



Christian Sewing
Vorsitzender des Vorstands

Deutsche Bank AG

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 22. Mai 2025

Redetext vorab veröffentlicht am 15. Mai 2025

*Die während der Hauptversammlung gehaltene Rede
kann von diesem Vorab-Manuskript abweichen.
Es gilt das gesprochene Wort.*

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

herzlich willkommen zu unserer diesjährigen Hauptversammlung.

Es ist mir eine Ehre, heute zum achten Mal als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank vor Ihnen zu stehen – und ich freue mich, dass ich das auch in den kommenden Jahren tun werde. Alex Wynaendts hat Ihnen ja gerade berichtet, dass mein Vertrag bis 2029 verlängert wurde. Dafür möchte ich dem Aufsichtsrat danken. Und ich danke vor allem Dir, Alex, für Dein Vertrauen, das ich nicht nur in dieser Entscheidung, sondern auch in unserer täglichen Zusammenarbeit spüre.

Ich kann mir auch nach sieben Jahren keinen schöneren und spannenderen Job vorstellen als den an der Spitze unserer Bank. Und ich bin stolz darauf, wie weit wir in dieser Zeit gekommen sind. 2018 war unsere Bank in einer ganz anderen Lage – unsere Profitabilität befand sich auf einem Tiefpunkt und Negativschlagzeilen waren unsere ständigen Begleiter. Mit der Transformation unserer Bank und dank des unermüdlichen Einsatzes aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wir das Blatt gewendet und Jahr für Jahr Fortschritte gemacht. Das vergangene Jahr reiht sich hier ebenso ein wie die ersten Monate des laufenden Jahres – und endlich spiegeln sich unsere Fortschritte auch deutlicher in unserem Aktienkurs wider.

Nun haben mich viele Beobachter in den vergangenen Wochen gefragt, ob uns das aktuell sehr turbulente Umfeld und die drohenden Verschiebungen im weltweiten Wirtschaftsgefüge nicht möglicherweise zurückwerfen. Das sehe ich nicht so: Gerade in unruhigen Zeiten sind wir als Globale Hausbank richtig aufgestellt, um unseren Kunden Rat und Orientierung zu geben. Unsere Bank hat hier noch viel Potenzial.

Deshalb komme ich bis heute jeden Tag mit der gleichen Leidenschaft zur Arbeit wie vor 36 Jahren, als ich in Bielefeld meine Banklehre begonnen habe. Ich brenne darauf, die Chancen zu nutzen, die sich uns bieten – zusammen mit einem Team, das mich mit seinem Fachwissen, seinem hohen Einsatz und seinem Herzblut immer wieder begeistert. Ein Team, das auch 2024 wieder regelmäßig an seine Grenzen gegangen ist – aus tiefer Überzeugung, dass wir noch mehr erreichen können: für unsere Kunden, und für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

Diese Überzeugung ist das, was unsere Bank seit 155 Jahren auszeichnet. Seit der Gründung im Jahr 1870 hat die Bank viele Herausforderungen gemeistert. Sie hat sich verändert, entwickelt und sich immer wieder neu erfunden.

Aber eines bleibt konstant: Überall auf der Welt treten unsere Kolleginnen und Kollegen jeden Tag an, um gemeinsam das Beste für unsere Kunden zu geben. Wir finden Lösungen und sind für unsere Kunden da. Wir unterstützen mit unserer Expertise, unserem globalen Netzwerk und unserem breiten Produktangebot. Wir schaffen Möglichkeiten und denken gemeinsam voraus.

Im Mittelpunkt steht für uns die dauerhafte Partnerschaft mit unseren Kunden. Wir setzen uns aus tiefer Überzeugung für ihren langfristigen Erfolg und ihre finanzielle Sicherheit ein – zu Hause und in der Welt. Das ist für uns Verpflichtung und gleichermaßen das Versprechen, das wir unseren Kunden geben.

Wirtschaftlich-politische Gesamtlage

Dieses Versprechen ist heute wichtiger denn je. Unsere Kunden brauchen in Zeiten von Unsicherheit und Volatilität einen Partner, der diese gemeinsam mit ihnen bewältigt. Der ihnen hilft, Risiken zu minimieren und Chancen zu nutzen, die sich in diesem Umfeld ergeben.

Natürlich schauen wir derzeit besonders genau nach Washington. Über die tagesaktuellen Themen hinaus sind zwei Trends entscheidend, die die geopolitische Lage für viele Jahre prägen dürften: Die USA stellen sowohl die bisherige Sicherheitsarchitektur in Europa als auch die Idee eines freien Welthandels in Frage. Wie radikal der handelspolitische Schwenk letztlich ausfällt, ist derzeit nicht absehbar. Aber die Gefahr einer globalen Eskalation ist nicht gebannt, und das hat schon einigen wirtschaftlichen Schaden verursacht. Das zeigt sich besonders an den Kapitalmärkten: Die Kursbewegungen von US-Staatsanleihen und des US-Dollars deuten auf wachsende Zweifel unter Investoren hin – als Folge der geringeren Vorhersehbarkeit der US-Politik und der Sorge vor langfristigen Handelseinschränkungen.

Das hat natürlich erhebliche Folgen für die Welt und gerade auch für uns hier in Europa. Es entstehen neue Risiken, aber auch neue Chancen. Europa ist als Motor des Freihandels mehr denn je gefragt. Es besteht die Möglichkeit für einen großen europäischen Moment, wenn die europäischen Staaten die aktuelle Krise nutzen, um Europas Souveränität zu stärken und Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit zu fördern.

Wir haben in den vergangenen Monaten viele ermutigende Signale gesehen: So konzentriert sich die neue EU-Kommission auf mehr wirtschaftliche Schlagkraft. Und auch der neuen Bundesregierung ist mit ihrem finanzpolitischen Kurswechsel, der einen Investitionsschub für Deutschland bedeutet, ein guter Start gelungen. Es folgte ein Koalitionsvertrag mit dem klaren Bekenntnis zu Reformen und Wachstum. Auch wenn dabei manche Wünsche zunächst offenblieben, kann die Wirtschaft nun auf wichtige Impulse hoffen. So könnten wir den Weg für starkes Wachstum ebnen und Deutschland als Wachstumsmotor für Europa positionieren.

Mit „wir“ meine ich ausdrücklich nicht nur die Politik, sondern auch die Unternehmen und uns als Bank. Wir stehen bereit, um im engen Dialog mit der Regierung unseren Beitrag zu leisten, unsere Wirtschaft wieder nach vorn zu bringen. Wir können und wollen dabei helfen, die neu entstandenen Spielräume für Infrastruktur-Investitionen zielgerichtet zu nutzen – und die staatlichen Investitionen mit privatem Kapital zu ergänzen, gerade auch für den Mittelstand. Die Verteidigungsfähigkeit zu stärken ist eine weitere essenzielle Aufgabe für

Deutschland und Europa, und auch hier können und wollen wir unterstützen. Deshalb haben wir ein spezielles Team geschaffen, das Kunden im Verteidigungssektor gezielt beraten und begleiten kann. Die Nachfrage ist bereits groß und dürfte in den kommenden Jahren weiter wachsen.

Die Globale Hausbank als Anker in unsicheren Zeiten

Dies birgt auch für unsere Kunden große Chancen. Allerdings werden Unsicherheit und Volatilität absehbar hoch bleiben. Das ist genau das Umfeld, in dem wir unsere Stärken als Globale Hausbank ganz besonders ausspielen können.

Unsere Kunden brauchen mehr denn je eine Bank, die die globalen Verwerfungen versteht und ihnen hilft, in dem sich verändernden Umfeld zurechtzukommen – mit Finanzierungskraft, universeller Expertise und weltweiter Reichweite. Eine Bank, die ihren Kunden eine moderne und digitale Produktpalette sowie Lösungen für alle Markt- und Lebensphasen bietet. Eine Bank, die die Vermögen ihrer Kunden gegen Zins-, Währungs- und Inflationsrisiken schützt und ihnen in diesen Zeiten, in denen sich nie Dagewesenes in Rekordzeit aneinanderreihet, mit Rat und Tat zur Seite steht.

Genau diese Bank wollen wir sein, und wir haben alle Voraussetzungen dafür – dank unserer einzigartigen Positionierung mit vier starken und kundenzentrierten Geschäftsbereichen:

- Unsere **Unternehmensbank** wurde von den Kunden zur besten Bank der Welt für Unternehmen gewählt. Sie kombiniert globale Reichweite mit lokaler Präsenz, um multinationale Kunden bei der Anpassung ihrer Lieferketten und der Umsetzung ihrer Finanzpläne zu unterstützen und ihnen weltweite Geldtransfers zu ermöglichen. Mit unseren tiefen Wurzeln in Europa und im deutschen Mittelstand sind wir ideal positioniert, um Unternehmenskunden zu helfen, von den Wachstumsimpulsen und zusätzlichen Investitionen in Deutschland und Europa zu profitieren.
- Unsere **Investmentbank** ist ebenfalls sehr gut aufgestellt, um institutionellen und Unternehmenskunden in diesem Umfeld zu helfen. Sie bietet erstklassige Beratung, Finanzierung und Risikomanagement, die so in der EU quasi einzigartig sind. Wir sind der führende nicht-amerikanische Anbieter im Bereich festverzinsliche Wertpapiere und Währungen. In Deutschland sind wir die Nummer eins im Beratungs- und Emissionsgeschäft.
- Unsere **Privatkundenbank**, die der klare Marktführer in Deutschland ist, bietet unseren Kunden vielfältige Beratungsmöglichkeiten und ein breites Produktportfolio für alle Marktphasen. Sie ist dabei, ihr Angebot konsequent zu digitalisieren und noch stärker auf die Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen zuzuschneiden. Das gilt gerade auch in den

Bereichen Wealth Management und Private Banking, in denen wir europaweit führend sind und unser globales Netzwerk ausspielen können.

- Unsere **Vermögensverwaltung**, die DWS, schließlich ist ebenfalls bestens aufgestellt, um die Anlagebedürfnisse unserer Kunden auch in unruhigen Zeiten zu erfüllen. Dabei ist die DWS bestens positioniert, um Investoren aus aller Welt als „Tor nach Europa“ zu dienen. Wir sehen seit vielen Quartalen hohe Mittelzuflüsse, die das verwaltete Vermögen der DWS erstmals über 1 Billion Euro gebracht haben. Das belegt, dass unsere Kunden diese Expertise zu schätzen wissen.

All das untermauert unseren Anspruch, den ich Ihnen im vergangenen Jahr hier vorgestellt habe. Unsere Vision ist es, als Globale Hausbank der europäische Champion zu sein. Diese Vision ist seither noch relevanter geworden. Weltweit wächst die Nachfrage nach einer europäischen Alternative zu den US-Banken. Und je mehr sich Europa emanzipiert, desto größer wird die Nachfrage nach einer Bank, die die heimische Wirtschaft unterstützt – und Investoren aus aller Welt den Zugang nach Europa ermöglicht.

Als größte Bank in Europas größter Volkswirtschaft müssen wir genau diese Rolle anstreben. Voraussetzung dafür ist, dass wir robust, resilient, effizient und profitabel sind.

Rückblick auf das Geschäftsjahr 2024

In den vergangenen Jahren haben wir hier große Fortschritte gemacht, und 2024 war keine Ausnahme. Wir haben unser Kundengeschäft ausgebaut und unsere operative Stärke unter Beweis gestellt. Diese zeigt sich in unserem Ertrags- und Geschäftswachstum, unserer Disziplin bei den operativen Kosten und unserer sehr starken Kapitalquote.

Und es zeigt sich an den Ausschüttungen, die wir für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, vorgesehen haben. Wir schlagen Ihnen heute eine Dividende von 68 Cent je Aktie vor. Das ist wie versprochen erneut ein Anstieg um 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Zudem haben wir 2024 für 675 Millionen Euro eigene Aktien zurückgekauft. Derzeit läuft ein weiterer Rückkauf im Wert von 750 Millionen Euro, der die Ausschüttungen in diesem Jahr in Summe auf 2,1 Milliarden Euro bringen wird. Ich freue mich, Ihnen hier mitteilen zu können, dass wir bei der Europäischen Zentralbank einen weiteren Aktienrückkauf für die zweite Jahreshälfte beantragt haben. Unsere robuste Kapitalausstattung und unsere Fähigkeit, organisch Kapital zu schaffen, geben uns den Spielraum dafür. Unsere harte Kernkapitalquote liegt seit langem erheblich über unserem Richtwert von rund 13,0 Prozent; im ersten Quartal war sie mit 13,8 Prozent deutlich näher an 14 Prozent. Auf diesem Niveau wollen wir auch bleiben: Wir wollen unsere harte Kernkapitalquote künftig in einer operativen Spanne von 13,5 bis 14 Prozent

halten. Die höhere Quote spiegelt die Bilanzstärke wider, die wir mit der Zeit entwickelt haben, sowie unsere robuste Profitabilität. Unsere Ausschüttungspolitik bleibt dabei unverändert: Wir wollen 50 Prozent des den Aktionären zurechenbaren Nachsteuerergebnisses ausschütten.

Insgesamt kommen wir seit 2022 nunmehr auf kumulierte Ausschüttungen von 5,4 Milliarden Euro. Wie geplant soll dieser Wert für die Geschäftsjahre 2021 bis 2025 auf mehr als 8 Milliarden Euro steigen. Und wir werden unseren Kurs fortsetzen und den wachsenden finanziellen Spielraum der Bank für kontinuierlich höhere Ausschüttungen nutzen – parallel zu unseren Investitionen in Wachstum und vor allem in unsere Kundenbeziehungen. Mein Versprechen hierzu bleibt bestehen!

Kommen wir zu den konkreten Zahlen für 2024: Diese waren von zwei unterschiedlichen Entwicklungen geprägt: Das operative Geschäft lief hervorragend, gleichzeitig hatten wir einige nicht-operative Belastungen, die wir so nicht vorhergesehen hatten. Wir haben insgesamt 1,7 Milliarden Euro für spezifische Rechtsfälle aufgewendet, darunter das Postbank-Verfahren. Zudem haben wir weitere Aufwendungen für Restrukturierungen und Abfindungen geschultert. Das führte zu einem Anstieg der nichtoperativen Kosten und der gesamten zinsunabhängigen Aufwendungen – und es führte in Kombination mit einer höheren Risikovorsorge im Kreditgeschäft auch dazu, dass unser Vorsteuergewinn mit 5,3 Milliarden Euro sieben Prozent niedriger ausfiel als im Jahr 2023.

Die berichteten Zahlen verdecken aber, wie gut sich unsere Deutsche Bank 2024 tatsächlich entwickelt hat und wie diszipliniert wir erneut bei den Kosten waren. Das zeigt erst der Blick auf die bereinigten Kosten, die wir im Jahresvergleich um ein Prozent senken konnten – trotz Inflation sowie einiger Sonderfaktoren und vor allem trotz anhaltender Investitionen in Technologie, unsere Kontrollen und ins Geschäft.

Ebenso verdecken die berichteten Zahlen die große operative Kraft unserer Bank. Diese wird deutlich, wenn wir auf das operative Ergebnis schauen, also den Vorsteuergewinn ohne nichtoperative Kosten. Der stieg um 16 Prozent auf 7,9 Milliarden Euro – ein wirklich starkes Ergebnis.

Die Basis hierfür legen unsere Kolleginnen und Kollegen jeden Tag, wenn sie mit großem Einsatz nach Lösungen für unsere Kunden suchen. Dieser Einsatz zahlt sich aus, wie unsere Erträge zeigen. Diese haben wir 2024 zum fünften Mal in Folge gesteigert und mit 30,1 Milliarden Euro – ein Plus von vier Prozent gegenüber dem Vorjahr – den höchsten Stand seit 2015 erreicht.

Der Rückblick auf das vergangene Geschäftsjahr wäre nicht komplett ohne ein großes Dankeschön an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in aller Welt, die diesen Erfolg mit ihren großartigen Leistungen ermöglicht haben. Unsere Ergebnisse belegen genau das, was ich eingangs erwähnte: ihren unermüdlichen Einsatz für unsere Kunden, ihre Expertise und ihre tiefe Überzeugung, mit der sie jeden Tag zu Werke gehen.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich möchte Euch im Namen des gesamten Vorstands herzlich danken. Ihr seid der Schlüssel zu unserem Erfolg – und ich bin beeindruckt, wie Ihr in den ersten Monaten dieses Jahres sogar noch eine Schippe draufgelegt habt.

Worauf es jetzt ankommt

Das belegen die Zahlen, die wir Ende April für das erste Quartal veröffentlicht haben.

Wir haben unsere Erträge um zehn Prozent auf 8,5 Milliarden Euro verbessert, den höchsten Wert seit zehn Jahren. Und ich kann es nur immer wieder betonen: Die Vergleichszahlen für 2015 beinhalten die Erträge aus dem institutionellen Aktienhandel, aus dem wir uns erst 2019 zurückgezogen haben. Das macht diesen Zehnjahresrekord noch bemerkenswerter.

Den Vorsteuergewinn konnten wir im ersten Quartal um 39 Prozent auf 2,8 Milliarden Euro steigern, wobei alle Geschäftsbereiche besser abschnitten als im Vorjahresquartal. Gleichzeitig gingen unsere nichtoperativen Kosten erheblich zurück, sodass unsere Aufwand-Ertrag-Relation von 68 auf 61 Prozent sank und vor allem unsere Rendite auf das materielle Eigenkapital auf 11,9 Prozent stieg. Beide Werte lagen somit über unseren Zielen für 2025. Das zeigt, wie viel Ertragskraft und Gewinnpotenzial in unserer Bank stecken.

Das zweite Quartal begann, wie Sie alle wissen, mit einem Paukenschlag. Gleich am 2. April kündigte die US-Administration ihre Zölle an und stürzte die Märkte weltweit in Turbulenzen. Das führte zu einigen schwächeren Handelstagen zu Beginn des Quartals, wie wir Ende April bereits berichtet haben. Insgesamt sind wir aber auch gut durch diese Phase teils extremer Volatilität gekommen, wobei natürlich abzuwarten ist, wie sich die Zolldrohungen und die Marktereignisse auf das weitere Kundenverhalten auswirken. Wir beobachten, dass sich Unternehmen angesichts der aktuellen Ungewissheit zum Beispiel bei Fusionen, Übernahmen und Börsengängen zurückhalten. In diesem Umfeld kommt uns aber unser diversifiziertes Geschäftsmodell zugute.

Was ich an dieser Stelle hervorheben möchte, ist wie wir in dieser Zeit unsere Globale Hausbank und das Versprechen gegenüber unseren Kunden mit Leben gefüllt haben. Unsere Ökonomen, Markt- und Anlagestrategen haben im Akkord Einschätzungen verfasst und unsere Kunden quasi in Echtzeit auf dem Laufenden gehalten. Unsere Kundenberater standen im permanenten Dialog mit unseren Kunden, um Vermögenswerte und Transaktionen gegen die Marktturbulenzen abzusichern.

In solch volatilen Zeiten steht die finanzielle Sicherheit unserer Kunden im Mittelpunkt. Gleichzeitig dürfen wir ihren langfristigen Erfolg nie aus den Augen

verlieren. Deswegen sprechen wir mit ihnen darüber, wie sie sich der neuen Weltlage anpassen und ihre Lieferketten entsprechend optimieren können.

Eine besondere Stärke unserer Globalen Hausbank ist es, Länder und Regionen miteinander zu vernetzen und diese Netzwerke für unsere Kunden zu öffnen. Dabei werden Handelskorridore in die und zwischen den Schwellenländern immer wichtiger.

Ebenso wichtig wie die richtige regionale Aufstellung ist aber, dass unsere Kunden für die wichtigsten Zukunftstrends gerüstet sind. Neben einem konstanten Fokus auf innovative Technologien wie Automatisierung oder Künstliche Intelligenz bleibt die Transformation zu einer nachhaltigen und emissionsarmen Wirtschaft essenziell. Ein stabiles Klima und eine saubere Umwelt sind nicht nur die Basis für unser menschliches Wohlergehen, sondern auch für eine gesunde Wirtschaft. Ein tiefes Verständnis der Wertschöpfungsketten unserer Kunden und der damit verbundenen Risiken bietet auch große Geschäftschancen. Denken Sie nur an die unumgängliche Elektrifizierung unserer Wirtschaft, die allein in Deutschland im nächsten Vierteljahrhundert weit mehr als 100 Milliarden Euro an Investitionen jährlich erfordern wird.

Deswegen hat Nachhaltigkeit für uns als Bank weiterhin eine besondere Priorität. Der Klimawandel lässt sich von Stimmungen nicht aufhalten – es braucht Taten. Wir halten an unseren Nachhaltigkeitszielen und unserem Ansatz zur Reduzierung von CO₂-Emissionen fest. In allen Geschäftsbereichen führen wir intensive Kundengespräche zur nachhaltigen Transformation. Und wir sind froh, dass dieses Thema für viele unserer Kunden ebenfalls unverändert wichtig ist. Darüber wird in der Öffentlichkeit vielleicht heute weniger gesprochen, aber unsere Zahlen spiegeln das wider: Wir haben im vergangenen Jahr nachhaltige Finanzierungen und Anlagen in Höhe von 93 Milliarden Euro ermöglicht – höher lag das Volumen bisher nur einmal, im außergewöhnlichen Jahr 2021 mitten in der Corona-Pandemie. Und wir erwarten, dass sich der Trend fortsetzt.

Das ist für uns Ansporn und Verpflichtung, uns auch selbst auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit kontinuierlich weiterzuentwickeln. Im vergangenen Jahr haben wir unseren Ansatz zur Reduzierung der durch Unternehmenskredite finanzierten Emissionen verfeinert und haben nunmehr für acht CO₂-intensive Branchen Pfade definiert, um die Emissionen bis 2050 auf netto Null zu bringen. Inzwischen ist ein Teil der variablen Vergütung des Vorstands daran gebunden, dass wir diese Zielpfade einhalten. Bisher ist uns das auch gelungen.

Diese Fortschritte in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung werden anerkannt. Bei allen fünf führenden ESG-Ratingagenturen konnten wir unsere Bewertungen im vergangenen Jahr verbessern. Und seit Anfang des Jahres sind wir wieder in den wichtigen Nachhaltigkeitsindizes von Dow Jones für Europa und die Welt gelistet.

2025 – Grundstein für die nächste Phase der Entwicklung

Sie sehen: Wir sind mit voller Kraft ins Jahr 2025 gestartet. Weil wir wissen, wie dringend unsere Kunden uns gerade jetzt brauchen – und weil wir wissen, wie wichtig dieses Jahr 2025 auch für uns als Bank ist. Es ist das Jahr, an dem wir gemessen werden – gemessen an den Zielen, die wir uns vor drei Jahren gesetzt haben. Dies sind:

- ein durchschnittliches jährliches Ertragswachstum von 5,5 bis 6,5 Prozent, passend zu unserer Ambition, dieses Jahr Erträge von rund 32 Milliarden Euro zu erreichen;
- eine Rendite auf unser materielles Eigenkapital von mehr als 10 Prozent und
- eine Aufwand-Ertrag-Relation unter 65 Prozent.

Die Ergebnisse der ersten drei Monate zeigen, dass wir in allen Bereichen klar auf Kurs sind. Das gibt uns Zuversicht, auch wenn die Unsicherheitsfaktoren in der Weltwirtschaft Anfang April zugenommen haben.

Und unsere Fortschritte werden zunehmend anerkannt, was sich insbesondere in unserem Aktienkurs zeigt. Nachdem dieser 2024 bereits 35 Prozent zugelegt hat, hat er seit Jahresbeginn rund 50 Prozent an Wert gewonnen. Und natürlich hoffen wir auf weitere Kursgewinne, denn wir wollen und können in den kommenden Jahren noch deutlich mehr erreichen.

Wir wollen unsere Vision vom europäischen Champion realisieren. Deswegen ist das Jahr 2025 nicht nur das Jahr, in dem wir liefern wollen – sondern auch das Jahr, in dem wir den Grundstein für unsere nächsten Entwicklungsschritte legen.

Eines ist für uns ganz klar: Die nächste Phase unserer Bank stellt andere Anforderungen an uns. Und dafür müssen auch wir uns ändern. Wir haben die richtige Strategie und eine erstklassige Ausgangslage. Aber wir müssen noch schneller und noch entschlossener werden, um mehr aus dieser Position zu machen.

Das Programm, mit dem wir das erreichen wollen, haben wir Anfang des Jahres unter dem Arbeitstitel „Deutsche Bank 3.0“ vorgestellt. Drei Punkte stehen dabei im Mittelpunkt:

Erstens wollen wir unsere Rendite weiter steigern, indem wir unser Kapital noch gezielter dort einsetzen, wo es den meisten Mehrwert schafft. Maßstab hierfür ist die „Shareholder Value Add“-Methodik, kurz: SVA, die wir in der gesamten Bank eingeführt haben und in unseren Planungsprozess und unsere Entscheidungsfindung einbringen. Indem wir SVA rigoros anwenden und alle Bereiche und Teams daran messen, werden wir die Stärken unserer Bank weiter ausbauen. Das bedeutet auch, dass wir Ressourcen aus Geschäftsfeldern umverteilen, die einen geringeren Wertbeitrag leisten. Genau das haben wir im April gemacht, als wir die Marke DSL eingestellt und somit unser Angebot im Bereich Baufinanzierungen und Konsumentenkredite geschärft haben.

Zweitens sehen wir Verbesserungspotenzial nicht nur darin, wie wir unsere Ressourcen einsetzen – wir können auch noch deutlich besser darin werden, wie viele Ressourcen wir einsetzen. In anderen Worten: Wir können noch effizienter und schneller werden. Um das zu erreichen, arbeiten wir an einer Neugestaltung unseres Betriebsmodells. Dabei geht es unter anderem darum, dass wir unsere technischen Plattformen weiter modernisieren, um ein ebenso zeitgemäßes wie effizientes Kundenerlebnis zu ermöglichen. Die konsequente Digitalisierung unserer Kanäle im Privatkundengeschäft gehört hier ebenso dazu wie die Transformation unserer Plattform in der Unternehmensbank. Neben diesen sichtbaren Verbesserungen stoßen wir aber auch zahlreiche Änderungen in unseren Prozessen an, indem wir mehr Verantwortung ins Geschäft verlagern. Und natürlich beschäftigen wir uns in allen Bereichen intensiv mit den Möglichkeiten von Automatisierung, Big Data und Künstlicher Intelligenz – sowohl in unserem Kundenangebot als auch in unseren internen Prozessen.

Drittens stärken wir die Führung in unserer Bank. Auch hier geht es zum einen darum, klarere Strukturen zu schaffen, Hierarchien zu straffen und schnellere Entscheidungen zu ermöglichen. Dafür haben wir bereits die Zahl der Ausschüsse, der Komitees und auch der internen Richtlinien um etwa die Hälfte reduziert. Dies beschleunigt die Entscheidungsfindung und erhöht die Verantwortlichkeit, während wir keine Abstriche bei unseren robusten Kontrollen machen.

Starke Führung bedeutet aber auch, dass wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Richtung weisen und als Vorbilder vorangehen. Dafür haben wir uns im vergangenen Jahr eine gemeinsame Identität gegeben – mit unserem Purpose, der den langfristigen Erfolg und die finanzielle Sicherheit unserer Kunden in den Mittelpunkt stellt, und unserer Vision der Globalen Hausbank, die in Europa führend ist. Und wir haben uns eine Unternehmenskultur zum Ziel gesetzt, die verantwortungsvolles Handeln, Eigeninitiative, Zusammenarbeit und wirtschaftliches Denken fördert.

Gedanken zum Vorstandsumbau

Seit ich 2018 als Vorstandsvorsitzender angetreten bin, haben wir uns eine langfristige strategische Ausrichtung gegeben, die uns als Nordstern dient: Wir wollen die Globale Hausbank für unsere Kunden sein, mit starken europäischen Wurzeln und einem umfassenden weltweiten Netzwerk.

Um dahin zu kommen, müssen wir uns ständig weiterentwickeln und – wo nötig – anpassen.

Dazu gehört, dass wir uns auch personell immer wieder neu aufstellen, auch auf Vorstandsebene. Alex Wynaendts hat Ihnen den Vorstandsumbau eben beschrieben und erklärt, wie die künftige Struktur unseres Führungsteams unsere strategische Weiterentwicklung unterstützen wird.

Ich möchte dem gerne ein paar persönliche Gedanken hinzufügen. Zunächst möchte ich mich bei Olivier Vigneron und Stefan Simon bedanken. Sie haben unseren Vorstand mit ihrem Einsatz und ihrer Expertise bereichert und wesentlich dazu beigetragen, dass wir in den vergangenen Jahren trotz aller Herausforderungen stets so stabil dastanden.

Ganz herzlich möchte ich auch James von Moltke danken. Ich habe großen Respekt vor seiner Entscheidung und es passt perfekt zu James, dass er frühzeitig für Klarheit gesorgt hat, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten. So wie er sich immer in den Dienst der Bank und des Teams stellt. Für Abschiedsworte bleibt im nächsten Jahr noch genug Zeit. Bis dahin haben wir gemeinsam mit unserem Vorstandsteam noch viel vor. Ich möchte Laura Padovani, Markus Chromik – und vorausblickend auch schon Raja Akram – ganz herzlich in diesem Team begrüßen, dem sie mit ihren beeindruckenden Erfahrungen sicher viele Impulse geben werden.

Schluss

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

ich habe Ihnen skizziert, wohin uns unser Weg führen soll. Wir wollen unseren Wachstumskurs der vergangenen Jahre beschleunigen und in neue Dimensionen vorstoßen. Das Zeug dazu haben wir. Es steckt noch jede Menge Potenzial in unserer Bank – und die Trends, die wir weltweit beobachten, erhöhen den Bedarf nach einer Globalen Hausbank mit europäischen Wurzeln.

Wir werden unser Potenzial aber nur nutzen können, wenn wir bereit sind, jeden Tag das Beste geben – für unsere Kunden, für unsere Bank und für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

Wir sind Ihnen überaus dankbar für Ihre kontinuierliche Unterstützung und Ihren verlässlichen Rückhalt. Wir sind stolz darauf, dass wir wieder in der Lage sind, Ihr Vertrauen angemessener zu honorieren. Und auch hier sehen wir noch einiges Potenzial.

In diesem Sinne freue ich mich darauf, gemeinsam mit Ihnen die nächsten Jahre der Deutschen Bank zu gestalten. Lassen Sie uns mit vereinten Kräften die Herausforderungen meistern und die Chancen nutzen, die vor uns liegen.

Herzlichen Dank.