



Rede zur Hauptversammlung

Deutsche Bank AG | Frankfurt am Main, 23. Mai 2013



Jürgen Fitschen und Anshu Jain

Co-Vorsitzende des Vorstands und des Group Executive Committee der Deutsche Bank AG

„Wir wollen eine Kultur der Partnerschaft pflegen“

Anshu Jain:

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Aktionäre,

herzlich willkommen zur Hauptversammlung der Deutschen Bank. Schön, dass Sie gekommen sind. Ich begrüße auch unsere Zuschauer im Internet. Ich freue mich sehr, heute zu Ihnen sprechen zu dürfen. Dies ist ein bewegender Tag für mich. Jürgen Fitschen und ich sind beide rund 20 Jahre bei der Deutschen Bank. Und heute dürfen wir zum ersten Mal zusammen zu Ihnen sprechen. Für uns ist es ein sehr wichtiger Tag. Wir berichten Ihnen über das vergangene Jahr. Wir beantworten Ihre Fragen und sprechen mit Ihnen über die Zukunft der Bank.

Meine Damen und Herren: Im letzten Jahr ist viel passiert. Es waren harte Zeiten. Zeiten vieler Herausforderungen. Aber wir sahen auch viele Chancen in einer Branche, die mitten im Wandel war. Die Schwierigkeiten kennen Sie: eine fragile Weltwirtschaft, volatile Märkte, starker Wettbewerb, eine Flut von neuen Regeln

und enormer Druck der Öffentlichkeit. Aber auch bei uns gab es Bereiche, in denen wir uns noch verbessern konnten. Einige Bereiche waren erstklassig. Andere aber schöpften ihr Potenzial nicht voll aus.

Wir waren und sind fest entschlossen, die Deutsche Bank fit für die Zukunft zu machen und nachhaltig und langfristig Wert zu schaffen für Sie, unsere Aktionäre. Unser Ziel ist klar: Wir wollen die führende Universalbank sein, bei der die Kunden im Mittelpunkt stehen. Weltweit erfolgreich und fest verankert hier in Deutschland. Das erwarten fast 31 Millionen Kunden. Das erwarten fast 100.000 Mitarbeiter. Und das erwarten Sie, meine Damen und Herren. Zu Recht! Und das soll auch gut für Deutschland sein. Deswegen haben wir unsere Strategie 2015+ entwickelt.

Dabei haben wir Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und andere Stakeholder involviert und fünf wichtige Hebel erkannt: Kapital, Kosten, Kompetenzen, Kunden und Kultur.

Über die Fortschritte auf diesen 5 Feldern berichten wir heute. Uns ist klar: Wir tun dann das Beste für unsere Aktionäre, wenn wir – ohne wenn und aber – unsere Kunden in den Mittelpunkt stellen. Hierfür hat die Deutsche Bank enorme Möglichkeiten. Wir haben talentierte Mitarbeiter. Es gilt, sie zu einem starken Team zu formen. Ein Team, das flexibel und innovativ ist in einer dynamischen Welt.

Deshalb haben wir unsere Struktur angepasst. Wir haben im Asset & Wealth Management 5 verschiedene Einheiten zu einer Plattform gemacht. Und wir haben das, was nicht zu unseren Kernaufgaben gehört, in eine „Non-Core Operations Unit“ gepackt.

Dennoch, ein Thema war ganz oben auf unserer Agenda: Kapitalstärke.

Anfang letzten Jahres lagen wir in Sachen Kapitalstärke weit hinter anderen Banken zurück. Hinzu kamen stärkere Kapitalvorschriften durch Basel III. So ging es nicht weiter! Um wieder zu der Deutschen Bank zu werden, die Sie wollen, mussten wir unsere Kapitalbasis stärken. Und zwar schnell.

Innerhalb von 9 Monaten haben wir unsere Kapitalstärke deutlich verbessert. Und dies aus eigener Kraft. Vor allem durch einen massiven Abbau der Risiken. Es entspricht einer Kapitalstärkung von rund 10 Milliarden Euro. Das brauchte Disziplin. Diese Disziplin ist wichtig für unsere Arbeit.

Mit der Stärkung der Kapitalbasis und den sehr guten Zahlen zum ersten Quartal dieses Jahres schafften wir die beste Grundlage für die Kapitalstärkung Ende April. Und damit konnten wir das Eigenkapital ohne große Verwässerung für unsere Aktionäre entscheidend stärken. Wir haben nun bessere Optionen für die Zukunft. Wir können jetzt früher organisch wachsen und Wert für Sie, unsere Aktionäre, schaffen.

Natürlich wussten wir: Jede Kapitalmaßnahme ist riskant. Aber wir waren überzeugt, dass die Vorteile überwogen. Dass wir richtig lagen, zeigte der Markt. In nur wenigen Stunden konnten wir die Transaktion sehr gut abschließen. Zu einem guten Preis. Hierauf sind Jürgen und ich besonders stolz. In nur 9 Monaten haben wir die Deutsche Bank zu einer der weltweit am besten kapitalisierten Banken gemacht. Ich bin auch sehr dankbar, liebe Aktionäre, für ihr Vertrauen in uns.

Wir hatten uns klare Ziele gesetzt. Dies bedeutete: Harte Entscheidungen treffen. Das war nicht schön. Sie und wir waren gewiss nicht darüber zufrieden. Aber es war nötig. Und wir haben erkannt, dass tiefer Kulturwandel entscheidend war. Wir wissen aber auch, dass wir noch einen weiten Weg vor uns haben. Einen Weg, der Zeit braucht. Ich danke Ihnen für Ihre Geduld.

Über unsere Fortschritte werden wir Ihnen künftig berichten. Dabei wollen wir eine Kultur der Partnerschaft pflegen. Miteinander, mit unseren Kunden und mit Ihnen. Wir werden alles tun, um Ihr Vertrauen zu rechtfertigen.

Erlauben Sie mir jetzt noch ein paar persönliche Worte:

In den vergangenen Monaten verbrachten meine Familie und ich viel Zeit hier in Deutschland. Wir trafen auf Freundlichkeit und Freundschaft. Wir bekamen Rat und Hilfe von so vielen Menschen. In der Deutschen Bank und im privaten Leben. Das tat gut. Vielen Dank dafür von mir, von uns. Danke auch für Ihre Geduld mit meinem Deutsch. Ich hoffe, bei der nächsten Hauptversammlung ist mein Deutsch etwas besser.

So, jetzt hat Jürgen das Wort.

Jürgen Fitschen:

Guten Tag, meine sehr geehrten Damen und Herren, auch von mir ein herzliches Willkommen. Vielen Dank, dass Sie so zahlreich gekommen sind. Dies zeigt Ihr großes Interesse an unserer Bank. Das ist für uns auch ein Ansporn, Sie heute umfassend zu informieren.

Anshu Jain hat Ihnen einen kurzen Überblick über die geschäftlichen Herausforderungen gegeben, welche Ziele wir uns gesetzt haben und wie wir diese erreichen wollen. Ich werde auf die Strategie 2015+ später näher eingehen und Ihnen die bereits erzielten Fortschritte aufzeigen.

Lassen Sie mich zuvor unseren Geschäftsverlauf im Jahr 2012 anhand einiger Eckdaten näher erläutern. Im April haben wir Sie mit unserem Geschäftsbericht bereits im Detail informiert. Der Bericht liegt auch hier in der Festhalle noch einmal für Sie aus.

Meine Damen und Herren, das Geschäftsjahr 2012 war für die Deutsche Bank ein Jahr des Wandels. Wir haben eine neue Führungsmannschaft gebildet und die Bank

strategisch neu ausgerichtet. Dazu haben wir einige unbequeme, aber klare Entscheidungen getroffen, die unser Ergebnis im vergangenen Jahr wesentlich beeinflusst haben. Schauen wir uns die Zahlen etwas näher an:

2012 Ergebnisse im Überblick

Die Gesamterträge im Jahr 2012 betragen 33,7 Milliarden Euro. Sie blieben stabil gegenüber dem Vorjahr und stiegen in fast jedem Kerngeschäftsfeld. Die Deutsche Bank hat damit erneut unterstrichen: Sie ist eine nachhaltig ertragsstarke Bank.

Das Ergebnis vor Steuern betrug 0,8 Milliarden Euro. Es ist jedoch durch eine Reihe von spezifischen und teilweise weit in die Vergangenheit reichenden Sachverhalten geprägt: Belastet haben Wertminderungen auf den Geschäftswert und sonstige immaterielle Vermögenswerte, Aufwendungen für Rechtsfälle und andere Sonderaufwendungen. Hinzu kam ein Verlust vor Steuern von 2,9 Milliarden Euro im neuen Unternehmensbereich Non-Core Operations Unit – kurz NCOU genannt.

Die NCOU haben wir im November 2012 ins Leben gerufen. Sie dient dazu, Risiken gezielt und schnell abzubauen und gleichzeitig unser Kapital zu stärken. Wir fahren dort Risiken aus Vermögenswerten und Geschäftsaktivitäten zurück, die nicht mehr zur strategischen Ausrichtung der Bank passen. Das schlägt sich zwar zunächst negativ in unserer Gewinn- und Verlustrechnung nieder, verbessert aber signifikant unsere Eigenkapitalquote. Und Kapitalstärke – das haben Sie vorhin auch von Anshu gehört – ist für den Erfolg der Bank von zentraler Bedeutung.

Meine Damen und Herren, ohne diese Sondereffekte läge das Vorsteuerergebnis bei 5,3 Milliarden Euro, im Kerngeschäft sogar bei 6,8 Milliarden Euro. Das ist angesichts des herausfordernden Umfelds eine beachtliche Leistung.

Wie sehen unsere Ergebnisse in den einzelnen Segmenten aus?

Operative Leistung der Kernbank überzeugt

Corporate Banking & Securities (CB&S), unsere Investmentbank, war im vergangenen Jahr wiederum der stärkste Bereich der Bank. Bei gestiegenen Erträgen in Höhe von 15,6 Milliarden Euro erzielte er ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von 2,9 Milliarden Euro. Das ist

eine solide Leistung, denn der Bereich hatte mit starkem Gegenwind zu kämpfen: Unsicherheiten in der Eurozone und geringeres Wirtschaftswachstum führten zu merklicher Zurückhaltung bei den Kundenaktivitäten. Und strengere aufsichtsrechtliche Vorschriften sorgten für anhaltenden Druck auf die Gewinnspannen.

Umso erfreulicher ist, dass CB&S seine Position als eine der weltweit führenden Investmentbanken gefestigt hat. CB&S erzielte wiederholt Spitzenpositionen – etwa im internationalen Handel mit Anleihen und im globalen Devisenhandel, wo ein Siebtel des gesamten Marktes über die Systeme der Deutschen Bank geht. Im Corporate Finance haben wir uns weltweit auf Platz fünf vorgearbeitet und in Europa belegen wir Platz Eins. Wir haben 2012 viele Auszeichnungen erhalten und wurden von der Zeitschrift Euromoney zur Best Global Investment Bank gekürt.

Auch Global Transaction Banking (GTB), unsere Transaktionsbank, hat die Erträge gesteigert und erwirtschaftete 2012 mit 0,7 Milliarden Euro erneut ein gutes Ergebnis. GTB wächst damit schneller als der Markt. Die Kundeneinlagen stiegen um 20 Prozent. Dies unterstreicht, wie sehr Kunden uns als stabile und verlässliche Qualitätsbank schätzen. Das Geschäft in Nord- und Südamerika sowie in der Region Asien/Pazifik wurde ausgebaut und die Führungsposition im Heimatmarkt Deutschland konnte gehalten werden. Auch GTB erhielt aufgrund seiner hervorragenden Positionierung innerhalb der Branche zahlreiche Auszeichnungen.

Wie von Anshu bereits erwähnt, hatte Asset & Wealth Management (AWM), unser Vermögensverwalter, umfangreiche organisatorische Herausforderungen zu meistern. Dennoch verbesserte der Bereich seine Erträge und erzielte ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von 0,2 Milliarden Euro. Das verwaltete Vermögen stieg um 32 Milliarden Euro auf 944 Milliarden Euro. Damit zählt AWM weltweit zu den zehn größten global agierenden Vermögensverwaltern in Bankenbesitz. Im asiatisch-pazifischen Raum erzielten wir zweistellige Ertrags- und Vermögenszuwächse sowie Nettomittelzuflüsse. Die Fachzeitschrift Euromoney verlieh uns erneut die Auszeichnung Best Private Bank in Germany.

Private & Business Clients (PBC), unser Geschäft mit Privat- und Geschäftskunden, erwirtschaftete Erträge in Höhe von 9,5 Milliarden Euro und ein starkes operatives

Ergebnis von 1,5 Milliarden Euro. Dabei musste der Bereich mit einem Zinsniveau nahe null und schwierigen Wirtschaftsbedingungen in einigen Märkten der Eurozone zurechtkommen. Intern war die komplexe Aufgabe der Integration der Postbank zu bewältigen. PBC hat diese Herausforderungen erfolgreich gemeistert. In Deutschland wurden im Kreditgeschäft Marktanteile gewonnen, das internationale Geschäft entwickelte sich profitabel und die Postbankintegration verläuft nach Plan. Auszeichnungen, darunter für die beste Beratung bei der Altersvorsorge und die besten Baufinanzierungslösungen, bestätigen ebenfalls, dass PBC auf der Erfolgspur ist.

Lassen Sie mich noch auf zwei Größen eingehen, die Sie, meine Damen und Herren Aktionäre, natürlich sehr interessieren: die Dividende und unseren Aktienkurs.

Stabile Dividende

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen auf der heutigen Hauptversammlung vor, wie in den beiden vorangegangenen Jahren eine Dividende in Höhe von 75 Cent je Aktie zu zahlen. Dies lässt uns Luft, die Kapitaldecke der Bank weiter zu stärken und die Bank noch widerstandsfähiger zu machen. Wir sind zuversichtlich und entschlossen, künftig wieder eine höhere Dividende vorschlagen zu können.

Aktienkurs

Die Entwicklung des Aktienkurses der Deutschen Bank im vergangenen Jahr war für uns alle nicht zufriedenstellend. Seit Bekanntgabe unserer neuen strategischen Ausrichtung im September letzten Jahres und mit Veröffentlichung des guten Ergebnisses im 1. Quartal 2013 hat sich jedoch das Bild aufgehellt. Dies zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Zugleich spornt es uns an, noch besser zu werden – damit sich unsere Leistungen auch in weiteren Kurssteigerungen für Sie, unsere Aktionäre, auswirken.

Starkes Ergebnis im 1. Quartal 2013

In das neue Jahr sind wir schwungvoll gestartet. Der Gewinn vor Steuern im ersten Quartal 2013 betrug 2,4 Milliarden Euro. Das ist ein substanzieller Zuwachs von über 500 Millionen Euro oder 28 Prozent im Vergleich zum Vorjahresquartal. Dabei konnten wir die Gesamterträge um 2 Prozent auf 9,4 Milliarden Euro stei-

gern und gleichzeitig die Kosten um 5 Prozent auf 6,6 Milliarden senken. Das Ergebnis der ersten drei Monate 2013 unterstreicht: Der Trend zeigt nach oben, wir wollen weiter beschleunigen.

Lassen Sie mich dazu den Blick nach vorne werfen. Was haben wir uns vorgenommen und wie wollen wir das erreichen?

Strategie 2015+: Eckpfeiler unseres Geschäftsmodells

Unser Ziel ist klar: Wir wollen die Deutsche Bank in einem nach der Finanzkrise veränderten Umfeld auf Dauer als Gewinnerin positionieren. Als globale kundenorientierte Universalbank sind wir heute bereits ein führender Akteur an den Märkten. Diese Position wollen wir stärken und ausbauen. Das ist keine einfache Aufgabe. Denn das Umfeld ist schwieriger geworden: Wir sind konfrontiert mit einer schärferen Regulierung, einer kritischen öffentlichen Wahrnehmung, höheren Kapitalanforderungen und einem historisch niedrigen Zinsniveau. Wir haben diese Herausforderungen angenommen. Wir gestalten aktiv unsere Zukunft. Dazu haben wir unser Geschäftsmodell überprüft und daraus die Strategie 2015+ formuliert. Drei Dinge waren uns dabei wichtig:

Erstens: Wir stehen zur Universalbank. Zum einen hat sich dieses Modell in der Finanzkrise besonders bewährt. Zum anderen können wir damit den Bedürfnissen sowohl der Unternehmens- als auch der Privatkunden am besten gerecht werden. Weil wir allen Kunden passende Produkte aus einer Hand anbieten können. Und dies kostengünstiger, risikoärmer und effizienter als in einem Trennbankensystem.

Zweitens: Wir stehen zu unserem Heimatmarkt. Hier in Deutschland ist die Bank tief verwurzelt, hier ist sie groß geworden, hier ist sie Marktführer. Mit dem Kauf der Postbank haben wir unsere Führungsposition noch ausgebaut. Die Erfahrung überall in der Welt zeigt: Nur eine Bank mit einer starken Heimatbasis kann auch global erfolgreich sein. Wir haben heute im Deutsche Bank Konzern allein in Deutschland 24 Millionen Kunden und weltweit sind es rund 31 Millionen. Betreut werden sie in rund 3.000 Niederlassungen.

Unsere globale Aufstellung ist denn auch der dritte unverrückbare Eckpfeiler unserer Strategie. Wir sind in

72 Ländern der Welt tätig und dies teilweise bereits seit vielen Jahrzehnten. Über 60 Prozent unserer Erträge erzielen wir heute außerhalb unseres Heimatmarkts. Die große geografische Diversifizierung gibt unserer Bank Stabilität.

Mit der Strategie 2015+ bekräftigen wir diese drei Pfeiler. Zugleich schlagen wir damit ein neues Kapitel auf. Wir werden für unsere Kunden die Beratung, den Service und die Produkte weiter verbessern. Wir werden unsere Kapitalbasis weiter stärken, Risiken weiter abbauen und noch leistungsfähiger werden. Und wir wollen beim kulturellen Wandel in unserer Branche eine Vorreiterrolle übernehmen.

Strategie 2015+: Fünf entscheidende Hebel

Fünf Ansatzpunkte sind für die Umsetzung unserer Strategie entscheidend. Anshu hat sie Ihnen gerade kurz skizziert. Ich möchte Ihnen nun aufzeigen, welche Fortschritte wir bei den fünf K's erzielt haben. Dabei eines vorweg: Wir sind auf allen Feldern bereits gut vorangekommen und haben eine solide Ausgangsbasis für 2013 geschaffen.

Eine der bestkapitalisierten Banken der Welt

Die Stärkung unserer Kapitalbasis hatte Priorität. Denn zu Beginn des Jahres 2012 lagen wir mit einer Kernkapitalquote nach Basel III von unter „sechs“ Prozent abgeschlagen hinter unseren Wettbewerbern. Wir mussten daher aufholen. Und wir haben geliefert: Nach nur zwölf Monaten, also Ende 2012, lag die Quote bei 7,8 Prozent, und zum Ende des ersten Quartals dieses Jahres betrug sie 8,8 Prozent. Innerhalb von nur fünfzehn Monaten verbesserten wir also diese für Banken wichtige Kennziffer um 280 Basispunkte. Das ist gleichbedeutend mit einer Kapitalerhöhung von 10 Milliarden Euro. Das Besondere dabei: Wir haben dies aus eigener Kraft geschafft, indem wir Risiken stark reduziert haben und unsere Non-Core Operations Unit gute Arbeit geleistet hat.

Mit diesen Maßnahmen und mit einem starken Ergebnis im ersten Quartal haben wir die Grundlage für eine noch bessere Kapitalausstattung geschaffen. Wir haben Ende April 90 Millionen neue Aktien aus genehmigtem Kapital ausgegeben. Dies hat unsere Kapitalbasis um weitere drei Milliarden Euro verbreitert und die Kernkapitalquote auf 9,6 Prozent erhöht. Damit – meine Damen und

Herren – ist unsere Bank eine der am besten kapitalisierten Banken der Welt geworden. Aus dieser Position der Stärke heraus ist es uns möglich, in unserem Kerngeschäft zu wachsen und in langfristige Wertsteigerung für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, zu transformieren. Stefan Krause wird Ihnen im Anschluss an meine Ausführungen nähere Erläuterungen zur Kapitalerhöhung geben.

Zudem hatten wir uns Ende April vorgenommen, innerhalb der nächsten zwölf Monate durch Emissionen von Nachrangkapital weitere 2 Milliarden Euro Kapital zu schaffen. Davon haben wir vorgestern bereits 1,5 Milliarden US-Dollar im Markt platziert. Das entspricht einem Gegenwert von ca. 1,2 Milliarden Euro. Wegen eines erneut starken Interesses der Investoren, konnten wir das ursprünglich vorgesehene Volumen von 1 Milliarde US-Dollar deutlich aufstocken; und dies zu einem attraktiven Preis. Und wir haben uns zum Ziel gesetzt, unsere Kernkapitalquote durch weitere eigene Anstrengungen bis März 2015 auf mindestens 10 Prozent zu erhöhen. Sie sehen: Wir lehnen uns nicht zurück, der Prozess der Kapitalstärkung geht weiter. Weil wir damit den Unwägbarkeiten in unserem Geschäftsumfeld noch besser standhalten können.

Und wir leisten gleichzeitig einen Beitrag, das Finanzsystem stabiler und sicherer zu machen. Denn für schlechtes Bankmanagement soll nicht der Steuerzahler zur Kasse gebeten werden. Es ist die Pflicht einer jeden Bank hierfür vorzusorgen. Das wird zu Recht von der Gesellschaft erwartet. Und dem kommen wir nach.

Operational Excellence Programm macht gute Fortschritte

Ich komme – zweitens – zu den Kosten. Bis Ende 2015 wollen wir die operativen Kosten um 4,5 Milliarden Euro pro Jahr reduzieren. Um dieses Ziel zu erreichen, werden wir über die nächsten drei Jahre 4 Milliarden Euro investieren. Wir werden hervorragende Infrastrukturfunktionen aufbauen. Wir wollen Doppelungen und unnötige Komplexität vermeiden, um höchstmögliche Effizienz zu erreichen. Zugegeben: Das Kostensenkungsprogramm ist ambitioniert. Aber es ist zu schaffen. Aktuell liegen wir voll im Plan: Bis Ende 1. Quartal 2013 haben wir mit einmaligen Investitionen von rund 700 Millionen Euro laufende jährliche Kosten von 600 Millionen Euro eingespart.

Unsere Kunden stehen im Mittelpunkt

Kommen wir zu unseren Kunden. Sie stehen im Mittelpunkt unserer Strategie und unseres Handelns. Unsere Kunden sollen sagen können: Ja, ich bin mit der Deutschen Bank sehr zufrieden. Weil sie meine Interessen in den Mittelpunkt stellt. Weil ich dort klar und verständlich beraten werde und die beste Lösung, das richtige Produkt, für meinen Bedarf erhalte. Diesen Anspruch wollen wir erfüllen.

Und wir sind 2012 dieser Maxime gefolgt. Wir haben 300.000 Menschen neue Eigenheime finanziert und 60.000 Kleinunternehmen bei der Betriebsgründung oder -erweiterung unterstützt. Wir haben 180 Firmen- und institutionelle Kunden bei ihrem Kapitalmarktdebüt begleitet. Für internationale Handelsfinanzierungen haben wir 56 Milliarden Euro bereitgestellt sowie 8.000 Unternehmen bei der Absicherung ihrer Risiken unterstützt. Das sind übrigens größtenteils Dienstleistungen des Investmentbankings, das in der Öffentlichkeit so oft pauschal gescholten wird – unseres Erachtens zu Unrecht.

Unseren Kunden in Deutschland haben wir bis 2015 ein zusätzliches Kreditvolumen in Höhe von 10 Milliarden Euro zugesagt. Und erst kürzlich haben wir entschieden, unsere Filialbank in Deutschland zu stärken. Unsere Initiativen zielen darauf ab, die Mittelstandskompetenz der Bank im erweiterten Unternehmensbereich Privat- und Firmenkunden zu bündeln sowie mehr globale Produktexpertise und Netzwerkzugang für den gesamten Mittelstand zu bieten. Wir übertragen Entscheidungskompetenzen in die Filialen und schaffen eine größere Kundennähe, indem wir zum Beispiel 11.500 Firmenkunden in 180 zusätzlichen Beratungszentren betreuen. Wir sind überzeugt: Nur wenn wir nachhaltigen Kundennutzen liefern, schaffen wir auch nachhaltigen Aktionärsnutzen.

Erfolg durch Vielfalt

Kundennutzen entsteht vor allem aus einer qualitativ hochwertigen Beratung und einem erstklassigen Service. Kompetenz ist gefragt. Und so erachten wir unsere Kompetenz in unseren Unternehmensbereichen als einen entscheidenden Hebel zur Umsetzung unserer Strategie. Ich bin nun seit 27 Jahren bei dieser Bank. Wann immer wir von Kunden wissen wollten, was ist das charakteristische Merkmal der Deutschen Bank, worin zeichnet sie sich aus, lag das Kriterium „hohe Kompetenz“ stets vorne.

Kompetent ist aber nicht die Bank, sondern es sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind der Garant für den Erfolg dieser Bank.

Mitarbeiter aus 136 Nationen engagieren sich für die Deutsche Bank. Diese Vielfalt ist der Nährboden für Ideen und Innovationen – für eine starke Kompetenz, um den unterschiedlichsten Anforderungen unserer Kunden in allen Regionen der Welt Rechnung zu tragen. Die meisten Mitarbeiter arbeiten in Deutschland. Aus unserem Heimatmarkt stammt auch der größte Teil unserer Erträge. Darüber hinaus sind wir in Europa, in Asien sowie in Nord- und Südamerika relativ ausgewogen und mit sehr gut ausgebildeten Kolleginnen und Kollegen vertreten, um Chancen auch in diesen dynamischen und stark wachsenden Regionen zu nutzen.

Wir investieren in die kulturelle Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil wir überzeugt sind, dass sie unser wertvollstes Kapital sind. Wir fördern Leistung und Motivation. Wir fordern zugleich absolute Integrität im Umgang mit Kunden sowie funktionsübergreifende Zusammenarbeit zum Vorteil der Kunden.

Spezielle Anstrengungen unternehmen wir zur Förderung der Frauen. Ihren Anteil in Senior-Führungspositionen konnten wir seit 2011 von rund 16 Prozent auf 18 Prozent erhöhen. Im Rahmen einer freiwilligen Selbstverpflichtung wollen wir diesen Anteil bis Ende 2018 auf 25 Prozent erhöhen. Außerdem soll sich bis dahin der Anteil von Frauen im außertariflichen Bereich auf 35 Prozent erhöhen. Und ich stehe auch weiterhin zu meiner Aussage, bis zu meinem Ruhestand werden wir eine Frau im Vorstand oder Group Executive Committee der Deutschen Bank sehen.

Auch möchte ich an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen, Ihnen allen, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sehr herzlich zu danken. Danke für Ihren großartigen Einsatz, für Ihre sehr guten Leistungen und dafür, dass Sie in einer für Banker schwierigen Zeit zu dieser Bank stehen und – in welchem Land und welcher Stadt auch immer Sie Ihrer Arbeit nachgehen – Ihren ganz persönlichen Beitrag dazu leisten, dass unsere Bank erfolgreich ist.

Mit Erfolg meine ich sowohl eine dauerhafte positive Geschäftsentwicklung als auch eine hohe Reputation der Deutschen Bank. Beides gehört untrennbar zusammen. Ja, in der Vergangenheit wurden Fehler gemacht. Sie belasten uns materiell und – schlimmer noch – sie belas-

ten unseren guten Ruf. Wir sind uns bewusst: Wir müssen das Vertrauen unserer Kunden und das der Gesellschaft insgesamt neu gewinnen. Das ist nicht einfach, das geht nicht auf die Schnelle, aber ich bin sicher: Wir schaffen das.

Vorreiterrolle beim Kulturwandel

Hierzu ist ein tiefgreifender Kulturwandel notwendig – auch in der Finanzbranche insgesamt. Die Deutsche Bank will sich an die Spitze dieses notwendigen Kulturwandels setzen. Wir stehen dabei vor einer ebenso komplexen wie anspruchsvollen Aufgabe: Ein umfassender Kulturwandel, wie wir ihn anstreben, kann nicht einfach von oben verordnet werden. Man kann nicht einfach den Hebel umlegen. Ein Kulturwandel muss sich Schritt für Schritt entfalten und sich tief in der Bank festsetzen.

Wir sind fest entschlossen zu zeigen, dass wir die Interessen der Gesellschaft berücksichtigen und Wert für alle schaffen – für unsere Kunden, unsere Mitarbeiter und unsere Anteilseigner ebenso wie für die Gesellschaft, in der wir tätig sind, als Ganzes. Und dies auf anständige Weise.

Das heißt konkret, dass wir unsere Kultur der Leistung mit einer umfassenden Kultur der Verantwortung verbinden. Dies ist ein zentrales Element der Strategie 2015+. Die ersten Schritte sind getan: 2012 haben wir unsere internen Kontrollmechanismen ausgebaut, wir haben unsere Systeme, Prozesse und Überwachungskapazitäten verstärkt und wir prüfen unser Handeln kritischer als in der Vergangenheit auf Übereinstimmung mit ethischen und gesellschaftlichen Anforderungen. Ich gebe Ihnen dazu drei Beispiele:

Unsere Unternehmensbereich PBC hat einen Wertekodex entwickelt. Ein Kodex, der nicht als Broschüre im Regal steht, sondern der im Täglichen gelebt wird und eine Kultur der vertrauensvollen Partnerschaft bewirken soll. Deshalb prüfen wir alle Produkte vor ihrer Markteinführung auf ihren Nutzen für Kunden und Realwirtschaft sowie auf ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt.

Wir haben eine unabhängige Vergütungskommission eingesetzt, die sich aus führenden Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Finanzen und Politik zusammensetzt. Ihre Empfehlungen, die im März dieses Jahres veröffentlicht wurden, sind bereits in die Vergütungspraxis 2012 eingeflossen. Wir wollen dadurch ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen Mitarbeiterentlohnung, einbehaltenen Gewinnen und Dividendenausschüttung gewährleisten.

Auch haben wir unsere Leistungsstandards an unserer Unternehmenskultur ausgerichtet. So stellen wir sicher, dass wir unsere Mitarbeiter motivieren und angemessen entlohnen – und zwar nicht nur für das, was sie erreichen, sondern auch dafür, wie sie es erreichen.

Wir wollen damit eines deutlich machen: Integrität und Verantwortung bestimmen unser Handeln. Es geht nicht darum, ob etwas erlaubt ist. Es geht darum, ob es richtig ist. Nur so können wir am Ende auch die Menschen davon überzeugen, dass die Finanzwirtschaft eine wertvolle Rolle in der Gesellschaft spielt. Wir müssen uns also auch damit beschäftigen, wie sich unser Handeln auf Umwelt und Gesellschaft auswirkt. Hierfür haben wir in den letzten Jahren gute Grundlagen geschaffen:

> *Zum Beispiel in der Verbesserung unserer Umweltbilanz: Es ist uns gelungen, unseren kompletten Geschäftsbetrieb CO₂-neutral zu stellen.*

> *Zum Beispiel beim Engagement für die Gesellschaft: Zusammen mit unseren Stiftungen gehörten wir 2012 – trotz des wirtschaftlich schwierigen Umfeldes – wieder zu den engagiertesten Unternehmensbürgern weltweit. Über 82 Millionen Euro gingen in die Förderung sozialer Zwecke, von Bildung, Nachhaltigkeit sowie Kunst und Musik.*

> *Auch unsere Mitarbeiter setzen sich persönlich für gemeinnützige Projekte ein. So beteiligten sich fast 20.000 Kolleginnen und Kollegen an rund 30.000 Tagen ehrenamtlich an den von uns geförderten sozialen und Umweltprojekten. Soviel Engagement gab es bislang noch nicht. Dies nehmen wir als Beweis, dass sich das Bewusstsein eines vertieften gesellschaftlichen Miteinanders weiter verbreitet. Wir sind uns sicher, dass alle Kolleginnen und Kollegen, die sich hier engagiert haben, die Arbeit vieler im Unternehmen inspirieren und damit auch bedeutende Signale nach außen senden.*

Wenn Sie mehr über die unternehmerische Verantwortung der Bank wissen wollen, empfehle ich Ihnen unseren neuen Nachhaltigkeits-Bericht zur Lektüre. Sie erhalten ihn an den Info-Ständen hier in der Messehalle in gedruckter Form.

Ausblick: Operatives Umfeld bleibt schwierig

Meine Damen und Herren, nun noch ein paar Worte zum Ausblick: Nachdem in den Jahren 2011 und 2012

die Hoffnung auf eine deutliche Erholung der Weltwirtschaft aufgrund der anhaltenden Staatsschuldenkrise enttäuscht wurde, sehen wir dieses Jahr gute Chancen für eine Stabilisierung der Weltkonjunktur. Allerdings besteht mit Blick auf die sehr optimistische Stimmung an den Finanzmärkten das Risiko, dass die fiskalpolitischen Schwierigkeiten in den USA und die Folgen der Europäischen Schuldenkrise unterschätzt werden könnten.

Wie eingangs erwähnt sind wir der festen Überzeugung, dass das Universalbankenmodell im besten Interesse unserer Kunden, des Finanzsystems und der Wirtschaft Europas ist. Daher werden wir uns konstruktiv in die politische Diskussion zur Stabilisierung des Finanzsystems einbringen, tragfähige Vorschläge zum regulatorischen Umfeld machen und auf unbeabsichtigte Nebenwirkungen gesetzlicher Eingriffe hinweisen.

Was uns die Zukunft in regulatorischer Hinsicht bringt, ist unklar. Kumulative Auswirkungen vorgeschlagener Regulierungen sind kaum abschätzbar und führen zu erheblicher Verunsicherung bei Marktteilnehmern und der Realwirtschaft. Aber eines ist klar: Wie auch immer die Maßnahmen letztlich aussehen werden – wir sind zuversichtlich, dass wir entsprechend darauf reagieren können. Wir wollen erfolgreich sein. Eine erfolgreiche Deutsche Bank innerhalb eines stabilen und funktionsfähigen Finanzwesens dient allen: Unseren Kunden und unseren Mitarbeitern, Ihnen, unseren Aktionären, und der Gesellschaft.

Deutsche Bank für die Zukunft gut gerüstet

Mit der Strategie 2015+ sind wir auf einem guten Weg. Unsere kurzfristigen Ziele zum Abbau von Risiken und zur Stärkung des Kapitals haben wir übertroffen. Das sehr gute erste Quartal 2013 gibt uns Rückenwind. Wir sind gut aufgestellt und für die Zukunft gut gerüstet:

Unsere Investmentbank bleibt ein starkes Standbein. CB&S ist jederzeit in der Lage, sich an schwierige äußere Umstände anzupassen und erfolgreich zu sein. Der Bereich ist auf profitables Wachstum und Effizienz ausgerichtet – im Einklang mit der Unternehmenskultur der Deutschen Bank und ihren Werten. CB&S strebt an, ab 2015 eine Aufwand-Ertrag-Relation von weniger als

65 Prozent sowie eine führende Eigenkapitalrendite nach Steuern in der Branche zu erzielen.

GTB ist wachstumsstark und erzielt kontinuierlich attraktive Renditen bei einer relativ geringen Kapitalbindung sowie solidem Risikomanagement. GTB hat sich zum Ziel gesetzt, in den nächsten drei Jahren durch Investitionen in Größe, Technologie, Dienstleistungen und Mitarbeiter seine Profitabilität zu verdoppeln.

Asset & Wealth Management hat alle Vermögensverwaltungs-Einheiten der Deutschen Bank unter einem Dach vereint. Unsere Kunden haben damit nahtlosen Zugang zur gesamten Produkt- und Leistungspalette von AWM. Die Effizienzmaßnahmen machen gute Fortschritte. Es wird aber etwas Zeit brauchen, bis sich dies vollständig in operativen Ergebnissen niederschlägt. Dennoch haben wir uns auch bei AWM eine Verdoppelung der Profitabilität bis zum Jahr 2015 vorgenommen.

PBC will eine Führungsrolle im Europäischen Retail-Bankenmarkt übernehmen mit einem starken Beratungsgeschäft in Deutschland und Präsenz in ausgewählten internationalen Märkten. Die Intensivierung der Partnerschaft mit der chinesischen Hua Xia Bank und unser organisches Wachstum in Indien werden den Erfolg von PBC in Asien zusätzlich befördern. PBC verfolgt das ambitionierte Ziel, nach weitgehender Integration der Postbank im Jahr 2015 einen Vorsteuergewinn von rund 3 Milliarden Euro zu erreichen.

Schluss

Meine Damen und Herren, die Deutsche Bank ist eine Erfolgsgeschichte. Unsere Strategie 2015+ wird diese Geschichte fortschreiben. Die Richtung stimmt und die ersten Ergebnisse stimmen uns positiv. Jetzt heißt es „Kurs halten“. Dazu wollen wir uns jeden Tag auf das besinnen, was die Deutsche Bank in den vergangenen Jahrzehnten stark gemacht hat: Ein vertrauenswürdiger Partner für unsere Kunden und ein verantwortungsbewusster Unternehmensbürger in der Gesellschaft zu sein. Wir tun dies in dem Bewusstsein, dass Leistung nur dann zum Erfolg führt, wenn sie mit gelebter Verantwortung einher geht.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.