



Christian Sewing  
Vorsitzender des Vorstands  
Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 17. Mai 2023

*Redetext vorab veröffentlicht am 9. Mai 2023*

*Die während der Hauptversammlung gehaltene Rede  
kann von diesem Vorab-Manuskript abweichen.*

*Es gilt das gesprochene Wort.*

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

wenn ich mich darauf vorbereite, Ihnen – den Anteilseignern unserer Bank – hier auf der Hauptversammlung Bericht zu erstatten, ist das immer ein guter Moment, um innezuhalten und zu reflektieren, was im Vorjahr alles geschehen ist, was wir erreicht haben und was das für den Weg nach vorn bedeutet. In den vergangenen drei Jahren sind diese Momente noch einmal wertvoller geworden, denn das Tempo und die Vehemenz epochaler Veränderungen hält uns zu oft in der Aktualität gefangen.

Aber es ist wichtig, sich die Zeit zu nehmen – gerade nach einem Jahr wie 2022, das so viele tiefgreifende Veränderungen mit sich gebracht hat. Ein fürchterlicher Krieg in Europa, geopolitische Spannungen zwischen Großmächten, weiterhin unsichere Lieferketten, die Rückkehr des Gespensts der Inflation – selten sind die Rahmenbedingungen für die Weltwirtschaft so plötzlich über den Haufen geworfen worden.

Das Jahr 2022, meine Damen und Herren, hatte aber auch einiges Positives und Ermutigendes zu bieten. Der Zusammenhalt, den wir an so vielen Stellen und auf verschiedenen Ebenen gespürt haben, zählt ganz sicher dazu. Ebenso die Entscheidungsfreude, mit der die Politik in der Krise handelte, und die Flexibilität und Widerstandskraft unserer Unternehmen.

Wenn ich von der Widerstandskraft unserer Wirtschaft spreche, dann gilt dies auch und in besonderem Maße für unsere Deutsche Bank. Für uns war 2022, wie von Alex Wynaendts eben bereits umrissen, unter dem Strich sehr erfolgreich. Und das ist umso erfreulicher, weil es das Jahr war, an dem wir uns messen lassen wollten. Als wir unsere Transformation im Juli 2019 gestartet und ihre Ziele definiert haben, gaben wir uns dreieinhalb Jahre, um diese Ziele zu erreichen. Wir haben uns damals auf einen Weg gemacht und sind diesen Weg konsequent gegangen. Trotz aller Widerstände. Trotz eines Umfelds, in dem sich externe Schocks beispiellos häuften. Trotz enormer Volatilität und Unsicherheit.

Für unsere Bank hat das so dramatische Jahr 2022 damit vor allem eines gezeigt, meine Damen und Herren: Wir sind auf dem richtigen Weg, wir sind stabil aufgestellt und wir haben ein Geschäftsmodell, das funktioniert – und sich selbst unter widrigsten Umständen bewährt hat: erst während einer globalen Pandemie, dann in einem Umfeld geopolitischer Spannungen und Unsicherheiten sowie hoher Inflation. Eine stärkere Bestätigung für unsere Strategie konnte es kaum geben.

Die Früchte dieser Strategie haben wir auch im vergangenen Jahr geerntet. Wir haben die Versprechen gehalten, die wir gemacht hatten. Und wir haben den höchsten Vorsteuergewinn seit 15 Jahren erzielt. Besser hätten wir uns den Abschluss unserer Transformation nicht wünschen können.

Natürlich wollen wir auch Sie daran teilhaben lassen. Wir schlagen Ihnen heute eine Dividende von 30 Cent je Aktie vor, also 10 Cent mehr als im vergangenen Jahr. Und wir planen für das zweite Halbjahr weitere Aktienrückkäufe und sind dazu in Gesprächen mit den Aufsichtsbehörden.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, wir haben Ihnen versprochen, dass wir Ihre jahrelange Treue zu und Geduld mit uns belohnen wollen. Und ich freue mich sehr, dass wir nun einen weiteren Schritt gehen können, um dieses Versprechen einzulösen.

### Transformationsjahr 2022: Ziele erreicht

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich Ihnen nun die Geschäftsentwicklung unserer Bank im vergangenen Jahr etwas ausführlicher vorstellen:

Ich habe eben schon gesagt, dass wir 2022 mit dem besten Ergebnis seit 2007 abgeschlossen haben. Konkret lag der Vorsteuergewinn bei 5,6 Milliarden Euro und damit 65 Prozent höher als im Jahr zuvor. Der Nachsteuergewinn hat sich sogar mehr als verdoppelt auf 5,7 Milliarden Euro. Hierin ist zwar ein Sondereffekt durch Bewertungsänderungen bei latenten Steueransprüchen in den USA enthalten, der sich so nicht wiederholen wird. Diese Wertzuschreibungen spiegeln aber letztlich auch nur die positive Entwicklung und die guten Aussichten unseres dortigen Geschäfts wider – und sind damit ebenfalls Ausdruck unseres Erfolgs.

Dieser Erfolg – und das freut mich besonders – steht auf so breiter Basis wie sehr lange nicht: In den ersten Jahren unserer Transformation war die Investmentbank mit weitem Abstand der wichtigste Gewinnbringer unserer Bank. Seither haben die Unternehmensbank und die Privatkundenbank ihren Beitrag verdoppelt. Gemeinsam mit der Vermögensverwaltung standen sie im vergangenen Jahr für gut zwei Drittel der Gewinne.

Das sind Zahlen, auf die ich sehr stolz bin. Zahlen, die aber nur einen Teil der Großprojekte widerspiegeln, die wir 2022 und im Zuge unserer Transformation abgeschlossen oder weit vorangebracht haben. Beispielhaft seien hier der Verkauf unseres Hedgefonds-Geschäfts, die Technologie-Partnerschaft mit Google Cloud oder das Unity-Projekt zur Integration der Postbank-IT genannt, bei dem wir kurz vor dem erfolgreichen Abschluss stehen.

Hinter all dem stehen Einsatz, Leidenschaft und der unbedingte Leistungswille von rund 85.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Deutschen Bank. Seit wir im Juli 2019 unsere Transformation gestartet haben, haben sie sich in einmaliger Weise mit unserer Strategie identifiziert – trotz aller Einschnitte und Anstrengungen, die diese Transformation bedeutete. Sie sind wieder stolz, für die Deutsche Bank zu arbeiten, so wie ich mir das 2018 auf meiner ersten

Hauptversammlung als Vorstandsvorsitzender gewünscht habe. Und das zeigen sie uns jeden Tag mit ihrer Leistung. Das verdient ein riesiges Dankeschön.

Aber kommen wir zurück zu den Zahlen des vergangenen Jahres. Der starke Anstieg unserer Profitabilität wird wie schon in den vergangenen Jahren von zwei Seiten befördert: Wir haben unsere Erträge spürbar gesteigert. Wir haben aber gleichzeitig auch die Kostendisziplin hochgehalten, und das in einem Umfeld, in dem die Inflation die Preise auf vielen Ebenen erheblich nach oben getrieben hat.

Fangen wir mit den Erträgen an. Diese haben wir erneut kräftig gesteigert, so wie in jedem Jahr seit Beginn der Transformation. Im vergangenen Jahr stiegen die Erträge um 7 Prozent auf 27,2 Milliarden Euro. Damit haben wir nicht nur das Ziel von 25 Milliarden Euro, das wir uns vor dreieinhalb Jahren für 2022 gesetzt hatten, klar übertroffen. Unsere Erträge lagen auch gut zwei Milliarden Euro über dem Niveau von 2018. Dabei waren wir damals noch in deutlich mehr Geschäftsfeldern aktiv. Das zeigt, wie gut unsere Aufstellung mit vier starken, fokussierten Geschäftsbereichen den Bedarf unserer Kunden trifft. Dass wir in vielen Bereichen Marktanteile gewinnen, ist ein weiterer Beleg – und wir sind überzeugt, dass hier noch weitaus mehr möglich ist.

Besonders erfreulich ist für mich, dass wir die höheren Erträge erreichen, ohne den Fokus auf unsere Kosten zu verlieren. Natürlich investieren wir in unser Geschäft, in Technologie, in unsere Kontrollen und auch in unsere bestehenden und in neue Mitarbeiter. Schließlich geht es hier um unsere Zukunft und darum, für unsere Kunden immer besser zu werden. Trotzdem haben wir die Kosten, wie eben schon gesagt, unter dem Strich gesenkt. Im vergangenen Jahr gingen unsere bereinigten Kosten vor Transformationskosten und Bankenabgaben währungsbereinigt um 3 Prozent zurück, unsere Aufwand-Ertrag-Relation sank um zehn Prozentpunkte auf 75 Prozent. Und verglichen mit unserer Ausgangsbasis von 2018 sind unsere bereinigten Kosten um gut 3 Milliarden Euro gesunken. Das finde ich sehr beachtlich, wobei auch hier gilt: Wir haben das Potenzial, noch besser zu werden.

Zusammengenommen haben Ertragsdynamik und Kostendisziplin dazu geführt, dass wir bei dem zentralen Vorhaben unserer Transformation Vollzug melden konnten: Wir haben das Ziel einer Eigenkapitalrendite nach Steuern von acht Prozent erreicht. Tatsächlich haben wir es sogar deutlich übertroffen: Ende 2022 lag die Rendite bei 9,4 Prozent, wobei hier auch der eben beschriebene Steuereffekt zum Tragen kommt.

Nicht minder wichtig ist aber, dass wir unsere Bank gut schützen – gegen Krisen, Volatilität und unvorhergesehene Ereignisse. Hier haben wir eine enorme Stabilität erreicht, wie die Zahlen vom Jahresende zeigen: Unsere harte Kernkapitalquote lag bei 13,4 Prozent und damit klar über unserem Mindestziel von 12,5 Prozent. Unsere Verschuldungsquote betrug 4,6 Prozent und unsere Liquiditätsdeckungsquote – ein Maß für die Fähigkeit, kurzfristig hohe Abzüge von

Kundengeldern aufzufangen – lag bei stolzen 142 Prozent und damit 64 Milliarden Euro über den 100 Prozent, die die Aufsicht als Mindestwert fordert. Das sind ausgezeichnete Werte, die wir übrigens im ersten Quartal in einem schwierigeren Umfeld bestätigen und zum Teil sogar noch verbessern konnten.

Diese Stabilität gibt uns die Kraft, um auch schwierige Phasen durchzustehen. Phasen wie in diesem Frühjahr, als in den USA mehrere regionale Banken aufgefangen werden mussten und in der Schweiz die UBS die Credit Suisse übernahm. Zeitweise machten an den Märkten Sorgen vor einer neuen Banken- und Finanzkrise die Runde. Das setzte Aktien, Kreditausfallversicherungen und andere Wertpapiere von Banken – und auch der Deutschen Bank – kurzzeitig stark unter Druck.

Sie können sich vermutlich vorstellen, dass dies unruhige Tage für uns waren – und wir gehen davon aus, dass das Umfeld vorerst volatil bleiben wird. Klar ist aber eines: Unsere Bank ist gesund und stabil. Wir haben eine starke Bilanz und sind nachhaltig profitabel. Und vor allem haben wir nicht die Schwachstellen, die andere Banken in Schwierigkeiten brachten: Unsere Kredite und Einlagen sind sehr breit gestreut, von hoher Qualität und gut abgesichert. Wir verfügen über hohe Liquiditätsreserven und eine robuste Kapitalbasis. Und ganz wichtig: Wir haben eine klare Strategie und ein Geschäftsmodell, mit dem wir nachhaltig profitabel sind. Das wird von Regulatoren, Ratingagenturen und Analysten ausdrücklich bestätigt.

Um eines aber auch ganz deutlich zu sagen: Wir haben noch Themen, an denen wir arbeiten müssen. Und das gilt vor allem auf zwei Feldern:

Erstens für unsere Kontrollen. Hier haben wir in den vergangenen Jahren zwar schon Fortschritte gemacht, aber wir müssen die verbliebenen Defizite, die unsere Aufsichtsbehörden bemängeln, schneller beheben. Dies wird für uns in den kommenden Monaten noch höhere Priorität haben.

Und natürlich sind wir zweitens unzufrieden mit unserem Aktienkurs, weil er das Erreichte, das ich soeben geschildert habe, nicht widerspiegelt. Dafür gibt es zahlreiche Gründe, die nicht alle in unserer Hand liegen. Aber offenbar müssen wir auch noch mehr tun, um die Märkte von uns zu überzeugen. Und Sie haben mein Wort, dass wir hier dranbleiben.

### Erstes Quartal setzt erfolgreiche Entwicklung fort

Ich fasse noch einmal zusammen: Wir haben die Ziele erreicht oder übertroffen, die wir uns für 2022 gesetzt haben. Wir sind eine sehr robuste Bank mit vier starken Geschäftsbereichen, einer hohen Wachstumsdynamik und nachhaltiger Profitabilität. Wir sind gut gegen Unwägbarkeiten geschützt. Und wir sind als

„Globale Hausbank“ darauf ausgerichtet, unsere Kunden ganzheitlich zu bedienen – und das weltweit.

Diese Aufstellung hat sich bewährt, und wir fühlen uns sehr gut gerüstet für die kommenden Jahre, in denen wir kontinuierlich und nachhaltig wachsen und die Rendite für Sie weiter steigern wollen.

Dafür haben wir uns im vergangenen Jahr ehrgeizige Ziele bis zum Jahr 2025 gesetzt, die ich Ihnen hier auf der Hauptversammlung vorgestellt habe. Nach dem erfolgreichen Jahr 2022 und einem erneut sehr starken ersten Quartal 2023 – mit dem besten Ergebnis seit 10 Jahren – trauen wir uns allerdings noch mehr zu:

- So gehen wir mittlerweile davon aus, dass wir die Erträge in den kommenden beiden Jahren stärker steigern können als bisher angenommen – allein in diesem Jahr halten wir einen Wert in der Mitte der Spanne von 28 bis 29 Milliarden Euro für absolut erreichbar. 2025 sollten wir 30 Milliarden Euro klar übertreffen können, zumal sich durch die Entwicklungen im ersten Quartal neue Chancen für uns auftun, um zusätzliche Marktanteile zu gewinnen. Diese wollen wir entschlossen nutzen.
- Bei den Kosten rechnen wir damit, dass wir in den nächsten Jahren eine halbe Milliarde Euro mehr sparen können als ursprünglich geplant, insgesamt also 2,5 Milliarden Euro. So wollen wir weiteres Wachstum ermöglichen, denn die eingesparten Kosten werden wir in unser Geschäft reinvestieren.
- Und wir gehen auch davon aus, dass die für 2025 angestrebte Eigenkapitalrendite von 10 Prozent eher das untere Ende der Möglichkeiten bedeutet, die sich uns bieten. Schließlich hätte unsere Rendite schon im ersten Quartal diesen Wert erreicht, wenn die jährlichen Bankenabgaben nicht auf einen Schlag zu Jahresbeginn, sondern anteilig über das Jahr verbucht würden.

Um dieses Potenzial ausschöpfen zu können, wollen wir die Umsetzung unserer Strategie als „Globale Hausbank“ weiter beschleunigen. Dafür haben wir Ende April konkrete Maßnahmen angekündigt. Sie lassen sich in drei Kategorien einteilen:

Erstens: Operative Effizienz und damit verbunden zusätzliche Einsparungen. Hier sehen wir einiges Potenzial durch den Einsatz moderner Technologien wie künstlicher Intelligenz, die uns helfen, unsere Prozesse zu automatisieren und letztlich zu vereinfachen. Außerdem wollen wir unser Vertriebsnetz weiter optimieren. Und auch ein begrenzter Stellenabbau in kundenfernen Bereichen ist Teil unserer Maßnahmen, wobei der Abbau von Hierarchien hier ein zentraler

Treiber ist. Alle Maßnahmen werden künftig zentral von der neu geschaffenen COO-Funktion unter Rebecca Short gesteuert. Davon erhoffen wir uns noch mehr Schlagkraft bei diesem wichtigen Thema.

Zweitens Investitionen: Mit unseren Einsparungen ermöglichen wir zusätzliche Investitionen in Wachstumsbereiche. Wir werden weiter in Technologie investieren, die unser Produktangebot für Kunden verbessert. Und wir werden uns insbesondere dort verstärken, wo wir mit vergleichsweise geringem Kapitaleinsatz die Erträge spürbar steigern können. Dazu zählt etwa ein Ausbau des Direkt- und Digitalvertriebs im Privatkundengeschäft. Dazu zählen aber auch all jene Bereiche, in denen wir durch unsere Beratungsexpertise einen Unterschied für unsere Kunden machen, etwa in unserem Geschäft mit Vermögenskunden oder in der Beratung bei Börsengängen, Kapitalmaßnahmen und anderen Finanzierungen in unserer Investmentbank. Mit dem Kauf des britischen Brokers Numis Ende April haben wir hier einen ersten Schritt gemacht: Damit bauen wir das beratungsorientierte Angebot für Firmenkunden in Großbritannien deutlich aus.

Drittens Kapitaleffizienz: Wir wollen künftig noch stringenter darauf achten, in welchen Geschäftsbereichen wir unser Kapital einsetzen und dort wachsen, wo es sich am meisten lohnt. Aktivitäten, die für uns nur geringe Renditen abwerfen, wollen wir reduzieren, beispielsweise im Hypothekengeschäft. Insgesamt gehen wir davon aus, die risikogewichteten Aktiva auf diesem Wege um 15 bis 20 Milliarden Euro zu verringern. Das Kapital, das wir hierdurch einsparen, wollen wir in anderen Geschäftsfeldern gewinnbringender einsetzen, aber auch dafür nutzen, wie versprochen die Ausschüttungen an Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, zu erhöhen.

### Voller Fokus auf die Kunden

All diese Maßnahmen sollen uns dabei helfen, effizienter, schneller und noch profitabler zu werden. Die Grundlage für langfristigen Erfolg ist dabei aber vor allem eines: der Mehrwert, den wir für unsere Kunden liefern. Das muss letztlich im Zentrum all unseres Handelns stehen.

Wir sind dem langfristigen Erfolg unserer Kunden und ihrer finanziellen Sicherheit verpflichtet. Auf unserem deutschen Heimatmarkt, in Europa und in aller Welt.

Das ist das Selbstverständnis, auf dem unser Modell der Globalen Hausbank fußt. Wir sind ein verlässlicher Partner für Menschen, Unternehmen, Institutionen und Regierungen in rund 150 Ländern der Welt. Als Hausbank sind wir für unsere Kunden überall in der Welt da, wir bieten ihnen fachkundige Beratung, innovative Lösungen und eine nahtlose Betreuung in jeder Lage.

Selten war dies so aktuell und so gefragt wie in den vergangenen Jahren. Die bereits erwähnten geopolitischen Spannungen, Verschiebungen von Lieferketten, beispiellose geld- und fiskalpolitische Maßnahmen und eine enorme Volatilität an den Märkten stellen unsere Kunden vor große Herausforderungen. Und das alles in einer Zeit, in der sie eigentlich alle Kraft darauf verwenden müssen, bei der Digitalisierung Schritt zu halten und die Transformation zu einer nachhaltigen, ressourcensparenden Ökonomie zu bewältigen.

Um unseren Kunden dabei zu helfen, diese Herausforderungen zu meistern, mussten und müssen auch wir als Bank uns weiterentwickeln. Das Prinzip der Globalen Hausbank bedeutet, dass wir jederzeit und vor allem ganzheitlich für unsere Kunden da sind – nicht als Verkäufer und Produktanbieter, sondern als Berater, als Risikomanager und als Partner, der Lösungen liefert.

Voller Kundenfokus ist das, was ich seit meinem Amtsantritt 2018 von allen in unserer Bank einfordere. Dieses Prinzip war sinngemäß für die Neuaufstellung unserer Geschäftsbereiche im Sommer 2019 – und es ist auch eines der Leitmotive für die Neuordnung des Vorstands, die unser Aufsichtsratsvorsitzender Alex Wynaendts vorhin beschrieben hat. So wollen wir beispielsweise unsere Geschäftsbereiche untereinander und über alle Regionen hinweg besser vernetzen, um unseren Kunden einheitlich und aus einer Hand dienen zu können.

Bei der Übergabe innerhalb der Bank haben wir in den vergangenen Jahren schon einiges erreicht: So haben wir die Erträge, die aus bereichsübergreifenden Initiativen stammen, von 2020 bis 2022 im Schnitt um mehr als 20 Prozent im Jahr gesteigert. Wir haben aber noch einiges an weiterem Potenzial. Was Kundenfokus ausmacht, haben wir in den Krisen der vergangenen Jahre gezeigt: Wir haben die Zahl der Kundenkontakte in allen Geschäftsbereichen signifikant gesteigert, kümmern uns schneller und zielgenauer um ihre Bedürfnisse. Und wir entwickeln zunehmend maßgeschneiderte und innovative Produkte und Lösungen, die im engen Dialog mit unseren Kunden erdacht und konzipiert werden.

Einige Beispiele aus den vergangenen Monaten untermauern dies:

- Für einen großen US-Konzern haben wir eine komplexe Finanzierung in Asien strukturiert. Dabei ging es darum, eine Finanzierung in indischen Rupien bei internationalen Investoren zu platzieren und diese gleichzeitig lokal abzusichern. Möglich wurde diese Innovation durch die Zusammenarbeit von Teams unserer Investment- und Unternehmensbank in London, New York und Singapur.
- In der Internationalen Privatkundenbank haben wir auf Initiative unserer Kunden eine Möglichkeit geschaffen, sich bei Wagniskapital-Investitionen im Tech-Sektor zu engagieren. Der maßgeschneiderte Tech Venture Growth Fund investiert in fünf der erfolgreichsten Venture Capital Fonds aus Europa und hat zum Start mehr als 450 Kunden aus rund 30 Ländern überzeugt.

- In der Unternehmensbank haben wir für den Bosch-Konzern an einer neuartigen Finanzierung für Brennstoffzellen gearbeitet. Dank unserer Lösung kann der Nutzer der Brennstoffzelle die Anlage nutzungsabhängig bezahlen – ein Meilenstein auf dem Zukunftsfeld Asset-as-a-Service.
- Für Air Trunk, einen Betreiber von Datacentern im asiatisch-pazifischen Raum, haben wir einen Kredit in Höhe von 650 Millionen australischen Dollar aufgelegt, der an das Erreichen von Zielen im Bereich Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung, kurz ESG, gekoppelt ist. Dabei geht es gerade auch darum, den in der Branche traditionell hohen Energiebedarf zu senken.

### Nachhaltigkeit bleibt essenziell

Es ist kein Zufall, dass zwei dieser Beispiele eine starke Nachhaltigkeitskomponente haben. Ganz im Gegenteil: Das ist fester Teil unserer Strategie. Mögen ESG-Themen zuletzt auch etwas an Visibilität eingebüßt haben – wir merken im Dialog mit unseren Kunden, wie sich die Wirtschaft auf diese Transformation, manche sagen auch Disruption, einstellt.

Wir sehen, wie Unternehmen ihre Lieferketten unter Nachhaltigkeits-Gesichtspunkten umbauen – auch nach Menschenrechtsaspekten. Und natürlich spielt das Thema Energiesicherheit und -effizienz eine zentrale Rolle, für Unternehmen ebenso wie für Privathaushalte.

Die nachhaltige Transformation wird unsere Wirtschaft Billionen Euro kosten. Aber sie ist auch eine riesige Chance, wenn wir es schaffen, dieses Kapital aufzubringen. Sie kennen meine feste Überzeugung, dass dies nur gelingen wird, wenn Europa die überfällige Kapitalmarktunion angeht. Sie würde die Investitionskraft unseres Wirtschaftsraums erheblich steigern.

Die europäische Wirtschaft jedenfalls hat beste Voraussetzungen, gehört sie doch zu den Weltmarktführern in der Umwelttechnologie. Und wir als Deutsche Bank sind hervorragend dafür aufgestellt, um sie auf ihrem Weg zu begleiten – mit Rat, mit Finanzierungen, mit individuellen Lösungen für komplexe Herausforderungen. Wir haben Nachhaltigkeit bereits im Sommer 2019 zu einer Managementpriorität gemacht. Seither haben wir konsequent Umwelt- und Sozialaspekte tief in unsere eigenen Prozesse integriert und interne Expertise aufgebaut.

2022 haben wir unser – um drei Jahre vorgezogenes – Ziel, 200 Milliarden Euro an nachhaltigen Anlagen und Finanzierungen zu ermöglichen, erreicht. Nach dem ersten Quartal dieses Jahres liegen wir bereits bei 238 Milliarden Euro. Das Ziel, bis 2025 eine halbe Billion Euro zu erreichen, haben wir bekräftigt.

Ebenso haben wir unsere Selbstverpflichtung unterstrichen, sowohl die Emissionen unseres Bankbetriebs als auch unseres Finanzierungsgeschäfts bis

2050 auf netto Null zu senken. Das setzt einen intensiven Dialog mit unseren Kunden voraus. Denn nur, wenn sie netto keine CO<sub>2</sub>-Emissionen erzeugen, können auch wir unser Ziel erreichen. Besonders wichtig ist uns der Dialog in den kohlenstoffintensiven Bereichen. Ab 2026 wollen wir erreichen, dass mindestens 90 Prozent der stark CO<sub>2</sub>-emittierenden Kunden dieser Branchen, an die wir neue Unternehmenskredite vergeben, ebenfalls eine glaubwürdige Netto-Null-Verpflichtung eingehen. Zum Vergleich: Weltweit tut dies heute nicht einmal die Hälfte. Und um auch das einmal zu betonen: Im internationalen Vergleich stehen wir sehr gut da, was den Rückbau unseres Engagements bei Kohle, Öl und Gas angeht.

Wir werden auch bei unserer eigenen Transformation keine Minute die Augen vom Ball lassen. Und wir sehen es als unsere Pflicht an, diesen Wandel im Dialog mit der Politik und anderen gesellschaftlichen Gruppen intensiv zu begleiten.

### Gesellschaftliche Rolle der Banken

2018 habe ich auf der Hauptversammlung gesagt, dass wir als Bank in der Mitte der Gesellschaft stehen müssen. Wir müssen und wollen einen wichtigen Beitrag zur Lösung der drängendsten Probleme leisten, wo immer das möglich ist.

Dass wir dazu beitragen, Wege aus der Klimakrise zu finden und die Welt zu einem sozialeren und gerechteren Ort zu machen, ist ein zentrales Element, um dies zu erreichen.

Genauso gehört dazu, dass wir uns für die Schwächeren in der Gesellschaft einsetzen. Und ich bin meinen Kolleginnen und Kollegen zutiefst dankbar für den großen Einsatz, den sie hier seit vielen Jahren leisten. 2022 haben sich Mitarbeitende der Deutschen Bank fast 190.000 Stunden in sozialen Projekten engagiert. Und sie haben – gemeinsam mit der Bank – für zahlreiche wohltätige Zwecke und für Menschen in Not gespendet. Allein für die Ukraine-Hilfe kamen so mehr als 1,5 Millionen Euro zusammen, zusätzlich zu all den Sachleistungen und dem immensen persönlichen Einsatz für Geflüchtete und die Menschen in den Kriegsgebieten, wo wir übrigens bis heute unseren Bankbetrieb aufrechterhalten. Und nach den fürchterlichen Erdbeben in Syrien und der Türkei in diesem Jahr spendeten Bank und Beschäftigte in kürzester Zeit über 750.000 Euro an die Organisationen des Roten Kreuzes und Roten Halbmonds. Das ist eine wirklich herausragende Hilfsbereitschaft.

Trotz solcher Initiativen und trotz unserer wichtigen Rolle bei der Finanzierung der Wirtschaft müssen wir allerdings erkennen: Die gesellschaftliche Anerkennung für unsere Branche ist weiterhin fragil. Das ist nicht zuletzt eine Spätfolge der Finanzkrise – wie präsent sie noch immer ist, hat sich während der Turbulenzen im März gezeigt. Probleme einzelner Banken führten direkt zu neuen Zweifeln am System an sich. Und zum pauschalen Ruf nach strengeren Regeln – wie auch immer sie aussehen sollen.

Dabei liegt die Finanzkrise 15 Jahre zurück – 15 Jahre, in denen unsere Branche enorme Fortschritte gemacht hat. Es braucht in Europa keine zusätzliche Regulierung, denn wir Banken stehen solide da: Wir haben unsere Geschäftsmodelle angepasst, haben die Bilanzen verkleinert und Bilanzrisiken abgebaut. Wir haben massiv Liquidität und Kapital aufgebaut und unsere Profitabilität erheblich verbessert. Nachdem die Umbauten einige Jahre viel Geld gekostet haben, verdienen nicht nur wir als Deutsche Bank wieder nachhaltig gut, sondern die Branche in der Breite. Wir haben damit die Kraft, der Teil der Lösung zu sein, den unsere Wirtschaft braucht, um ihre Transformation zu finanzieren.

Nur müssen wir feststellen: Wir haben offensichtlich noch nicht genug getan, um all das zu erklären. Um deutlich zu machen, wozu Banken da sind und welchen positiven Beitrag wir für unsere Kunden, die Wirtschaft und die Gesellschaft insgesamt leisten.

Wir haben es auch selbst in der Hand, unsere Reputation zu verbessern. Dazu beizutragen ist mir eine Herzensangelegenheit – als Präsident des deutschen und europäischen Bankenverbandes und ganz besonders natürlich als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank.

## Schluss

Die Deutsche Bank, die ich vor Augen habe, ist eine Bank, die positiv auf das Bild unserer Branche einzuwirkt:

- Eine Bank, die rundum für ihre Kunden da ist und sie durch volatile Zeiten und radikale Umbrüche navigiert.
- Eine Bank, die Welten verbindet.
- Eine Bank, die Wachstum und Innovationen fördert und Wohlstand schafft.
- Eine Bank, die auch selbst wächst und überall dort, wo sie antritt, Marktanteile gewinnt.
- Eine Bank, die nachhaltig profitabel ist und verlässlich attraktive Ausschüttungen für ihre Aktionäre bietet.
- Eine selbstbewusste Bank, die in Europa an der Spitze steht und global auf Augenhöhe mit den Besten agiert.
- Eine Bank, auf die nicht nur ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stolz sind, sondern die auch bei Kunden, Anteilseignern und in der Gesellschaft gut angesehen ist.

Wir sind diesem Zielbild in den vergangenen Jahren schon ein gutes Stück nähergekommen, weil wir unseren Weg entschlossen und vor allem geschlossen als Team gegangen sind. Und das gilt auch und gerade für unser Führungsteam,

auf das ich mich jederzeit verlassen konnte und ohne das wir niemals da stünden, wo wir heute stehen.

Deswegen gilt mein herzlicher Dank heute auch Euch meinen Vorstandskolleginnen und -kollegen – und ganz besonders Christiana Riley und Karl von Rohr. Wie schon gesagt wurde, werden sie die Deutsche Bank verlassen. Ich wünsche beiden alles Gute für die zukünftigen Aufgaben. Es war mir eine große Freude mit ihnen zusammenzuarbeiten. Und ich freue mich, dass Karl unseren Weg noch ein paar Monate mit geht.

Gemeinsam mit ihm, mit dem gesamten Vorstand, mit unserem Aufsichtsrat um Alex Wynaendts, mit unseren erstklassigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit unseren Kunden und natürlich mit unseren Aktionärinnen und Aktionären werden wir unseren Weg mit Überzeugung und Leidenschaft weitergehen. Um die Deutsche Bank als Globale Hausbank weiterzuentwickeln und ihr den Spitzenplatz in der Branche zu sichern, den sie verdient.

Herzlichen Dank.