



Christian Sewing
Vorstandsvorsitzender
Deutsche Bank AG

Jahresmedienkonferenz

Frankfurt am Main, 4. Februar 2021

– Es gilt das gesprochene Wort –

Meine Damen und Herren,

liebe Journalistinnen und Journalisten,

auch ich begrüße Sie herzlich zu unserer Jahresmedienkonferenz. Wir veranstalten sie heute in einem außergewöhnlichen Format, das eigentlich schon gar nicht mehr außergewöhnlich ist. Videokonferenzen stehen symbolisch für ein Jahr, wie wir es alle noch nie erlebt haben.

Die Pandemie hat die Welt nicht nur gesundheitlich und gesellschaftlich, sondern natürlich auch wirtschaftlich vor enorme Herausforderungen gestellt.

Und so manche Beobachter warnten, diese Herausforderung treffe die Deutsche Bank zur Unzeit – befanden wir uns doch mitten in einem fundamentalen Umbau, der für sich genommen schon einer gewaltigen Anstrengung bedurfte. Manch einer hat sich gefragt: Würden wir da auch noch mit der Corona-Krise fertigwerden?

Profitabel trotz Transformation

Heute können wir darauf eine eindeutige Antwort geben: Wir liegen mit unserer Transformation mehr als im Plan, wir haben alle unsere strategischen Ziele erreicht. Mehr noch: Wir sind profitabel – mit einem Vorsteuergewinn von über einer Milliarde Euro und einem Nettoergebnis von 624 Millionen Euro. Und für Experten möchte ich ergänzen: Das Ergebnis ist auch dann noch positiv, wenn Anteile für Minderheiten und der Coupon für Nachrangkapital abgezogen werden.

Das haben wir geschafft, weil wir in diesem Jahr beweisen konnten, was wir uns vorgenommen hatten:

- Unser Geschäftsmodell funktioniert.
- Wir sind diszipliniert bei den Kosten und im Risikomanagement.
- Mit unserer starken Bilanz können wir für unsere Kunden auch in schwierigen Zeiten da sein.
- Und wir haben die Flexibilität, um auf außergewöhnliche Situationen reagieren zu können

Das alles zeigt: Wir haben im Sommer 2019 nicht nur die richtige Strategie auf den Weg gebracht, sondern haben sie auch konsequent umgesetzt. Nur so konnten wir in einem turbulenten Umfeld unsere Erträge steigern. Natürlich geht das zum Teil darauf zurück, dass Unternehmen einen großen Finanzbedarf hatten und es viel Aktivität an den Märkten gab. Unsere neue Stärke liegt aber insbesondere darin, dass wir uns auf das

konzentrieren, was wir am besten können. Und dass wir unsere Risiken seit Jahren umsichtig steuern. So konnten wir das Geschäft mit unseren Kunden ausbauen und damit nicht nur die erheblichen Belastungen des Umbaus ausgleichen, sondern auch die Folgen der Corona-Krise.

Wir haben also trotz des schwersten Wirtschaftseinbruchs in der Nachkriegsgeschichte im Jahr 2020 nichts von unserer Finanzstärke eingebüßt – im Gegenteil. Wir können unsere Kunden weiter bestmöglich unterstützen und unseren Weg hin zu einer fokussierten und profitablen Universalbank mit unvermindertem Tempo fortsetzen.

Drei Phasen unserer Transformation

Gern möchte ich Ihnen noch einmal einen kurzen Überblick geben, wo wir derzeit stehen.

Unser Weg hat 2018 begonnen. In der ersten Phase haben wir unsere Bank stabilisiert. Wir haben die Kosten und Risiken weiter verringert, die Kapitalausstattung und Kontrollen weiter gestärkt und damit das Fundament gelegt, um überhaupt in einen grundlegenden Umbau gehen zu können.

Diesen haben wir dann im Juli 2019 angekündigt. Damit startete die zweite Phase unserer Transformation. Unser Versprechen war klar: Indem wir uns in unserer Aufstellung auf unsere Stärken konzentrieren sowie Kosten und Risiken weiter reduzieren, ebnen wir den Weg zu nachhaltiger Profitabilität. Und genau das haben wir getan.

Dabei haben wir von Anfang an gesagt, dass sich die intensivste Phase dieses Umbaus auf die ersten sechs Quartale konzentrieren würde – also von Mitte 2019 bis Ende 2020. Nach diesen sechs Quartalen liegen nun 85 Prozent der umbaubedingten Belastungen hinter uns – 85 Prozent der Belastungen, die wir für die Zeit bis 2022 erwartet hatten.

Deshalb haben wir mit unserem Investorentag im Dezember den Startschuss für die dritte Phase unserer Transformation gegeben – die Phase der nachhaltigen Profitabilität. Unser Ziel ist es zu wachsen – und gleichzeitig bei Kosten und Kapital absolut diszipliniert zu bleiben.

Steigende Erträge

Unsere Strategie und unsere konsequente Umsetzung haben schneller die gewünschten Ergebnisse gebracht, als wir selbst das erwartet hatten. Weil unsere Kunden in allen Geschäftsbereichen wissen, wofür wir stehen.

Und weil wir gerade in diesem turbulenten Umfeld für unsere Kunden da waren – sei es für Unternehmen, die in der Krise kurzfristig Liquidität brauchten, oder Privatkunden, die ihr Vermögen sichern wollten.

So konnten wir unsere Erträge um vier Prozent steigern, in der so genannten Kernbank ohne Sondereffekte sogar um sechs Prozent. In absoluten Zahlen sind das 1,4 Milliarden Euro.

Besonders viel wird im Moment über die Erfolge unserer Investmentbank gesprochen. Aber das sollte auf keinen Fall die Leistung unserer Privatkundenbank und unserer Unternehmensbank schmälern. In einem schwierigen Umfeld mit historisch niedrigen Zinsen und den Folgen der Pandemie haben unsere Teams in beiden Bereichen die Erträge stabil gehalten und ihre internen Ziele erreicht. Das ist eine ganz starke Leistung.

James von Moltke wird Sie später noch im Detail durch die Geschäftsentwicklung der einzelnen Sparten führen.

Kostensenkung auf Kurs

Ein wichtiger Baustein unseres Erfolgs ist selbstverständlich weiterhin unsere Kostendisziplin. Seit mittlerweile drei Jahren reduzieren wir Quartal für Quartal unsere Ausgaben¹. Unser Ziel für 2020, die bereinigten Kosten auf 19,5 Milliarden Euro zu senken, haben wir erreicht.

Mit anderen Worten: Wir haben allein im vergangenen Jahr Einsparungen von zwei Milliarden Euro erzielt. Auf dieser Basis waren die jährlichen Ausgaben fast viereinhalb Milliarden Euro geringer als noch 2017.

Diese Fortschritte, diese Kontinuität machen uns sehr zuversichtlich, dass wir auch die ehrgeizigen Einsparungen und Effizienzgewinne erreichen werden, die wir uns für dieses und nächstes Jahr vorgenommen haben.

Transformation treibt Profitabilität

Unsere Erfolge bei Erträgen und Kosten haben uns zurück in die Gewinnzone gebracht – und das nicht nur vor, sondern auch nach Steuern. 624 Millionen Euro blieben unterm Strich. Noch vor wenigen Monaten hätte uns das wohl niemand zugetraut.

Besonders wichtig ist dabei: Unsere Geschäftsfelder, die wir fortführen wollen und als „Kernbank“ bezeichnen, haben ein bereinigtes Vorsteuerergebnis von 4,2 Milliarden Euro erreicht – 52 Prozent mehr als im Vorjahr. Und das trotz der deutlich höheren Risikovorsorge angesichts der Corona-Krise. Das zeigt die operative Stärke unserer Bank.

¹ bereinigte Kosten ohne Transformationskosten und Bankenabgaben, im Jahresvergleich

Aber auch unsere Einheit zur Freisetzung von Kapital, die Capital Release Unit, war erfolgreich unterwegs. Vor allem dank deutlich geringerer Kosten fiel der Verlust niedriger aus als im Vorjahr.

Wir investieren fortlaufend

Gleichzeitig haben wir auch im vergangenen Jahr daran gearbeitet, unsere Technologie weiterzuentwickeln und unsere Kontrollen zu stärken.

Unsere oft kritisierte IT hat die Feuerprobe der Corona-Krise eindrucksvoll bestanden. Sie hat sich als stabil, leistungsfähig und sehr flexibel erwiesen. In kürzester Zeit konnte fast der ganze Konzern von zuhause aus arbeiten. Weil wir auch im Zusammenspiel mit unseren Regulatoren Prozesse wie digitale Unterschriften möglich gemacht und selbst unseren Handelssaal zum Teil ins Homeoffice verlegt haben.

Auch bei unseren großen Technologie-Projekten sind wir nicht stehengeblieben. Im Zuge der IT-Integration unserer Privatkundenbank in Deutschland haben wir die Tochter Postbank Systems verkauft.

Und unsere Partnerschaft mit Google Cloud ist ein großer Schritt nach vorn: Ab sofort können wir eine moderne, effiziente Infrastruktur eines der weltweit anerkanntesten Technologie-Partner nutzen – und uns selbst auf Innovationen für unsere Kunden konzentrieren. Jetzt geht es darum, unsere digitalen Angebote stetig auszubauen – zum Beispiel unsere Autobahn-Plattform, die mehr als 90.000 Kunden in unserer Investmentbank und der Unternehmensbank aktiv nutzen.

Ebenso wichtig ist, dass wir weiter in unsere Kontrollen investieren. Innerhalb von zwei Jahren haben wir hier rund zwei Milliarden Euro aufgewendet.

Heute überwacht unsere Compliance-Funktion täglich drei Millionen Transaktionen und eine Million Kommunikationsvorgänge. Und für die Steuerung unserer Marktrisiken analysieren wir bis zu 30 Milliarden Bewertungsberechnungen pro Tag.

Klar ist aber auch: Wir müssen bei den Kontrollen noch besser werden. In einer immer digitaleren und komplexeren Welt steigen Tag für Tag die Anforderungen an uns Banken. Dafür müssen wir uns wappnen.

Starke Bilanz

Umso wichtiger ist es, dass unsere Kapitalstärke inzwischen außer Frage steht. Trotz der Kosten der Pandemie und unseres Umbaus haben wir unsere harte Kernkapitalquote bei 13,6 Prozent gehalten.

Das lag zum einen an regulatorischen Änderungen in der Corona-Krise und daran, dass Änderungen an den Berechnungsmodellen später in Kraft treten als von uns erwartet. Ein gewichtiger Faktor war aber auch, dass unsere Einheit zur Freisetzung von Kapital ihre Risiken schneller abbauen konnte als geplant – und das zu geringeren Kosten als erwartet.

Gleichzeitig haben wir in diesem Jahr ganz besonders davon profitiert, dass wir unsere Kreditrisiken seit Jahren konservativ steuern. Natürlich, auch wir müssen in diesem Umfeld mit zusätzlichen Kreditausfällen rechnen. Deshalb ist unsere Risikovorsorge 2020 auf 1,8 Milliarden Euro gestiegen.

Dass wir unsere Kreditrisiken jedoch selbst in einer Rezession von historischem Ausmaß im Griff haben, können Sie an zwei Faktoren ablesen:

- Die Risikovorsorge blieb im Rahmen dessen, was wir schon im April prognostiziert hatten.
- Und sie fiel auch deutlich geringer aus als bei vielen Wettbewerbern.

Und das aus guten Gründen. So haben wir etwa unsere Vergabestandards auch in Jahren mit starkem Wirtschaftswachstum nicht aufgeweicht. 2021 erwarten wir eine etwas niedrigere Risikovorsorge als im vergangenen Jahr und 2022 eine weitere Normalisierung.

Auf die Details zu unserem Kreditportfolio geht James von Moltke später ein.

Nur so viel sei noch gesagt: Es freut mich ganz besonders, dass uns das renommierte Branchenportal Risk.net vor wenigen Tagen zum „Risikomanager des Jahres“ gewählt hat. Eine hoch verdiente Auszeichnung für Stuart Lewis und sein Team.

Teil der Lösung

Aber lassen Sie uns noch einen Moment bei 2020 bleiben. Was wir in den vergangenen zwölf Monaten erlebt haben, ist ja keine normale Rezession aus dem Lehrbuch. Der plötzliche Stillstand großer Teile der Wirtschaft und der historische Einbruch des Bruttoinlandsprodukts bedeuteten, dass unsere Kunden uns plötzlich ganz besonders brauchten. Genau dem wollten wir gerecht werden.

Und das ist uns gelungen: Wir standen an der Seite unserer Kunden, als wirtschaftliche Gewissheiten plötzlich nicht mehr zu gelten schienen. Wir waren da – sei es mit Finanzmitteln oder mit unserem Rat.

So haben wir unsere Kunden vergangenes Jahr dabei unterstützt, 1,7 Billionen Euro am Kapitalmarkt aufzunehmen. Ein historischer Höchstwert für unsere Bank und ein Plus von 43 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Außerdem haben wir dazu beigetragen, dass die so wichtige Unterstützung der Bundesregierung und der Länder in dieser außergewöhnlichen Situation in der Wirtschaft ankommen konnte. Wir waren die aktivste Bank in den Förderprogrammen der KfW und haben unseren Kunden damit Zugang zu mehr als 12 Milliarden Euro verschafft.

Und wir haben Firmen wie Privatpersonen intensiv beraten – auch in Fragen über das eigentliche Bankgeschäft hinaus. Zum Beispiel bei den mehr als 250.000 Anfragen beim Corona-Helpdesk unserer Unternehmensbank, wo es oft um Ratschläge bei Anträgen oder schwierigen Situationen ging. Für unsere Privatkunden wiederum waren wir nicht nur in unseren Filialen da – und das auch in Zeiten des schärfsten Lockdowns – sondern natürlich auch über Video und Telefon.

Fortschritte und Erfolge sind nie selbstverständlich – aber im Jahr 2020 waren sie es noch weniger als sonst. Transformation und Corona-Krise zusammen bedeuteten eine enorme Belastung – gerade für unsere Kolleginnen und Kollegen. Viele mussten von einem Tag auf den anderen buchstäblich am Küchentisch arbeiten – und sich oft gleichzeitig um ihre Kinder kümmern oder um ihre Eltern sorgen. Für mehr als 60.000 unserer Mitarbeiter wurde das zur Regel. Und ein großer Teil von ihnen arbeitet immer noch von zuhause aus.

Für diesen unglaublichen Einsatz möchte ich an dieser Stelle unseren Kolleginnen und Kollegen im Namen des Vorstands von ganzem Herzen danken. Ihre Leistungen haben uns stolz gemacht.

Mehr Vertrauen unserer Kunden

Angesichts dieser Belastungen ist es besonders schön, dass unsere Kunden diesen Einsatz honorieren, ebenso wie unsere klare Ausrichtung. Das Vertrauen in unsere Bank kehrt nicht nur zurück, sondern ist teilweise sogar auf Rekordniveau – sowohl bei unseren Firmenkunden als auch bei unseren Privatkunden in Deutschland.

Mitarbeitermoral so gut wie lange nicht mehr

Das wiederum wirkt auch nach innen. 79 Prozent unserer Mitarbeiter stehen hinter unserer Strategie – zehn Prozentpunkte mehr als ein Jahr zuvor. Fast 90 Prozent sind sogar davon überzeugt, dass wir gut durch die Krise gehen. Und sie stehen so loyal zu unserer Bank wie seit 2012 nicht mehr.

Meine Damen und Herren, hier bedingt eines das andere: Unsere Kolleginnen und Kollegen spüren die positive Rückmeldung der Kunden und sehen den Erfolg – und das wiederum gibt uns allen zusätzliche Motivation, unser Bestes zu geben.

Investoren erkennen Fortschritte an

Auch an den Finanzmärkten kommt das Vertrauen zurück. Unsere Aktie ist zwar noch längst nicht da, wo wir sie gern hätten. Der Kurs hat sich vergangenes Jahr aber um mehr als 50 Prozent besser entwickelt als der europäische Branchenschnitt. Und mehr noch: Wir haben auch alle großen US-Banken hinter uns gelassen. Das hat es so schon lange nicht mehr gegeben.

Refinanzierungskosten verringern sich

Und gleich zwei große Ratingagenturen schätzen den Ausblick für unsere Bonitätsnoten positiver ein als noch vor wenigen Monaten. Moody's und Fitch haben dabei ausdrücklich auf die Fortschritte in unserer Strategie verwiesen.

Unsere Refinanzierungskosten, die sich auch im Preis für unsere Kreditabsicherungen ausdrücken, sind derweil merklich zurückgegangen – was sich wiederum positiv auf unser Geschäft auswirkt.

Voraussetzung für diese Erfolge war und ist, dass wir diszipliniert und konsequent unsere Strategie umsetzen.

James von Moltke wird Sie deshalb nun im Detail durch die Ergebnisse des vergangenen Geschäftsjahres führen, bevor ich anschließend für den Ausblick wieder übernehme.

James, ich freue mich auf Deine Ausführungen.

Fokus auf nachhaltige Profitabilität

Meine Damen und Herren, Sie haben es gesehen: 18 Monate nach dem Start unserer neuen Strategie sind wir besser unterwegs als ursprünglich geplant.

Worum geht es in der dritten Phase, die nun begonnen hat?

- Erstens müssen wir unverändert diszipliniert bleiben. Das gilt für unsere bereinigten Kosten, die wir bis 2022 auf 16,7 Milliarden Euro ohne Umbaukosten senken wollen. Das gilt aber auch für unsere Kontrollen, in die wir investieren. Und das gilt für unsere Bilanz und unsere Risiken, die wir konservativ steuern.
- Zweitens müssen wir nachhaltig wachsen. Und das im doppelten Sinne: Wir wollen nicht nur unsere Erträge kontinuierlich steigern, wir wollen dies auch im Sinne der Umwelt und der Gesellschaft tun.

Positioniert für wichtige strukturelle Trends

Dabei sind wir uns bewusst, dass das makroökonomische Umfeld erst einmal unsicher bleibt. Zwar geben die Impfstoffe uns die Hoffnung, dass sich unser Leben und Arbeiten bald wieder normalisieren könnte. Und die Konjunkturprogramme der Regierungen und die Geldpolitik der Zentralbanken werden die Weltwirtschaft unterstützen. Dieser grundsätzlich positivere Ausblick sollte uns aber über zweierlei nicht hinwegtäuschen:

- Die Normalisierung wird Zeit brauchen.
- Und die Wirtschaft wird nach Corona anders aussehen als vor Corona. Die Pandemie hat die fundamentalen Veränderungen, die ohnehin im Gang waren, noch beschleunigt.

Warum sind wir dann optimistisch für unser eigenes Geschäft?

Weil wir nun in allen vier Geschäftsbereichen eine starke Position haben.

Und weil wir mehrere große Trends sehen, die in den kommenden Jahren die Weltwirtschaft und das Bankgeschäft prägen werden. Die Digitalisierung, der Klimawandel, die alternde Gesellschaft und die zunehmende Fragmentierung der Weltwirtschaft machen einen Umbau ganzer Wertschöpfungsketten erforderlich – manche werden sogar vollständig aufgelöst.

Als Universalbank mit einem fokussierten Geschäftsportfolio und einem weltweiten Netzwerk sehen wir uns für diese Trends gut gerüstet. Weil sich für uns daraus vier Wachstumsfelder ergeben:

Finanzierungsbedarf

Das beginnt damit, dass der Finanzierungsbedarf von Unternehmen und Staaten weltweit steigt. Nicht nur, um die Pandemie zu bewältigen, sondern auch, um die Transformation der Wirtschaft zu finanzieren.

Hier sind vor allem unsere Unternehmensbank und unsere Investmentbank gefordert. Wir sind eines der führenden Finanzierungshäuser weltweit.

Sei es unsere Kreditkompetenz, sei es unser Anleihenemissionsgeschäft oder der Handel mit festverzinslichen Wertpapieren – unsere Expertise wird in diesem Umfeld besonders gefragt sein.

In all diesen Bereichen haben wir gerade im vergangenen Jahr eindrucksvoll bewiesen, dass wir wieder Marktanteile gewinnen können. Und auch ins neue Jahr sind wir hier stark und vielversprechend gestartet.

Vermögenserhalt

Kommen wir zum zweiten Trend.

In Zeiten negativer Zinsen werden Altersvorsorge und Vermögenserhalt eine immer größere Herausforderung. Wenn es kaum noch risikofreie Rendite gibt, werden Banken mit umfassender Beratungskompetenz besonders gefragt sein.

Ja, wir leiden unter den niedrigen Zinsen, aber wir haben uns darauf eingestellt. Wir haben die Expertise in globaler Anlageberatung und im Risikomanagement, um ein verlässlicher Partner für unsere Kunden zu sein.

Glokalisierung

Von großer Bedeutung ist auch unser globales Netzwerk - gerade dann, wenn die Weltwirtschaft komplexer wird. Wir sind in rund 60 Ländern mit einer eigenen Niederlassung präsent, und unser Netzwerk reicht in 151 Länder. Kaum eine europäische Bank kann das vorweisen.

Wir kennen die lokalen Märkte, wir kennen die regionalen Besonderheiten. Das ist von großem Wert, wenn nun der Welthandel teilweise fragmentiert und der Austausch von Waren und Dienstleistungen komplexer wird.

Und, meine Damen und Herren, die Brücke Asien-Europa wird wichtiger denn je – und gerade in Asien haben wir eines der stärksten Netzwerke aller Banken.

Nachhaltigkeit

Sehr gut aufgestellt sind wir auch für den vierten großen Trend – Nachhaltigkeit.

Mit unserer Finanzierungscompetenz können wir die Anlageprodukte schaffen, die nun von Investoren besonders nachgefragt werden. Wir haben 2020 die Basis dafür geschaffen, um hier vorne dabei zu sein.

Das Ergebnis unserer Offensive zeigt, wozu unsere Bank im Stande ist, wenn wir uns hinter einer Idee vereinen. Über 40 Milliarden Euro an nachhaltigen Finanzierungen und Anlagen haben wir im vergangenen Jahr ermöglicht. Das ist mehr als doppelt so viel, wie wir für 2020 geplant hatten. Bis 2025 sollen es 200 Milliarden sein – und das ohne die DWS, die auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit schon jetzt stark unterwegs ist.

Um unsere Ziele zu erreichen, haben wir unsere Entscheidungsstrukturen weiter gestärkt, indem wir ein Vorstandskomitee Nachhaltigkeit geschaffen haben.

Mit unserem Fokus auf diese vier Wachstumsfelder wollen wir unsere führende Position in allen vier Geschäftsbereichen ausbauen.

Privatkundenbank

Fangen wir mit unserer Privatkundenbank an. Sie hat ihre Stellung auf dem Heimatmarkt, auf ausgewählten europäischen Märkten und im globalen Geschäft mit Vermögenskunden gefestigt. Davon zeugt unter anderen, dass sie – ebenso wie unsere Unternehmensbank – unter diesen Bedingungen ihre Erträge stabil halten konnte.

In den kommenden Jahren wollen wir unsere Provisionserträge weiter steigern – wie schon 2020, als wir 16 Milliarden Euro an Zuflüssen bei Anlageprodukten verzeichneten. Außerdem werden wir die Zusammenarbeit mit unseren Kooperationspartnern intensivieren.

Auch im Kreditgeschäft wollen wir weiter wachsen: 2020 verzeichneten wir 13 Milliarden Euro an Nettoneukrediten – ein Kurs, den wir fortsetzen wollen.

Im Geschäft mit unseren internationalen Vermögenskunden ernten wir bereits jetzt die Früchte unseres Ausbaus und stellen weiterhin international Berater ein.

Gleichzeitig passen wir uns konsequent dem geänderten Kundenverhalten an und arbeiten an unseren Kostenzielen. Wenn wir wie geplant 100 weitere Deutsche-Bank-Filialen auf dem Heimatmarkt geschlossen haben, dann werden wir 40 Prozent weniger Filialen als 2016 haben. Bei der Postbank sind es mit einem geplanten Rückgang von ebenfalls 100 Filialen in den kommenden beiden Jahren über 30 Prozent weniger.

Gleichzeitig wird unsere Mobile App zum immer zentraleren Kontaktpunkt mit unseren Kunden – neben dem persönlichen Kontakt zu unseren Beratern. Die digitale Welt macht es möglich, Menschen viel individueller zu bedienen. Früher kamen die Menschen vielleicht einmal in der Woche in die Bankfiliale. Wer hingegen unsere Mobile App nutzt, ist fast täglich mit uns im Kontakt. Wir sehen das an den Nutzer- und Zugriffszahlen, die 2020 jeweils um rund 35 Prozent zugelegt haben.

Prioritäten Unternehmensbank

Kommen wir zu unserer Unternehmensbank. Sie steht mehr als jede andere Sparte für unsere Stellung als „globale Hausbank“, mit starken Standbeinen in den Vereinigten Staaten und Asien.

In diesen Regionen sehen wir in den kommenden Jahren ebenso großes Potenzial wie beispielsweise im Zahlungsverkehr: Hier sind wir 2020 im Geschäft mit Fintechs, Online-Händlern und digitalen Plattformen um 20 Prozent gewachsen – und auch das ist für uns erst der Anfang.

Weiter wachsen wollen wir auch bei unseren 800.000 Geschäftskunden in Deutschland – ein Segment zwischen Kleinunternehmern und Mittelstand, das wir in der Vergangenheit teilweise vernachlässigt haben. Als Marktführer haben wir nun eine eigene Einheit gegründet, in der wir die Geschäftskunden aller unserer Marken künftig aus einer Hand betreuen werden, inklusive passender Digitallösungen.

Natürlich wird es auf dem Weg zu unserem Ertragsziel von 5,5 Milliarden Euro auch weiter darauf ankommen, dass wir die Ertragsausfälle durch Negativzinsen ausgleichen. Im zweiten Halbjahr 2020 haben wir uns in dieser Hinsicht aber besser geschlagen als viele unserer Wettbewerber im In- und Ausland.

Und wir sehen in unserer Unternehmensbank auch deshalb weiterhin großes Potenzial, weil die Zusammenarbeit mit unserer Investmentbank immer besser läuft.

Prioritäten Investmentbank

Denn lassen Sie mich eines noch einmal deutlich sagen: In unserem Kapitalmarktgeschäft geht es nicht um Wertpapierhandel als Selbstzweck. Es geht darum, unsere Kunden zu unterstützen, allen voran Unternehmen, Institutionen und Staaten.

Der Erfolg unserer Investmentbank basiert zum guten Teil darauf, dass wir uns auf unsere Stärken im Kapitalmarktgeschäft besonnen haben, also das Geschäft mit festverzinslichen Wertpapieren und Währungen sowie das Emissions- und Beratungsgeschäft. Ob wir einem Kunden einen Kredit geben oder ob wir eine Schuldverschreibung für ein

Unternehmen begeben – es geht immer darum, im Interesse des Kunden die beste Lösung zu finden.

Wir profitieren stärker als andere Banken vom globalen Finanzierungsbedarf, weil wir über eine einzigartige Infrastruktur unter den kontinentaleuropäischen Banken verfügen, mit der wir die gesamte Palette der Dienstleistungen anbieten können.

Die institutionellen Anleger schätzen das. So haben wir unsere Erträge mit unseren 100 wichtigsten Kunden im vergangenen Jahr um mehr als 30 Prozent gesteigert. Im Beratungs- und Emissionsgeschäft lag unser Marktanteil in jedem Quartal über dem jeweiligen Vorjahreswert. Und im schnell wachsenden Geschäft mit grünen Anleihen gehören wir zu den Top Fünf weltweit.²

Das unterstreicht, dass unser Wachstum 2020 eben nicht nur auf ein günstiges Marktumfeld zurückzuführen war – sondern zum erheblichen Teil auch nachhaltig ist. Darauf werden wir aufbauen und unsere Wettbewerbsposition im Emissions- und Beratungsgeschäft weiter stärken. Gleichzeitig investieren wir gezielt in unser Geschäft mit festverzinslichen Wertpapieren und Währungen, um mit moderner Technologie effizienter zu wachsen. Dabei werden wir unsere Risikostandards natürlich nicht aufweichen.

Unterm Strich heißt das: Selbst wenn sich die Märkte ein Stück weit normalisieren sollten, rechnen wir für 2022 mit einem Ertrag von 8,5 Milliarden Euro für unsere Investmentbank.

Prioritäten Asset Management

Unser Vermögensverwalter **DWS** profitiert von allen globalen Trends ganz besonders. Mit den Rekordzuflüssen im Jahr 2020 und unserer starken Position im Markt für ESG-Anlagen sind wir für die steigende Nachfrage nach nachhaltigen Investitionen optimal aufgestellt – vor allem, aber nicht nur in unserem starken europäischen Heimatmarkt. Trotz des Margendrucks in der Branche erwarten wir, unsere Erträge bis 2022 leicht steigern zu können. Wir sehen daher auch Raum für weitere Gewinnsteigerungen, gerade auf mittlere Sicht. Auch die Effizienz sollte sich dann nochmal deutlich erhöhen. Bereits 2020 lag die bereinigte Kosten-Ertrags-Quote der DWS bei 64 Prozent.

Vier stark positionierte Geschäftsfelder und vier Antworten auf die wichtigen globalen Trends – das wird die Grundlage sein, um in den kommenden Jahren zu wachsen und weiter profitabler zu werden.

Gleichzeitig werden wir bei unserer Kostendisziplin nicht nachlassen – im Gegenteil.

² Quelle: Dealogic

Kosten konsequent senken

Von den fast sechs Milliarden Euro an Kostensenkungen, die wir für die vier Jahre von 2019 bis 2022 angekündigt hatten, sind bereits mehr als die Hälfte geschafft.

Um unser Ziel für 2022 zu erreichen, müssen wir nun weitere 2,8 Milliarden Euro an bereinigten Kosten abbauen.

Natürlich ist das ein weiterer Kraftakt. Warum halten wir ihn für möglich?

Weil viele unserer Sparmaßnahmen erst ab diesem Jahr ihre volle Wirkung entfalten werden. Und weil wir weitere Schritte bereits in petto haben.

Dazu zählen auch gezielte Investitionen, die uns dann ab 2022 Kostenersparnisse bringen werden.

Und auch aus der Corona-Krise ergibt sich weiteres Sparpotenzial. Um nur zwei Beispiele zu nennen: Wir prüfen, wie viel Büroraum wir an welchen Standorten brauchen. Und wir werden künftig sicher weniger für Reisen ausgeben als vor Corona.

Deshalb haben wir bei unserem Investorentag im Dezember angekündigt, dass wir unsere jährlichen bereinigten Kosten bis 2022 sogar auf 16,7 Milliarden Euro ohne Transformationskosten senken wollen.

Wir können also allein über die Kostenseite nahe an unser Ziel einer Nachsteuer-Rendite von acht Prozent auf das materielle Eigenkapital kommen. Kurzum: Wir haben es weitgehend selbst in der Hand.

Unsere Agenda

Zuversichtlich stimmt uns dabei auch, dass wir die Art, wie wir arbeiten, grundsätzlich verändert haben und weiter verändern. Unsere Ergebnisse wären so nicht möglich gewesen, wenn wir nicht unsere Kunden stärker in den Mittelpunkt unserer Strategie und unseres Handelns gestellt hätten.

Sicher, da ist noch viel zu tun, aber wir sind auch schon einen guten Schritt vorangekommen. Das gilt auch für unsere Führungskultur, wie die vielen positiven Rückmeldungen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen.

Fortschritte sehen wir auch im Einsatz unserer Technologie, mit der wir unsere Kontrollen und unseren Kundenauftritt stärken. Die Partnerschaft mit Google bedeutet hier einen Paradigmenwechsel.

Wir bauen außerdem auf unserem traditionell starken Risikomanagement auf. Dabei steuern wir nicht nur unsere eigene Bilanz, sondern auch die Risiken unserer Kunden. Dies muss in diesen Zeiten im Zentrum unseres Handels stehen.

Zum Thema Nachhaltigkeit habe ich schon vieles gesagt: Wir haben nun die Struktur, um Finanzierungen und Investitionen nach strengen Umwelt-, Sozial- und Führungskriterien für unsere Kunden zu schaffen.

Die Kultur in unserer Bank in unserem Sinne zu verändern, ist nicht innerhalb von ein oder zwei Jahren getan. Aber wenn ich mir die Fortschritte ansehe, die wir gemacht haben, wenn ich den Schwung, die Haltung und die Moral in unserer gesamten Bank sehe und spüre, dann bin ich optimistisch.

Unsere Ziele für 2022

Meine Damen und Herren, nach der zweiten Phase unserer umfassenden Transformation ziehen wir eine gute Zwischenbilanz – mit einer großen Portion Zuversicht. Nach sechs Quartalen des Umbaus sind wir weiter als geplant – trotz einer globalen Pandemie.

Was haben wir erreicht?

Wir haben unsere Stabilität und Widerstandskraft bewiesen – mit einer starken Kapitalausstattung, hoher Liquidität und einer konservativen Risikosteuerung.

Wir haben unsere Kosten gesenkt – und das nun schon zwölf Quartale in Folge.

Wir haben gezeigt, dass wir wachsen können: Wir haben unsere Erträge 2020 deutlich gesteigert und sind zuversichtlich, dass sich ein erheblicher Teil dieses Zuwachses als nachhaltig erweisen wird.

Auch ein wirklich sehr guter Start ins neue Jahr hat uns in dieser Zuversicht für unser Geschäft ganz und gar bestärkt.

Gleichzeitig haben wir 2020 auch unterm Strich mehr erreicht, als viele uns zugetraut hätten – mit einem Vorsteuergewinn von mehr als einer Milliarde Euro und einem Nettoergebnis von mehr als 600 Millionen Euro.

Darauf wollen wir nun aufbauen. Wir sind fest entschlossen, im Jahr 2022 eine Eigenkapitalrendite nach Steuern von 8 Prozent zu erreichen.

Und wir wollen das auf nachhaltige Weise tun – im doppelten Sinne.

Darum geht es in der nächsten Phase unserer Transformation.

Wir werden weiterhin keine Kompromisse bei den Kosten und beim Risikomanagement machen. Und wir werden auf der Ertragsseite einen Gang höher schalten.

Denn wir stehen fest zu unseren Plänen, ab 2022 fünf Milliarden Euro an Kapital an unsere Aktionäre zurückzugeben.

Wir sind zuversichtlich – aber wir bleiben sehr diszipliniert.

Wir sind zufrieden mit unseren Fortschritten. Aber wir wissen, dass wir noch viel vor uns haben.

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