann man wirklich sagen: Du hast dich mit Leib und Seele um unser Haus und unsere Kunden verdient gemacht.

Jürgen Fitschen, meine Damen und Herren, verkörpert für mich zwei zentrale Eigenschaften, auf die es uns besonders ankommt: Er stellt unsere Kunden immer in den Mittelpunkt, er weiß, was sie von uns erwarten und wie wir diese Wünsche am besten erfüllen können. Und er ist ein Mann mit klaren Überzeugungen. Einer, der keine faulen Kompromisse sucht, sondern zu seinen Werten steht, auch wenn es unbequem wird.

Wir freuen uns sehr, dass du auch weiterhin deine langjährige Erfahrung, dein wertvolles Wissen und dein hervorragendes Netzwerk in den Dienst der Bank und unserer Kunden stellen wirst. Dabei willst du dich auf Deutschland und Asien konzentrieren – zwei so wichtige Regionen, für die dein Herz immer geschlagen hat.

Meine Damen und Herren, ich bin dankbar, dass ich Jürgen bis jetzt an meiner Seite hatte. Hinter uns, dem neuen Führungsteam, liegen Monate, die noch spannender, aber auch anstrengender waren, als ich es erwartet hatte. Diese Bank gehört nicht nur zu den wenigen wirklich globalen Finanzunternehmen – wir genießen auch eine ganz besondere Aufmerksamkeit, gerade hier in unserem Heimatland. Wobei ich an manchen Tagen das Gefühl habe, dass „genießen“ der falsche Begriff ist.

### Strategie 2020

Oft bin ich in den vergangenen Monaten gefragt worden, wohin wir mit der Deutschen Bank wollen. Wenn ich mir die Herkunft, die Tradition dieses Hauses anschau, dann ist die Frage nach der Zukunft einfach zu beantworten:

Wir brauchen eine Deutsche Bank...

...die in aller Welt ein starker Partner für deutsche und europäische Unternehmen ist.

...die über eine hervorragende Kapitalmarkt-Expertise verfügt und dieses Wissen nutzt, um Vermögen zu verwalten und anspruchsvolle Privatkunden bestmöglich zu betreuen.

Und wir brauchen eine Deutsche Bank, die ihren Platz in der Mitte der Gesellschaft wiedergefunden hat.

Das klingt wie selbstverständlich. Aber, meine Damen und Herren, das ist es nicht. Wir müssen hart arbeiten, um uns dieses Ansehen wieder zu verdienen.

Wie machen wir das konkret? Lassen Sie mich bei unseren Kunden anfangen. Um sie begeistern zu können, müssen wir modern sein. Und wir müssen ständig in Frage stellen, was wir tun und wie wir es tun. Die Verbindung aus Geschichte und Fortschritt ist es, was uns stark macht. Mit dieser Verbindung schaffen wir eine *bessere* Deutsche Bank.

Dies wird uns aber nur gelingen, wenn wir vier Ziele erfüllen, die wir unter dem Titel „Strategie 2020“ zusammengefasst haben:

- Wir werden schlanker und einfacher, verringern also die Kosten und die Komplexität. So lässt sich die Bank auch besser steuern.
- Wir gehen weniger Risiken ein – und das nicht nur, weil es unsere Regulatoren so wollen, sondern auch weil wir fest davon überzeugt sind, dass wir so nachhaltiger arbeiten werden.
- Wir verbessern unsere Kapitalbasis und erhöhen so unseren Risikopuffer, weil nur eine sichere Bank auch eine starke Bank sein kann.
- Das machen wir mit großer Disziplin. Und gleichzeitig behalten wir natürlich unsere Erträge fest im Blick und erzielen durch Innovationen für unsere Kunden Wettbewerbsvorteile.

Deshalb fühle ich mich auch etwas falsch verstanden, wenn ich ausschließlich als der „Aufräumer“ oder der „Sanierer“ bezeichnet werde. Das ist nicht mein Verständnis: Wir, dieses Team hier vorne, werden mit Rückendeckung des Aufsichtsrats die Deutsche Bank wieder auf die Wachstumsstraße bringen.

Dabei, meine Damen und Herren, möchte ich hier einmal betonen, wie wichtig uns dieser Rückhalt ist. Es war unser Aufsichtsratsvorsitzender Paul Achleitner, der in enger Abstimmung mit mir dieses Führungsteam zusammengestellt hat. Dieses vertrauensvolle Zusammenspiel zwischen Aufsichtsrat und Vorstand ist entscheidend für den Erfolg unserer Bank.

## Kosten

Kommen wir zurück zu unserer Strategie und fangen mit den Kosten an. Wir machen das, was man von guten Kaufleuten erwarten sollte: Wir sind sparsam und diszipliniert. Wenn es uns auf dem Weg dahin hilft, dass ich immer wieder als „Sanierer“ bezeichnet werde, dann meinetwegen.

Unsere Ziele sind ehrgeizig: Bis Ende 2018 werden wir durch den Verkauf von Geschäftseinheiten und Einsparungen unsere jährliche Kostenbasis um fast fünf Milliarden Euro auf weniger als 22 Milliarden Euro senken. Das ist unser absolutes Kostenziel.

Dieses Sparprogramm muss natürlich bei uns selbst im Vorstand beginnen. Dass wir keinen Bonus für das vergangene Geschäftsjahr erhalten haben, war angesichts des schlechten Ergebnisses selbstverständlich. Und solange die Bank nicht wieder profitabel arbeitet, wird sich dies auch im Bonus widerspiegeln. Da sind wir uns alle einig.

Als Vorstand sind wir uns bewusst, dass diese Phase der Unsicherheit für viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch weitaus schwieriger ist als für uns. Viele von ihnen sorgen sich um ihren Arbeitsplatz. Der anstehende Abbau wird mehrere Tausend Stellen betreffen. Wir werden alles tun, um diesen Prozess so schnell wie möglich, aber auch fair und sozialverträglich zu gestalten. Hier geht es bei aller Konsequenz darum, respektvoll mit den Kolleginnen und Kollegen umzugehen.

## Innovation / IT

Lassen Sie uns nun über unsere Informationstechnologie sprechen. Sie erinnern sich vielleicht, dass ich im Herbst vergangenen Jahres, kurz nach meinem Amtsantritt, etwas frustriert über unsere IT gesprochen habe. Dabei hatte ich nicht die Systemsicherheit im Blick. Hier sind wir Weltklasse mit einer Fehlerquote von gerade mal 0,02 Prozent. Wir sind aber viel zu komplex. Genau hier müssen wir ansetzen, wenn wir wettbewerbsfähig bleiben wollen: Unsere Systeme sind sicher, aber viel zu teuer.

Paul Achleitner hat Ihnen Kim Hammonds vorgestellt, die für unsere IT verantwortlich ist. Sie und ihr Team arbeiten mit Hochdruck an diesem Umbau, und die bisherigen Ergebnisse stimmen mich sehr zuversichtlich. Um Ihnen zwei Beispiele zu geben: Wir haben bereits 500 unserer etwas mehr als 4000 Anwendungen abgeschaltet. Und wir haben die Zahl der Dienstleister, mit denen wir zusammenarbeiten, um 700 reduziert.

Diese Fortschritte sind in dreierlei Hinsicht wichtig:

- Wir werden durch bessere Computersysteme und Software unsere Prozesse automatisieren und unsere internen Kontrollen stärken.
- Wir werden dadurch sicherer und können so bei besserer Leistung die jährlichen Kosten um 800 Millionen Euro senken.
- Und – wir werden dadurch innovativer. Das ist uns besonders wichtig.

Die Deutsche Bank hat bislang nicht den Ruf, ein von Technologie getriebenes Unternehmen zu sein. Genau das wollen wir ändern.

Wir haben deshalb bereits drei „Innovationslabore“ eröffnet, zuletzt im April im Silicon Valley. Dort, in Berlin und in London arbeiten wir mit zahlreichen Start-ups zusammen. Diese Innovationslabore, die uns nicht viel Geld kosten, sind ein Quell der Inspiration und Dynamik. Die Arbeit dort läuft so vielversprechend, dass wir noch weitere *Labs* dieser Art eröffnen wollen – an Standorten wie Tel Aviv oder Singapur.

Sie sind Magnete für junge, innovative Menschen, die sich nicht vorstellen können, für einen Konzern zu arbeiten. Die Ihnen ganz selbstverständlich in Bermuda-Shorts gegenüber treten – und brillante Ideen haben, auch für das Bankgeschäft.

Gleichzeitig profitieren die jungen Menschen von uns. Denn sie haben oft eine Lösung, aber sie kennen das Problem nicht. Sie haben die Antwort, kennen aber nicht die Frage. Wenn wir unsere Erfahrung und unsere Kundenkontakte einbringen, können wir gemeinsam neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln.

## Rechtsfälle

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Verbesserungen bei der IT werden uns auch helfen, unsere Rechtsrisiken einzudämmen und unser Verhältnis mit den Aufsichtsbehörden noch weiter zu verbessern. Bessere Systeme heißt: bessere Kontrollen. Und bessere Systeme heißt: bessere Zusammenarbeit mit den Regulatoren. In der Vergangenheit tat sich die Bank zuweilen schwer damit, Fehlverhalten früh genug zu entdecken oder Daten so schnell zu liefern wie von den Aufsichtsbehörden gefordert. Bei bestimmten Anfragen mussten wir mehr als 100 Systeme durchsuchen.

Ich möchte hier nicht den Eindruck erwecken, als seien die hohen Strafzahlungen der vergangenen Jahre einzig eine Folge schlechter Systeme. Aber diese sind ein Teil des Problems, das, wie Sie wissen, übergroße Ausmaße angenommen hat. 5,4 Milliarden Euro haben wir derzeit für die Beilegung anhängiger Rechtsverfahren zurückgestellt. In diesem Jahr rechnen wir noch einmal mit weiteren Belastungen. Meine Damen und Herren, Rechtskosten in solchen Dimensionen sind völlig inakzeptabel.

Das bedeutet: Wir müssen die Lehren aus der Vergangenheit ziehen. Das haben wir bereits intensiv getan und werden es weiter tun. Uns nun den Vorwurf zu machen, wir wollten etwas verbergen, ist absurd. Und ich weiß, dass das auch für unseren Aufsichtsrat gilt, dem ich ja selbst bis vor einem Jahr angehört habe.

Nicht zuletzt arbeiten wir die Vergangenheit auf, um zukunftsfähig zu werden.

Was heißt das für die immer noch laufenden Untersuchungen?

Wir sollten dann einen Schlussstrich ziehen, wenn wir ausschließen können, dass wir neue Erkenntnisse über unsere internen Prozesse gewinnen oder jemand zur Verantwortung gezogen werden kann.

Meine Damen und Herren, wir wollen wieder nach vorne schauen können, wir wollen uns wieder mit aller Kraft auf unsere Kunden konzentrieren. Bei aller Vorsicht sehe ich uns – was unsere Rechtsstreitigkeiten angeht – allmählich auf der Zielgeraden. Wir sind zuversichtlich, in diesem Jahr noch einige wichtige Verfahren abschließen zu können. Vor allem mein Vorstandskollege Karl von Rohr leistet hier unermüdlich sehr gute Arbeit.

Es entsteht in der Öffentlichkeit manchmal der Eindruck, als gäbe es immer wieder neue Probleme. Kürzlich fand ein kritischer Bericht der britischen Aufsichtsbehörde *FCA* zu unseren Geldwäsche-Kontrollen den Weg in die Medien. Zur Wahrheit gehört aber auch: Wir haben bereits im Herbst vergangenen Jahres damit begonnen, diese Schwächen erfolgreich zu beheben. Wir wissen viel besser als früher, mit wem wir Geschäft machen oder künftig machen wollen. Kürzlich bestätigte sogar die Finanz-Aufsicht *BaFin*, dass die Bank auf dem, ich zitiere, „völlig richtigen Weg“ sei. Das ist maßgeblich das Verdienst meiner Kollegin *Sylvie Matherat*. Denn ihre Aufgabe ist es, uns regulatorisch fit zu machen.

All das geht nicht ohne Schmerzen: Diese zusätzlichen Kontrollen kosten uns kurzfristig Geschäft. Aber der gesamte Vorstand ist überzeugt davon, dass sich diese Vorsicht unterm Strich auszahlen wird. Weil wir eben nicht mehr mit Rechtskosten in Milliardenhöhe zu kämpfen haben werden und mit Verfahren, die den Vorstand von seiner eigentlichen Arbeit ablenken.

## **Bilanzabbau**

Meine Damen und Herren, ein weiterer Beleg dafür, dass wir die Probleme der Vergangenheit hinter uns lassen, zeigt sich in unserer Einheit für nicht strategische Aktivitäten. Wir haben hier die risikogewichteten Aktiva bis Ende März auf 31 Milliarden Euro reduziert. Das sind 110 Milliarden Euro weniger als 2012, als diese Einheit gegründet wurde. Das hat uns keiner zugetraut. Und wir kommen weiterhin schnell voran.

Unser Finanzvorstand *Marcus Schenck* und unser Risikovorstand *Stuart Lewis* haben beeindruckende Arbeit beim Umbau unserer Bilanz geleistet. Wir haben einen Großteil des Weges hinter uns.

Weniger Kosten, weniger Risiken, bessere Eigenkapitalquote – das sind die Voraussetzungen, um endlich wieder nachhaltig profitabel arbeiten zu können.

## **Ergebnisse 1. Quartal**

Wir sollten uns deshalb nicht von kurzfristigen Ergebnisschwankungen ablenken lassen – vor allem nicht von Quartalsergebnissen. Nachdem *Jürgen* auf das vergangene Jahr zurückgeblickt hat, möchte ich deshalb nur kurz auf das erste Quartal dieses Jahres eingehen. Richtig ist: Es war eines der schwierigsten überhaupt – und das nicht nur für uns, sondern für die ganze Branche.

Die Erträge des Konzerns lagen entsprechend niedrig – und zwar bei 8,1 Milliarden Euro und damit 22 Prozent unter denen des ersten Quartals 2015. Vor allem die Einnahmen in unserem kapitalmarktnahen Geschäft fielen deutlich. Das ist auch

Resultat unserer strategischen Entscheidung, uns aus bestimmten Produkten, Standorten und Kundenbeziehungen zurückzuziehen.

Unterm Strich blieb ein kleiner Gewinn. Dieses Ergebnis hat viele Beobachter positiv überrascht. Sie hatten uns gar keine schwarzen Zahlen mehr zugetraut. Viele sehen nur noch unsere Schwächen. Und ich selbst habe zu Beginn meiner Amtszeit diese Schwächen angesprochen, um den Wandel zu beschleunigen. Aber jetzt gilt es auch, mit viel positiver Kraft unsere Strategie umzusetzen.

Ich bin, wie Sie inzwischen wissen, nicht bekannt dafür, zur Euphorie zu neigen. Aber ich sage Ihnen heute aus voller Überzeugung: Wir sind besser als unser Ruf. Viel besser sogar! Wir haben noch einiges zu tun, um eine bessere Deutsche Bank zu schaffen. Wichtig ist aber auch: Diese neue, bessere Deutsche Bank entsteht nicht irgendwo auf der grünen Wiese, sie entsteht auf einem soliden und starken Fundament. Zu diesem starken Fundament gehören alle vier Geschäftsfelder der Bank.

## **Geschäftsbereich Unternehmen und Institutionen**

Ein Grundpfeiler unseres Hauses ist der Geschäftsbereich Unternehmen und Institutionen, das *Corporate and Investment Banking*, wie wir es im Englischen nennen. Hier haben wir das gesamte Finanzierungs- und Transaktionsbankgeschäft für internationale Konzerne gebündelt. Großunternehmen haben künftig einen Ansprechpartner, der dann die jeweiligen Spezialisten hinzuzieht. Das Ziel: Bei all unseren Unternehmenskunden wollen wir künftig eine echte Hausbank sein.

Die nötige Basis dafür haben wir: In Deutschland sind wir weiterhin die Nummer eins bei der Unternehmensfinanzierung. Global betrachtet sind wir der Marktführer unter den nicht-amerikanischen Banken – eine Position, auf die wir stolz sein können. Die Deutsche Bank wird hier weiter investieren. Und wir sind froh, mit Jeff Urwin einen sehr erfahrenen Banker an der Spitze dieser Sparte zu haben.

## **Geschäftsbereich Kapitalmärkte**

Der Geschäftsbereich Kapitalmärkte als zweiter Teil der ehemaligen Investmentbank wird auch in Zukunft ein wichtiger Ertragsbringer bleiben – allerdings in schlankerer Form. So werden wir uns aus einigen Märkten zurückziehen: bis Mitte des Jahres beispielsweise aus dem Kapitalmarktgeschäft in Russland. Und wir werden in dieser Division künftig mit weitaus weniger Kunden zusammenarbeiten als bisher. Wir wollen uns auf das eine Drittel der Geschäftspartner konzentrieren, mit denen wir bereits heute 98% unserer Erträge erwirtschaften.

Um allen gut gemeinten Forderungen nach einem Abschied vom Investmentbanking und vor allem vom Wertpapierhandel entgegen zu wirken: Wir stehen weiterhin ohne



Wenn und Aber zu diesem Geschäft. Es ist ein unverzichtbarer Baustein unserer Strategie, da wir nur so diese Expertise und das weltweite Netzwerk für unsere Firmenkunden bereitstellen können.

Wir bestärken deshalb Garth Ritchie als verantwortlichen Vorstand darin, diesen Geschäftsbereich nicht nur zielstrebig umzubauen, sondern auch in Zukunftsbereiche wie das Aktiengeschäft zu investieren.

## **Geschäftsbereich Deutsche Asset Management**

Klar sind auch unsere Ziele für die Deutsche Asset Management. Mit einem verwalteten Vermögen von fast 750 Milliarden Euro haben wir uns in den vergangenen zwei Jahren unter die zehn größten Anbieter weltweit vorgearbeitet. Wir investieren beispielsweise weiter in das Angebot von Indexfonds – im vergangenen Jahr waren wir weltweit die Nummer drei nach eingeworbenen Kundengeldern.

Leider ist der verantwortliche Vorstand Quintin Price kürzlich erkrankt. Ich möchte Quintin im Namen des gesamten Vorstands die allerbesten Genesungswünsche aussprechen.

## **Privat-, Vermögens- und Firmenkunden**

Unser Kapitalmarktwissen ist auch für unsere Privat-, Vermögens- und Firmenkunden elementar. Denn das brauchen wir, wenn wir unseren Kunden, besonders im heutigen Zinsumfeld, guten Rat beim Vermögensaufbau und in allen Finanzierungsfragen geben wollen.

Drei Zielgruppen sind uns besonders wichtig in diesem Bereich, den wir auf Englisch „Private, Wealth & Commercial Clients“ nennen: Da sind einerseits unsere 900.000 Geschäfts- und Firmenkunden sowie die anspruchsvollen Privat- und Vermögenskunden, die von der Wertpapier- und Finanzierungsexpertise der Deutschen Bank profitieren. Andererseits wenden wir uns an die junge Generation, die Bankgeschäfte ganz anders angeht. Wir sind beides: ein verlässlicher Ratgeber und eine moderne Digitalbank für die jungen Menschen. Ich möchte hier Christian Sewing, der diesen Geschäftsbereich im Vorstand verantwortet, für seine hervorragende Arbeit danken.

Ganz besonders hier im Privatkundengeschäft liegt ein Schwerpunkt unserer Innovations-Offensive. In unserer neuen „Digitalfabrik“ in Frankfurt-Sossenheim werden mehr als 400 Softwareentwickler, IT-Spezialisten und Bankexperten arbeiten. Ein erstes großes Projekt ist, die neue App *Deutsche Bank Mobile* schon jetzt weiter zu entwickeln. Sie ist erst seit Ende April auf dem Markt und ich kann

Ihnen, meine Damen und Herren, nur empfehlen, diese App zu nutzen. Sie ist wirklich klasse.

Vielleicht begeistert mich diese neue App auch deshalb so, weil sie für mich das symbolisiert, was ich mir für die gesamte Deutsche Bank vorstelle. Diese App ist innovativ, einfach und intuitiv aufgebaut und richtet sich genau nach dem, was sich unsere Kunden wünschen.

## Schlussworte

In uns allen hier oben auf der Bühne steckt viel Aufbruchsstimmung. Und auch auf der Ebene unter dem Vorstand sind drei Viertel der Führungskräfte neu oder in neuen Funktionen.

Wir haben, meine Damen und Herren, eine historische Chance. Wir haben die Chance, die Deutsche Bank auf das zu konzentrieren, was sie stark macht. Wir haben die Chance, eine bessere Deutsche Bank zu schaffen.

Lassen Sie mich zusammenfassen, was ich mit einer „besseren Deutschen Bank“ meine. Nun, es ist ...

...eine Bank, der ihre Kunden vertrauen.

...eine Bank, die sich auf ihre Herkunft und ihre Verantwortung besinnt.

...eine Bank, die ihren Kunden mit innovativen Angeboten den Zugang zur Finanzwelt erleichtert .

...eine Bank, die nachhaltig Gewinne erzielt und verlässlich Dividenden auszahlt.

...eine Bank, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwas Positives bewirken wollen – für ihre Kunden, für ihre Bank, für ihre Gesellschaft.

...kurzum: Es ist eine Bank, auf die wir alle zu Recht stolz sind.

Das ist die bessere Deutsche Bank, die ich vor Augen habe. Das ist kein Ziel, sondern es ist ein Weg. Jeden Tag können wir besser werden. Das ist messbar, wir werden es messen, und Sie werden uns daran messen können. Dieser Weg ist fordernd, er ist anstrengend, aber er wird sich lohnen.

Ich bin der festen Überzeugung, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, dass wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, unseren Kunden, Ihnen als unseren Eigentümern und der Gesellschaft dann am besten dienen, wenn wir bestimmte Tugenden pflegen. Diese sind Fleiß, Ehrlichkeit, Vertrauen und Gründlichkeit. Es sind Tugenden, die einst mit der Deutschen Bank in Verbindung gebracht wurden. Tugenden, für die wir als Team eintreten. Ihr neuer Vorstand wird mit gutem

Beispiel vorangehen – dazu sind wir fest entschlossen. Und auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren sich stärker, wenn sie einen Sinn darin sehen, was sie tun. Ihnen, unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gilt mein großer Dank für die Arbeit im zurückliegenden Jahr.

Meine Damen und Herren,

wir arbeiten mit aller Kraft für diese bessere Deutsche Bank. Begleiten Sie uns auf diesem Weg.

Ich danke Ihnen!