



Paul Achleitner  
Vorsitzender des Aufsichtsrats  
Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 18. Mai 2017

– Es gilt das gesprochene Wort –

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

meine Damen und Herren,

lassen Sie mich nun auf das vergangene Jahr zurückblicken. Es war ein Jahr, das vermutlich eines Tages einen größeren Platz in der Geschichte der Deutschen Bank einnehmen wird. Und zwar hoffentlich als Wendepunkt.

Mehr denn je galt 2016, was ich an dieser Stelle schon in der Vergangenheit gesagt habe: „Es lohnt sich, für diese Deutsche Bank zu kämpfen.“ Kämpfen mussten wir im vergangenen Jahr alle – Mitarbeiter, Führungskräfte, Vorstand und Aufsichtsrat waren gefordert wie selten zuvor. Und auch Sie als Eigentümer und Kunden mussten Einiges aushalten.

Doch es hat sich gelohnt und es wird sich weiter lohnen. Die Deutsche Bank steht heute eindeutig besser da als noch vor zwölf Monaten. Sie hat eine klare Perspektive.

Wir werden und dürfen uns damit natürlich noch lange nicht zufrieden geben. Aber es hilft, sich gelegentlich zu erinnern, mit welchen Problemen wir es im vergangenen Herbst zu tun hatten: Kurzfristig notierte der Aktienkurs unter zehn Euro, und bei einem Marktwert von etwa 14 Milliarden Euro sah sich unsere Bank Vergleichsforderungen von US-Behörden in fast gleicher Höhe ausgesetzt.

Auch wenn es sich nur um einen ersten Vergleichsvorschlag handelte und die Bank auf hohe Kapital- und Liquiditätsreserven bauen konnte, erlebten wir eine öffentliche Vertrauenskrise bis hin zu einer völlig fehlgeleiteten Debatte über mögliche Staatshilfen.

Wenn ich nun zurückblicke, erfüllt es mich mit Respekt und Dank, wie viele Tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen unserer Bank diese Krise bewältigt haben. Danken möchte ich auch unseren treuen Kunden, die uns in dieser Zeit so viel Rückhalt gegeben haben.

Und natürlich auch Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Ihre Unterstützung in der Vergangenheit, sowie insbesondere auch bei der Kapitalerhöhung im März, hat der Deutschen Bank zusätzliche Stabilität verliehen.

Das lässt uns nun mit weitaus mehr Zuversicht als noch vor einem Jahr nach vorne schauen. Es bleiben große Herausforderungen in einem Wettbewerbsumfeld, das von Regulierung und Digitalisierung geprägt ist. Doch die hausgemachten Probleme sind adressiert und unser Management arbeitet sie systematisch ab.

Eine klare Strategie, eine starke Kapitalbasis, ein konsequentes Risikomanagement in allen Bereichen und ein kompetentes Führungsteam bilden die Grundlage für eine

nachhaltig erfolgreiche Deutsche Bank. Mehr dazu gleich in den Ausführungen von John Cryan.

## **Vorstandsteam**

Lassen Sie mich aus Sicht des Aufsichtsrats aber eines vorwegschicken, meine Damen und Herren. Wir sind stolz – ja, stolz – auf die Leistung des Vorstands unter der Leitung von John Cryan in diesem so turbulenten Jahr.

Das Team, das wir im Herbst 2015 mit einer Ausnahme fast vollständig neu formiert haben, hat in seinem ersten Jahr eine echte Feuertaufe mit Bravour gemeistert. Und es freut mich sehr, wenn auch unsere Aufsichtsbehörden den Weg der Bank nun „mit Wohlwollen“ sehen, wie es die BaFin jüngst öffentlich ausgedrückt hat. Es war keinesfalls selbstverständlich, dass dieses Team so schnell zusammenfindet und eine solche Leistung erbringt.

Unseren Vorstand, den ich Ihnen bereits vergangenes Jahr vorgestellt habe, haben wir an drei Stellen weiter verstärkt:

- Kim Hammonds ist als Chief Operating Officer wie geplant in den Vorstand aufgestiegen.
- Werner Steinmüller hat die Verantwortung für Asien übernommen.
- Nicolas Moreau ist unser neuer Vorstand für das Asset Management.

Und weitere Verstärkungen stehen an: Sobald es aufsichtsrechtlich möglich ist, wird Frank Strauss in den Vorstand der Deutschen Bank einziehen. Er ist derzeit Vorstandsvorsitzender der Postbank. Und zum 1. Juli soll James von Moltke Finanzvorstand der Bank werden. Er ist derzeit noch Treasurer der Citigroup in New York. Ich freue mich sehr, dass auch er heute hier ist.

Die Verpflichtung der Herren Moreau und von Moltke beweist eindrücklich, dass die Deutsche Bank weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber für Spitzenkräfte von außen ist. Das zeigt sich übrigens nicht nur im Vorstand, sondern auf allen Ebenen des Hauses.

Insgesamt verfügen Sie, werte Aktionärinnen und Aktionäre, damit über ein junges und diverses Vorstandsteam – der Altersdurchschnitt beträgt 52 Jahre und fünf Nationalitäten sind vertreten. Vor allem aber hat dieses Team die nötige Kompetenz, um auch schwierigste Situationen zu meistern und die Deutsche Bank wieder erfolgreich zu machen.

Bei allem Lob für unseren Vorstand ist aber auch klar: Es muss weiter geliefert werden. Investoren und Aufsichtsrat erwarten, dass Sie die selbstgesetzten Ertrags- und Kostenziele auch erreichen.

Ausgeschieden aus dem Vorstand sind seit der letzten Hauptversammlung Jürgen Fitschen, Quintin Price und Jeff Urwin. Die großen Leistungen von Herrn Fitschen für die Deutsche Bank haben wir bereits in der Hauptversammlung im vergangenen Jahr gewürdigt. Herr Price musste sein Amt leider nach kurzer Zeit aus gesundheitlichen Gründen niederlegen.

Herr Urwin, der den Vorstand Ende März verlassen hat, hat in seinen drei Jahren bei der Deutschen Bank wesentlich zum Auf- und Umbau unserer so wichtigen Unternehmens- und Investmentbank beigetragen – und dabei mehrere Manager für Schlüsselpositionen gewonnen.

## **Vorstandsvergütung**

Meine Damen und Herren, neben der Auswahl der Vorstände obliegt es dem Aufsichtsrat, deren Leistung zu beurteilen und entsprechend zu entlohnen. Aus meinen bisherigen Ausführungen dürfte deutlich geworden sein, dass eine viel beachtete Maßnahme Anfang dieses Jahres sicher nichts mit der erbrachten Leistung zu tun hatte: der Verzicht auf jegliche variable Vorstandsvergütung für das Jahr 2016.

Vorstand und Aufsichtsrat waren sich darüber einig, dass es im vergangenen Jahr – trotz der Leistung des neuen Vorstands – unangemessen und unsolidarisch gewesen wäre, Leistungsprämien zu bezahlen. Auch dies zeigt, wie sehr sich die Deutsche Bank verändert hat.

Es war eine angemessene Reaktion auf eine ungewöhnliche Situation. Aber so wie sich die Situation normalisiert, so werden wir bei der Deutschen Bank unsere Mitarbeiter wieder marktgerecht bezahlen. Wir brauchen ein modernes und flexibles Vergütungssystem.

Ich betone marktgerechte und angemessene Vergütung bewusst, um auch zu unterstreichen, dass wir Ihre Bedenken sehr ernst genommen haben, die Sie uns auf der Hauptversammlung im vergangenen Jahr zum Vergütungssystem für unseren Vorstand mitgegeben haben.

Es folgten hilfreiche Gespräche mit Experten und Investoren. Die Regelungen, die wir heute unter Tagesordnungspunkt 9 zur Abstimmung stellen, sind nun deutlich transparenter und weniger komplex. Damit haben wir die zentralen Kritikpunkte aus dem Vorjahr aufgegriffen. Der Aufsichtsrat bittet um Ihre Zustimmung.

## Arbeit des Aufsichtsrats

Das System zur Vorstandsvergütung war nur eines von vielen Themen für den Aufsichtsrat. In meiner Amtszeit, seit der Hauptversammlung 2012, haben sich das Gremium und seine Ausschüsse zu sage und schreibe 303 Sitzungen getroffen. Wohl kein anderer Aufsichtsrat in Deutschland arbeitet so intensiv wie unserer.

Allein im Jahre 2016 tagten wir 82 Mal. Das waren noch einmal neun Sitzungen mehr als im Vorjahr und damit wieder ein neuer Rekord – allerdings keiner, den wir im neuen Jahr wieder zu übertreffen hoffen. Im Gegenteil, wir erwarten, dass eine normalisierte Situation auch weniger Sitzungen erfordern wird.

Welche Themen uns im Berichtsjahr beschäftigten, können Sie im Detail im Bericht des Aufsichtsrats ab Seite 10 des Geschäftsberichts nachlesen. Neben der laufenden Kontrolle des Vorstands, des Geschäfts und der Prozessabläufe beschäftigten wir uns insbesondere mit Regulierungsfragen. Hierzu sprachen Mitglieder des Aufsichtsrats – vor allem die Ausschussvorsitzenden – auch regelmäßig direkt mit Aufsichtsbehörden in verschiedenen Ländern. Ein weiterer Schwerpunkt waren wichtige Rechtsverfahren, nicht zuletzt im Zusammenhang mit dem Vergleich zu US-Hypothekengeschäften aus den Jahren 2005 bis 2007.

Der Aufsichtsrat und insbesondere das Präsidium und der Integritätsausschuss setzen sich seit längerer Zeit auch sehr detailliert und umfassend mit der Frage auseinander, ob den seinerzeit amtierenden Vorstandsmitgliedern eine persönliche oder kollektive Verantwortung für Fehler der Vergangenheit zukommt. Dabei lassen wir uns auch umfassend von externen Juristen beraten.

Bislang liegt hier kein abschließendes Ergebnis vor. Ich kann Ihnen aber heute berichten, dass sich der Aufsichtsrat hierzu mit den betroffenen Vorstandsmitgliedern in fortgeschrittenen Gesprächen befindet. Nach Erwartung des Aufsichtsrats wird es in den nächsten Monaten hierzu eine Regelung geben, die einen wesentlichen finanziellen Beitrag der Betroffenen sicherstellt.

Meine Damen und Herren, wir beurteilen nicht nur die Arbeit des Vorstands, sondern haben auch an uns selbst hohe Ansprüche. Wie ich schon angedeutet habe, sind die Aufgaben des Aufsichtsrats einer großen Bank noch komplexer als bei vielen anderen Unternehmen. Wir haben die Leistung und Effektivität des Aufsichtsrats im vergangenen Jahr objektiv durch externe Berater beurteilen lassen. Uns wurde eine in weiten Teilen exzellente Arbeit attestiert, die häufig Maßstäbe für Unternehmensführung und -kontrolle setzt.

Wir haben darüber hinaus einige wertvolle Ratschläge erhalten, wie wir unsere Arbeit verbessern können. Beispielsweise haben wir im Dezember 2016 formelle Regeln dafür eingeführt, wie der Informationsfluss zwischen Vorstand und Aufsichtsrat noch schneller, besser und fokussierter zu gestalten ist. Außerdem will

der Aufsichtsrat Zukunftsthemen verstärkt behandeln. Daher haben wir Informationstechnologie und Digitalisierung im vergangenen Jahr zu Schwerpunktthemen unserer Fortbildungen gemacht – und die entsprechenden Kompetenzen auch bei der Auswahl neuer Mitglieder für unser Gremium berücksichtigt. Darauf komme ich später zurück.

Das durch die externen Berater als vorbildlich bezeichnete Fortbildungsprogramm des Aufsichtsrats umfasste seit der letzten Hauptversammlung sechs Tage – zusätzlich zu den bereits erwähnten regulären Sitzungen. Jedes Modul wird von jeweils einem Vorstands- und einem Aufsichtsratsmitglied gemeinsam gestaltet. Morgen wird sich der neue Aufsichtsrat beispielsweise im Rahmen eines Seminars über disruptive Technologien, Betrugsrisiken und Markenstrategie informieren.

## **Personalien im Aufsichtsrat**

Wesentlich für unseren Erfolg ist das große Engagement eines jeden Einzelnen, welches über den üblichen Rahmen der Arbeit in Aufsichtsräten weit hinausgeht. Es ist mir daher ein besonderes Anliegen, an dieser Stelle Klaus Trützschler und Peter Löscher sehr herzlich für ihren Einsatz in den vergangenen fünf Jahren zu danken. Beide haben sich auch durch ihre Mitarbeit im Prüfungs- bzw. Integritätsausschuss in schwierigen Zeiten um unsere Bank verdient gemacht.

Unser ganz besonderer Dank gilt außerdem meinem ehemaligen Stellvertreter Alfred Herling, der mit Jahresende aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden ist – und gerade Anfang dieses Monats nach 48 Jahren seinen letzten Arbeitstag bei der Deutschen Bank hatte. Lieber Herr Herling, die stets offene, vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit Ihnen hat uns allen und insbesondere mir in herausfordernden Situationen sehr geholfen – einen ganz besonderen Dank dafür.

Zudem hat im vergangenen Jahr mit Rudolf Stockem ein weiterer Arbeitnehmervertreter den Aufsichtsrat verlassen. Auch ihm danke ich für seine Beiträge und sein Engagement – insbesondere auch im Risikoausschuss.

Nachgerückt sind Stefan Rudschäfski und Jan Duscheck – meine Herren, ich freue mich auf unsere weitere Zusammenarbeit. Herr Rudschäfski wurde in unserer Sitzung vom 13. Dezember 2016 außerdem zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden gewählt. Auch dazu gratuliere ich herzlich.

Auf der Seite der Anteilseigner stehen heute vier Personen zur Wahl durch Sie, die Eigentümerversammlung. Im Nominierungsausschuss haben wir großen Wert darauf gelegt, die Expertise im Aufsichtsrat weiter zu verbreitern und zu vertiefen. Ich bin überzeugt, dass uns dies mit den drei neuen Kandidaten gelungen ist. Die Lebensläufe konnten Sie bereits der Einladung zur Hauptversammlung entnehmen.

Ich möchte den Herren nun die Gelegenheit geben, sich kurz persönlich vorzustellen.

Zunächst geht das Wort an Gerhard Eschelbeck, der als Cybersecurity Chef von Google Expertise in die Bank bringt, die für uns sehr wertvoll sein wird. Die Bedeutung des Themas IT-Sicherheit hat uns die weltweite Cyberattacke erst vor wenigen Tagen wieder vor Augen geführt.

Nun bitte ich Alexander Schütz ans Mikrofon. Er ist nicht nur ein erfahrener Unternehmer, Investmentmanager und Kapitalmarktexperte, sondern verwaltet auch das Aktienpaket unseres neuen Aktionärs HNA, der mit knapp 10 Prozent an der Bank beteiligt ist. Herr Schütz soll von Ihnen zunächst – um die in unserer Satzung festgelegte Staffelung der Amtszeiten zu berücksichtigen – nur für ein Jahr bis zur Hauptversammlung des nächsten Jahres bestellt werden.

Bereits im Laufe des Jahres wurde Stefan Simon als ausgewiesener Experte für Recht und Corporate Governance gerichtlich als Nachfolger von Herrn Georg Thoma bestellt, dessen Verdienste wir schon letztes Jahr an dieser Stelle gewürdigt haben. Herr Simon hat sich in den vergangenen Monaten bereits als wichtiges Mitglied in unserem Gremium fest etabliert und soll nach einer Wahl durch diese Hauptversammlung nicht nur Mitglied des Integritätsausschusses, sondern als ausgebildeter Steuerberater auch Mitglied des Prüfungsausschusses werden.

Schließlich stelle ich mich heute der Wiederwahl – und meine Kollegen haben die Absicht bekundet, mich in diesem Fall auch wieder zum Vorsitzenden zu wählen. Wir haben gemeinsam in den vergangenen fünf Jahren viel für unsere Bank erreicht, Altlasten beseitigt und die Vergangenheit aufgearbeitet. Personell ist sie aus meiner Sicht nun sehr gut aufgestellt, das gilt sowohl für den Vorstand als auch für den Aufsichtsrat.

Dieser Vorstand hat einen tiefgreifenden Umbau eingeleitet und gerade eine angepasste Strategie vorgelegt. Diese Arbeit gilt es nun konsequent fortzusetzen, und personelle Kontinuität wird uns dabei helfen. Solange ich Ihr Vertrauen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, und das meiner Kollegen im Aufsichtsrat habe, übe ich dieses Amt gerne weiter aus.

## **Bedeutung eines europäischen Kapitalmarkts**

Meine Damen und Herren, ich stehe auch deshalb voll hinter dieser Aufgabe, weil ich fest davon überzeugt bin, dass Deutschland und Europa eine Bank wie die Deutsche Bank braucht. Und wenn wir unsere Position als führende europäische Bank mit einem globalen Netzwerk wieder festigen wollen, dann brauchen wir ein starkes und geeintes Europa.

Wir alle, Mitarbeiter und Eigentümer der Deutschen Bank – aus meiner Sicht aber auch wir als Bürger – haben ein vitales Interesse daran, dass Europa und insbesondere die Eurozone langfristig erfolgreich bleiben.

Ich sehe uns deshalb als Bank, und jeden einzelnen von uns als Individuum im Rahmen seiner Möglichkeiten, in der Pflicht, zu einem schlagkräftigen Europa beizutragen. Einem Europa, das seine Zukunft selbst gestalten kann, statt von anderen getrieben zu werden.

Dazu gehört für mich auch ein gemeinsamer Kapitalmarkt, dem in einer modernen Gesellschaft eine ähnlich wichtige Funktion zukommt wie dem Internet. Zwar funktioniert heute bekanntlich ohne IT nichts mehr – ohne Finanzierung aber auch nicht.

Angesichts gewollt schrumpfender Bankbilanzen bedarf es daher eines wachsenden Kapitalmarkts. Trotz vielfacher Ankündigungen ist bisher auf dem Weg dahin in der EU zu wenig passiert. Wir hoffen, der nahende Brexit ist ein Weckruf, der uns hier stärker zusammenwachsen lässt – zum Wohl Europas.

Die Deutsche Bank unterstützt ausdrücklich die europäische Integration – gerade jetzt, da dieser Gedanke nicht mehr überall populär ist. Wir haben jüngst die gemeinsame Aktion „Unser Bekenntnis zu Europa“ mit zehn anderen deutschen Konzernen gestartet.

Vorstand und Aufsichtsrat sind sich einig, dass Ihre Deutsche Bank alles dafür tun sollte, kurzfristigem Populismus entgegenzutreten und Europa dauerhaft zu stärken. Die Deutsche Bank braucht Deutschland und Europa. Aber wir sagen auch mit Selbstbewusstsein: Deutschland und Europa steht auch ein wenig besser da mit einer starken Deutschen Bank.

Ich hoffe, dass wir bei unserem Engagement für Europa ebenso auf Ihre Unterstützung zählen können wie für die Strategie unserer Bank. Diese wird Ihnen nun John Cryan im Detail erläutern.

Vielen Dank.