



Sendesperrfrist:
Beginn der Rede

Christian Sewing
Vorstandsvorsitzender
Deutsche Bank AG

Jahresmedienkonferenz

Frankfurt am Main, 30. Januar 2020

– Es gilt das gesprochene Wort –

Meine Damen und Herren,

liebe Medienvertreter,

auch ich begrüße Sie herzlich zu unserer Jahresmedienkonferenz.

Dieselbe Jahreszeit, derselbe Saal, ein kaum verändertes Publikum – und dennoch fühlt sich dieser Tag ganz anders an als vor einem Jahr. Obwohl wir nach einem kleinen Gewinn im Vorjahr nun einen hohen Verlust gemacht haben, erleben Sie mich heute sehr zuversichtlich.

Warum?

Weil wir auf einem guten Weg sind. Und weil der Verlust natürlich darauf zurückgeht, dass wir einen großen Teil unserer Restrukturierungskosten schon verbucht haben. Operativ waren wir sehr ordentlich unterwegs. Unsere Kernbank – also die Geschäftsbereiche, die wir weiterführen – war 2019 nicht nur profitabel, sondern sogar profitabler als 2018.

Aber von Anfang an:

Vor zwölf Monaten hatten wir zwar den ersten Gewinn nach drei Verlustjahren verbucht. Aber es war perspektivisch noch ungewiss, welchen Weg unsere Bank mittelfristig einschlagen würde. Und es war noch nicht einmal klar, ob wir unseren Weg alleine weitergehen würden.

Inzwischen haben wir die wegweisenden Entscheidungen getroffen und die radikalste Transformation der Deutschen Bank seit zwei Jahrzehnten gut vorangebracht. Wir können jetzt, fast sieben Monate nach Verkündung unserer Strategie, mit Fug und Recht sagen: Wir sind auf einem guten Weg, unsere Strategie greift!

Und wir spüren den Rückenwind. Auch im Januar 2020.

Große Fortschritte bei unserer Transformation

Lassen Sie uns kurz zurückblicken:

Die wichtigsten Weichen haben wir am 7. Juli gestellt, als wir unsere neue Strategie verkündeten. Eine Strategie, mit der wir unsere Bank voll und ganz auf ihre Stärken ausgerichtet haben. Wir haben radikale Entscheidungen getroffen und uns von Geschäften getrennt, in denen wir nicht führend waren.

Und wir haben direkt und konsequent damit begonnen, unsere Entscheidungen umzusetzen. Ohne Wenn und Aber.

Das hat seinen Preis, und das können Sie am Jahresverlust ablesen. Aber wichtig ist: Von den Transformationskosten, die wir für die Zeit bis 2022 angekündigt haben, sind nun schon 70 Prozent in den Ergebnissen verbucht. Damit liegen wir nicht nur im Plan – wir haben in manchen Bereichen sogar mehr abgearbeitet als ursprünglich geplant. Deshalb sollte es niemanden überraschen, dass wir für das Jahr 2019 heute einen Nettoverlust von 5,3 Milliarden Euro bekanntgegeben haben.

Das Resultat unseres schnellen Handelns sehen wir bereits jetzt:

In allen vier Geschäftsbereichen sind wir gut unterwegs. Trotz der Unruhe, die so ein Umbaujahr mit sich bringt, haben wir das operative Ergebnis unserer Kernbank gesteigert – mehr dazu gleich.

Das ist uns auch deshalb gelungen, weil wir von vielen Seiten Unterstützung für unseren Umbau erhalten. Ob von Kunden, Mitarbeitern oder von unseren Aufsichtsbehörden, von Investoren oder dem Kapitalmarkt insgesamt – die Rückmeldungen waren und sind positiv.

Essenziell ist auch unsere Kostendisziplin.

Und wir haben ebenso konsequent die Bilanz verkleinert und Risiken abgebaut.

So ist es uns gelungen, trotz all der Umbaukosten unsere starke Kapitalposition im vergangenen Quartal sogar noch zu stärken. Das ist eine hervorragende Basis dafür, unser Geschäft auszubauen und nachhaltig profitabel zu werden.

Alle Ziele für 2019 erreicht

Dabei wird auch weiterhin gelten: Wir setzen um, was wir ankündigen.

Wie Sie sehen: Wir haben alle unsere Ziele erreicht.

Die bereinigten Kosten¹ haben wir wie geplant auf 21,5 Milliarden Euro gesenkt. Dazu trug auch der unvermeidliche Stellenabbau bei: Innerhalb von 20 Monaten haben wir die Zahl der Vollzeitstellen um fast 10.000 verringert, auf nun deutlich unter 90.000.

Sowohl bei der Kapital- als auch bei der Verschuldungsquote haben wir unsere Ziele fürs Jahresende 2019 komfortabel erreicht beziehungsweise übertroffen.

Das lag auch ganz entscheidend an unserer Einheit zur Freisetzung von Kapital – unserer Capital Release Unit, wie wir sie nennen. Sie hat schneller als erwartet Risiken abgebaut.

¹ ohne Umbaukosten und Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Hedgefonds-Geschäft der Bank, das an BNP Paribas übertragen wird, im vierten Quartal

Positive Dynamik in der Kernbank

Natürlich wirkt sich dieser Abbau zunächst einmal negativ auf unsere Erträge aus. In den Geschäftsfeldern, die wir aufgegeben und in der Capital Release Unit gebündelt haben, sind die Erträge größtenteils weggefallen. Gleichzeitig ist es unmöglich, die Kosten im gleichen Tempo zu verringern wie die Aktiva – das erklärt den größeren Verlust in diesen Geschäftsfeldern, die wir nicht fortführen.

Aber wenn Sie beurteilen wollen, wie unsere Bank für die Zukunft aufgestellt ist, dann lohnt es sich, all die Sonderfaktoren des Transformationsjahres 2019 einmal beiseite zu lassen.

Wie also haben sich unsere vier Geschäftsfelder geschlagen?

Die Antwort darauf lautet: ziemlich gut.

Schauen wir zunächst auf die Erträge ohne Sondereffekte: Trotz des Umbaus und trotz eines noch ungünstigeren Zinsumfelds haben wir sie nicht nur stabil gehalten, sondern sogar noch ein kleines Plus erzielt.

Und weil wir gleichzeitig konsequent die Kosten gesenkt haben, sieht das Bild beim Ergebnis noch freundlicher aus: Der bereinigte Vorsteuergewinn² unserer Kernbank ist um sieben Prozent auf 2,8 Milliarden Euro gestiegen.

Auch hiermit sind wir natürlich noch lange nicht am Ziel – aber für das Umbaujahr 2019 sind wir damit zufrieden.

Stabilisierung der Erträge

Das wird besonders deutlich, wenn wir uns das zweite Halbjahr 2019 ansehen – also die Zeit, seit wir Anfang Juli unsere neue Strategie vorgestellt haben.

So konnten wir in unserer neu geschaffenen Unternehmensbank unsere Erträge stabil halten – trotz des Gegenwinds auf der Zinsseite. Der Schlüssel dazu war unser Wachstum im Kreditgeschäft und in Asien.

² Vorsteuergewinn ohne Sondereffekte auf der Ertragsseite, Transformationskosten, Abschreibungen auf den Geschäfts- oder Firmenwert sowie Restrukturierungskosten und Abfindungen

Wir haben unsere Investmentbank schneller stabilisiert als von vielen erwartet. Hier sind unsere Erträge im zweiten Halbjahr bereinigt um Sondereffekte um sieben Prozent gestiegen – dank eines starken vierten Quartals mit einem Plus von 22 Prozent. Damit sind wir im Schlussquartal erstmals seit fast drei Jahren im Vorjahresvergleich gewachsen. Und dazu hat vor allem das Geschäft mit festverzinslichen Wertpapieren und Währungen beigetragen – um mehr als 30 Prozent sind die Erträge hier gestiegen.

Ich weiß, was viele nun sagen werden: Die Deutsche Bank setzt jetzt wieder vor allem auf das Investmentbanking.

Das ist jedoch so nicht richtig: Wir haben keine zusätzlichen Ressourcen in die Investmentbank verschoben. Es sind lediglich einige negative Effekte auf der Ertragsseite durch den Umbau ausgeblieben, die wir im Sommer noch erwartet hatten, weil wir konservativ planen. Und unsere Neuaufstellung hat früher zu guten Ergebnissen geführt – der Geschäftsbereich hat sich sehr schnell so ausgerichtet, dass wir uns voll auf unsere Kunden konzentrieren können.

Gut geschlagen hat sich auch unsere Privatkundenbank, der die Negativzinsen selbstverständlich besonders zu schaffen machen. Diese erhebliche Belastung konnten wir weitgehend ausgleichen – weil wir mehr Kredite vergeben und das Wertpapiergeschäft ausgebaut haben. Außerdem profitieren wir davon, dass wir im Geschäft mit Vermögenskunden weltweit zusätzliche Kundenbetreuer einstellen konnten.

Und unsere Vermögensverwaltung hat ihren Wachstumskurs fortgesetzt – mit einem Ertragsplus von zwölf Prozent im zweiten Halbjahr.

Diese Stabilisierung ist uns gelungen, weil wir uns auf unsere Stärken konzentrieren. Und genau das ist auch die Basis, um nun wieder zu wachsen.

Unternehmensbank ausbauen

So können wir zum Beispiel in unserer Unternehmensbank auf einer starken Marktposition aufbauen – mit 900.000 Firmenkunden in Deutschland, mit einem Marktanteil von 20 Prozent in der deutschen Handelsfinanzierung und als größter Abwickler von Euro-Zahlungen weltweit und größter Dollar-Clearer außerhalb der Vereinigten Staaten³.

Wir bedienen die Treasurer von Unternehmen und die Finanzchefs von Mittelständlern nun aus einer Hand – vom Kredit über das Cash Management bis hin zur Währungsabsicherung. Unser Kreditvolumen haben wir 2019 um fünf Prozent gesteigert, vor allem in Deutschland.

³ Quelle: SWIFT benchmark report H1 2019

Welche Bedeutung dieser Geschäftsbereich für unsere Volkswirtschaft hat, können Sie auch an einer anderen Zahl ablesen: Wir haben im vergangenen Jahr fast drei Milliarden Cash-Transaktionen für Unternehmen abgewickelt. Das waren neun Prozent mehr als im Vorjahr. Damit sind wir gut positioniert im Wachstumsmarkt Zahlungsverkehr.

Unsere Erträge mit Fintechs und digitalen Plattformen haben wir im vergangenen Jahr um mehr als 15 Prozent gesteigert.

Und wir sehen große Wachstumschancen in vielen asiatischen Ländern. Dazu soll auch beitragen, dass wir das Betreuungsmodell international nutzen, mit dem wir in unserem Heimatmarkt erfolgreich sind: In Deutschland fragen multinationale Unternehmen im Schnitt sieben unserer Produkte nach, im Ausland sind es bisher durchschnittlich nur vier. Hier haben wir also erhebliches Wachstumspotenzial.

Widerstandsfähigkeit unserer Investmentbank beweisen

Genau das sehen wir inzwischen auch wieder in unserer Investmentbank. Wie wichtig sie für unsere Gesamtbank ist, zeigt zum Beispiel die enge Zusammenarbeit mit unserer Unternehmensbank. Im Zins- und Währungsgeschäft kooperieren beide Bereiche intensiv. Denn unsere Kunden brauchen die Produkte beider Bereiche – und sie bekommen diese nun aus einer Hand. Und auch die Finanzierungs- und Platzierungsexpertise der Investmentbank sowie die strategische Beratung sind von großer Bedeutung für die gesamte Bank – gerade, wenn es um Nachhaltigkeit geht. Dazu später mehr.

Die Entwicklung im vierten Quartal, das erste Ertragsplus seit fast drei Jahren, gibt uns zusätzlichen Rückenwind für unsere Investmentbank. Wir sind in zwischenzeitlich ertragsschwachen Geschäftsfeldern wie dem Handel mit Zinsprodukten wieder auf einem Wachstumspfad. Auch unser Geschäft mit Anleihenemissionen entwickelt sich weiterhin positiv. Und wir haben die Erträge mit unseren 100 wichtigsten institutionellen Kunden vergangenes Jahr um 15 Prozent gesteigert.

Quer durch die Investmentbank profitieren wir von der strategischen Klarheit, die wir 2019 geschaffen haben. Wir haben unser Profil geschärft: Wir sind eine der weltweit führenden Banken für Finanzierungen und festverzinsliche Wertpapiere – sei es im Handel oder bei Neuemissionen. Unsere Kunden wissen, wofür wir stehen – und sie wissen, dass wir dauerhaft auf diese Geschäftsfelder setzen. In über 25 Kundenterminen in Davos kam kein einziges Mal die Strategiefrage auf. Und diese Klarheit hilft uns in unserem Geschäft.

Bereinigt um Sondereffekte haben wir auch unser Ergebnis in der Investmentbank 2019 gesteigert⁴. Diesen Kurs wollen wir dieses Jahr fortsetzen, indem wir das Geschäft weiter ausbauen, aber auch die Kosten weiter senken – nun weniger im Kundengeschäft, wo Sparmaßnahmen direkt zu Lasten von Erträgen gehen, sondern in der zugehörigen Infrastruktur. Außerdem profitiert gerade die Investmentbank davon, dass unsere Finanzierungskosten gesunken sind.

Effizienz in unserer Privatkundenbank verbessern

Auch in der Privatkundenbank senken wir weiter konsequent die Kosten. 2019 haben wir wie geplant rund 200 Millionen Euro an Synergien aus der Zusammenführung von Deutscher Bank und Postbank realisiert. Diesen Kurs werden wir beibehalten – und sogar noch beschleunigen, wenn wir wie beabsichtigt die DB Privat- und Firmenkundenbank AG mit der Deutsche Bank AG zusammenführen. All das wird dazu beitragen, unsere ambitionierten Kostenziele für das Jahr 2022 zu erreichen.

Dass die Erträge der Privatkundenbank 2019 leicht zurückgegangen sind, liegt vor allem an den Negativzinsen in der Eurozone. Allein im Einlagengeschäft hat der Zinseffekt uns 230 Millionen Euro gekostet. Das konnten wir nicht vollständig ausgleichen – aber doch zu einem erheblichen Teil. Mit anderen Worten: Ohne die Zinseffekte wären unsere bereinigten Erträge im Vergleich zum Vorjahr gewachsen.

- Wir haben unser Kreditvolumen im deutschen Privatkundengeschäft um vier Prozent gesteigert – zum Beispiel mit einer Offensive in der Baufinanzierung. Damit wachsen wir im Kreditgeschäft seit nunmehr sieben Quartalen kontinuierlich.
- Wir verzeichneten im deutschen Privatkundengeschäft Nettomittelzuflüsse von rund zwei Milliarden Euro in Wertpapieren sowie Vorsorge- und Versicherungsprodukten. Damit unterstützen wir unsere Kunden dabei, die negativen Effekte durch Niedrigzinsen zu kompensieren. In ihren Wertpapierdepots bei der Deutschen Bank im Inland haben sie mehr als 90 Milliarden Euro angelegt, und vergangenes Jahr haben unsere Kunden fast 11 Milliarden Euro an Wertsteigerungen verbuchen dürfen.

Im Geschäft mit unseren Kunden waren wir 2019 also durchaus erfolgreich. So sehen wir uns selbst in diesem äußerst schwierigen Zinsumfeld gerüstet, um die Ergebnisse unserer Privatkundenbank nachhaltig zu steigern.

⁴ Vorsteuergewinn ohne Sondereffekte auf der Ertragsseite, Transformationskosten sowie Restrukturierungskosten und Abfindungen

Nachhaltige Werte im Asset Management schaffen

Anleger in einem schwierigen Umfeld bessere Perspektiven zu bieten ist natürlich auch ein zentrales Thema für unseren Vermögensverwalter DWS. Und dabei setzen wir vor allem auf Qualität: Die DWS hat die Anlageergebnisse für ihre Kunden erheblich verbessert. 40 Prozent der Fonds erreichen nun ein Morningstar-Rating von vier oder fünf Sternen, ein Viertel mehr als noch Anfang 2018.

Und das wird wahrgenommen: Seit vier Quartalen verzeichnet unser Asset Management Nettomittelzuflüsse und kehrt damit den Trend des Jahres 2018 um. Im Gesamtjahr 2019 beliefen sich diese Nettozuflüsse auf 25 Milliarden Euro.

Weiteres Wachstum verspricht der Trend zu nachhaltigen Geldanlagen – auch hier hat die DWS ihr Angebot früher als andere deutlich ausgebaut.

Ziel bleibt es, einer der zehn größten Vermögensverwalter der Welt zu werden.

Kosten wie geplant deutlich gesenkt

Unsere besondere Erfolgsgeschichte quer durch die Bank ist unsere Kostendisziplin. Das haben wir auch im vierten Quartal 2019 wieder bewiesen: Bereinigt um Bankenabgaben und Belastungen aus dem Umbau war es das achte Quartal in Folge, in dem wir unsere bereinigten Kosten im Jahresvergleich gesenkt haben. Wie geplant sind diese Ausgaben⁵ auf 21,5 Milliarden Euro gesunken. Im ersten Quartal 2018 lagen unsere laufenden Kosten – aufs Jahr hochgerechnet – noch rund zwei Milliarden Euro höher.

Damit haben wir das zweite Jahr in Folge unser selbst gestecktes Ziel erreicht. Das wollen wir 2020 fortsetzen und unsere Kosten um weitere rund zwei Milliarden Euro auf 19,5 Milliarden Euro reduzieren⁶. Hier profitieren wir von unserer Vorarbeit, weil viele bereits umgesetzte Maßnahmen erst dieses Jahr voll wirksam werden.

Auch darüber hinaus werden wir unverändert konsequent bleiben, um die Kosten bis 2022 auf 17 Milliarden Euro zu senken. Wir haben detaillierte Pläne dafür und sind sehr zuversichtlich, auch das zu schaffen.

⁵ ohne Umbaukosten und Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Hedgefonds-Geschäft der Bank, das an BNP Paribas übertragen wird, im vierten Quartal

⁶ ohne Umbaukosten und die Effekte der Übertragung des Hedgefonds-Geschäfts an BNP Paribas

Starke Kapitalausstattung

Gleichzeitig gehen wir fest davon aus, dass wir den Umbau unserer Bank aus eigener Kraft finanzieren können. Und in dieser Hinsicht sind wir nach den ersten beiden Quartalen seit Beginn unserer Transformation sogar noch optimistischer geworden. Wir sind mit einer Kernkapitalquote von 13,6 Prozent auch weiterhin solider ausgestattet als die meisten unserer Wettbewerber in Europa und den USA. Und wir liegen deutlich über den Anforderungen unserer Aufsichtsbehörden – zumal die Europäische Zentralbank unsere Mindestkapitalquote für 2020 gesenkt hat, weil wir unsere Risiken verringert haben.

Ein Schlüssel dazu war der erfolgreiche Bilanzabbau in unserer Capital Release Unit. Im Vergleich zum Jahresbeginn 2019 haben wir die risikogewichteten Aktiva in den Bereichen, die nicht mehr zu unserem Kerngeschäft gehören, um 36 Prozent reduziert. Mit diesem Abbau von 26 Milliarden Euro haben wir unseren eigenen Plan um sechs Milliarden Euro übertroffen – und zwar mit geringeren Aufwendungen für den Risikoabbau als ursprünglich erwartet.

So haben wir eine gute Basis geschaffen, um im Kundengeschäft zu wachsen.

Wir steuern unsere Bilanz konservativ

Nicht nur unsere Kernkapitalquote belegt, dass wir auf einem so stabilen Fundament stehen wie selten zuvor. Unsere Risikovorsorge im Kreditgeschäft bleibt auf einem äußerst niedrigen Niveau – das unterstreicht die hohe Qualität unseres Portfolios. Und wir haben noch ordentlich Spielraum, um unser Kreditgeschäft weiter auszubauen – wie das günstige Verhältnis von Kreditbuch zu Einlagen zeigt.

Unsere heute vorgelegten Zahlen zeigen also: Wir haben unser Geschäft erfolgreich stabilisiert. Wir kommen bei unserer Transformation schneller voran als gedacht. Und wir agieren dabei auf einer äußerst stabilen Basis.

Wie sich das im Detail darstellt, wird Ihnen nun James von Moltke erläutern.

Die Marktwahrnehmung beginnt sich zu verändern

Meine Damen und Herren, ich hoffe, wir konnten Ihnen zeigen: Wir sind in den vergangenen Monaten weit vorangekommen. Wir haben einen klaren Plan, wie wir diese Transformation weiter vorantreiben.

Das realisiert allmählich auch der Kapitalmarkt:

- Kreditausfallversicherungen auf die Deutsche Bank sind nicht einmal mehr halb so teuer wie zu unserer Hauptversammlung 2019. Und der deutliche Risikoaufschlag, der im Vergleich zu unseren Wettbewerbern fällig wurde, ist inzwischen erheblich kleiner geworden.
- Ein ähnliches Bild zeigt sich bei unseren Nachranganleihen: Vor einem Jahr zeigten Kursabschläge von bis zu 20 Prozent noch eine deutliche Unsicherheit. Jetzt werden die Papiere wieder nahe 100 Prozent gehandelt, teilweise sogar darüber.

Das hilft uns auch ganz konkret in unserem Geschäft: Je niedriger unsere Finanzierungskosten am Markt ausfallen, desto wettbewerbsfähiger sind wir in vielen Geschäftsfeldern. Auch das wird uns helfen zu wachsen.

Wandel zu einer nachhaltigen Wirtschaft vorantreiben

Wenn wir über Transformation und Vertrauen sprechen, dann ist ein weiterer Aspekt unserer Geschäftspolitik besonders wichtig: Nachhaltigkeit.

Wir sehen uns hier als Deutsche Bank in der Pflicht, als wichtigen Teil unserer gesellschaftlichen Verantwortung. Und wir sehen uns auch strategisch gut positioniert, um hier etwas bewirken zu können.

Zentral wird dabei unser Kreditportfolio von rund 430 Milliarden Euro sein. Schritt für Schritt werden wir hier in den nächsten Jahren den Anteil von nachhaltigen Finanzierungen erhöhen. Dazu werden unsere Unternehmensbank und die Investmentbank ebenso beitragen wie unsere Privatkundenbank. Aus entsprechenden Finanzierungen können wir im Anschluss auch grüne Anleihen und andere Anlageprodukte strukturieren.

Und dafür sehen wir schon heute eine große Nachfrage. Allen voran haben vermögende Privatkunden großes Interesse an Anlagemöglichkeiten, die bestimmte Umwelt-, Sozial- und Governance-Standards, kurz ESG, erfüllen. Die Nachfrage ist so groß, dass manche

Banken sie heute kaum mehr bedienen können. Das ist genau unsere Stärke: Wir können aufgrund unserer Finanzierungs- und Kapitalmarktkompetenz diese Anlageprodukte schaffen. Das ist ein großer Vorteil.

Wir sind hier auf einem guten Weg: Wir haben 2019 für unsere Kunden etwas mehr als 20 Milliarden Euro an so genannten Green Bonds platziert, das war das Zweieinhalbfache des Vorjahresniveaus und entsprach etwa zehn Prozent des Gesamtmarkts⁷. Und noch dieses Jahr wollen wir auch unseren ersten eigenen Green Bond begeben.

Wichtig ist uns aber vor allem, unsere Kunden bei der Transformation hin zu einer CO₂-ärmeren Wirtschaft zu unterstützen. Das heißt jedoch auch: Wir werden uns nicht einfach von Kunden verabschieden, weil sie einen bestimmten CO₂-Fußabdruck haben. Sondern wir werden ihnen dabei helfen, diesen Fußabdruck zu verkleinern. Dieses Thema betrifft so gut wie jedes Unternehmen: Schon in wenigen Jahren – davon bin ich überzeugt – wird das Nachhaltigkeitsrating einer Firma ähnlich bedeutend sein wie heute das herkömmliche Bonitätsrating.

Noch in diesem Jahr werden wir weitere ehrgeizige Nachhaltigkeitsziele vorlegen. Eins ist uns dabei wichtig: Wir wollen nicht einfach irgendeine große Zahl in den Raum stellen, sondern sehr konkret und nachvollziehbar sein. Wir müssen unsere Ziele erreichen können, ohne Risiken einzugehen, die wir hinterher bereuen.

Das ist nur ein erster Einblick in unsere Nachhaltigkeitsstrategie, die inzwischen viele unserer Prozesse erfasst – vom Risikomanagement über unsere eigene Refinanzierung bis hin zu den richtigen Anreizen für unsere Geschäftsbereiche. Sie werden hier also noch mehr von uns hören – und das schon bald.

2020: Transformation und Wachstum

Um nachhaltiges Wachstum im weiteren Sinne geht es in der nächsten Phase unserer Transformation immer mehr.

2018 haben wir die Grundlage gelegt, um unsere Deutsche Bank neu aufstellen zu können.

2019 war das Jahr der strategischen Weichenstellungen. Und wir sind gut in diese Transformation gestartet.

2020 wird es darauf ankommen, unsere Kosten weiter zu senken und die Bilanz unserer Capital Release Unit weiter abzubauen.

⁷ Quelle: Dealogic

Aber gleichzeitig verschiebt sich unser Fokus – in Richtung Wachstum. Wir wollen unsere Marktposition nicht mehr nur verteidigen. Wir wollen sie wieder ausbauen, wir greifen an – und das nachhaltig. Aber eben nicht mehr überall, sondern dort wo wir relevant und führend sind.

Mit unserem neuen Führungsteam, das nicht nur aus klassischen Bankmanagern besteht.

Mit einer neuen Art zu arbeiten – unternehmerischer, innovativer, unbürokratischer, aber weiterhin diszipliniert.

Vor allem aber mit und für unsere Kunden. Sie stehen im Mittelpunkt.

Denn die Deutsche Bank entstand nicht aus Selbstzweck. Sie wurde vor 150 Jahren gegründet, um deutsche und später europäische Unternehmen weltweit zu begleiten. Um Welten zu verbinden. Das ist unsere Tradition. Das ist unser Auftrag. Und das ist und bleibt unsere Mission.

Wir wollen genau das sein, was sich schon unsere ersten Kunden von uns versprochen haben: eine globale Hausbank.

Eine Bank, der unsere Kunden vertrauen können.

Eine Bank, für die unsere Kolleginnen und Kollegen stolz und leidenschaftlich arbeiten.

Eine Bank, die wieder nachhaltig profitabel ist.

Und eine Bank, die ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird.

Daran arbeiten wir – Tag für Tag.

Vielen Dank – und nun freuen wir uns auf Ihre Fragen.