



Christian Sewing  
Vorstandsvorsitzender  
Deutsche Bank AG

Jahresmedienkonferenz

Frankfurt am Main, 27. Januar 2022

– Es gilt das gesprochene Wort –

Meine Damen und Herren,

liebe Journalistinnen und Journalisten,

auch ich begrüße Sie herzlich zu unserer Jahresmedienkonferenz. Leider können wir uns in diesem Jahr pandemiebedingt erneut nicht hier vor Ort in der Taunusanlage treffen, was ich persönlich sehr bedauere.

Aber Veranstaltungen wie diese in den virtuellen Raum zu verlegen ist das Mindeste, was wir an Beitrag leisten können, um die Pandemie zurückzudrängen – so gerne wir Sie nach zwei Jahren wieder hier bei uns in der Deutschen Bank begrüßt hätten.

### Unsere Transformation läuft nach Plan

Corona dominiert unser Leben, und das gilt nicht nur für jede und jeden von uns privat, sondern eben auch geschäftlich.

In diesem schwierigen Umfeld ist das, was wir als Bank im vergangenen Jahr geschafft haben, umso wertvoller. Als Arbeitgeber und als Partner und Dienstleister für unsere Wirtschaft haben wir eine besondere Verantwortung. Und es ist uns wichtig, dieser Verantwortung gerecht zu werden.

Dafür braucht es geschäftlichen Erfolg. Das ist die Basis für alles, was wir tun. Deshalb freue ich mich ganz besonders, Ihnen heute den besten Jahresabschluss seit zehn Jahren vorlegen zu können.

Wir haben 2021 einen Vorsteuergewinn von 3,4 Milliarden Euro erzielt. Nach Steuern stand ein Überschuss von 2,5 Milliarden Euro. Das ist mehr als vier Mal so viel wie im Vorjahr. Und es ist mehr, als uns irgendjemand im Juli 2019 zugetraut hätte, als wir unsere Strategie verkündeten.

Was haben wir bisher erreicht?

- De facto begann die Vorbereitung für unseren Umbau ab Frühjahr 2018, als wir unsere Bilanz stabilisierten und die Voraussetzungen für unsere umfassende Transformation schufen.
- Ab Mitte 2019 haben wir unsere Bank neu auf unsere Kunden ausgerichtet, die Kosten radikal gesenkt und gleichzeitig die Erträge in einem sehr schwierigen Umfeld stabilisiert.
- Nun haben wir damit begonnen, die Früchte der harten Arbeit zu ernten, und sind wieder auf einem Wachstumspfad.

Zum Start ins letzte Jahr unserer 2019 verkündeten Strategie sind wir also da, wo wir sein wollten: Die Deutsche Bank ist wieder nachhaltig profitabel und sie ist bestens aufgestellt, um ihre Ziele zu erreichen und den Wachstumskurs in den nächsten Jahren fortzusetzen.

## Versprechen in widrigem Umfeld gehalten

Meine Damen und Herren, der höchste Gewinn seit einem Jahrzehnt ist aus meiner Sicht etwas Besonderes, weil wir ihn unter ganz anderen Prämissen erzielt haben als noch vor zehn Jahren:

- Wir haben unser Geschäft auf unsere Stärken fokussiert und sind aus anderen Bereichen ausgestiegen, allen voran dem Aktienhandel. Damit haben wir bewusst auf mehr als zwei Milliarden Euro an Erträgen verzichtet.
- Wir sind heute ausgewogener aufgestellt und stehen auf vier starken Säulen, die einen klaren Fokus auf unsere Kunden haben.
- Wir haben unsere Kosten im Griff und senken sie kontinuierlich.
- Wir haben viel an unseren IT- und Kontrollsystemen gearbeitet und werden hier weiter investieren.
- Wir haben eine Bilanzstärke, die wir so – zumindest in den vergangenen zwei Jahrzehnten – noch nicht gesehen haben.

Dass wir heute so gut dastehen, verdanken wir einem riesigen Einsatz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und einer Disziplin in der Umsetzung unserer Transformation, wie ich sie selbst so noch nicht erlebt hatte.

Dafür gebührt allen Kolleginnen und Kollegen in der Deutschen Bank ein herzliches Dankeschön. Sie alle mussten in den vergangenen Jahren viel leisten, wir haben sehr viel von ihnen gefordert. Und sie haben geliefert. Gemeinsam haben wir unsere Strategie mit aller Konsequenz verfolgt – trotz der Skepsis, die uns von vielen Seiten entgegenschlug.

Ein Großteil der Skepsis galt unserem Geschäftsmodell und der Frage, ob wir mit einer kleineren, fokussierteren Aufstellung in unserer Investmentbank noch relevant genug für unsere Kunden sein würden.

Dabei würde ich gerne ein Missverständnis ansprechen: Wir haben uns nie aus dem globalen Kapitalmarktgeschäft verabschiedet oder unseren Rückzug angekündigt. Wir haben lediglich unser Angebot auf das fokussiert, was wir am besten können – auf jene Bereiche also, in denen wir vorne mitspielen. Auf die Bereiche, in denen wir am meisten Wert für unsere Kunden schaffen können.

Fakt ist: Die Besinnung auf unsere Stärken in den vergangenen zweieinhalb Jahren ist die Basis dafür, dass wir nun wieder wachsen. Und das gilt eben nicht nur für das Kapitalmarktgeschäft, sondern für alle vier Geschäftsbereiche unserer Bank gleichermaßen.

Es wird oft gesagt, wir seien immer noch zu abhängig von unserer Investmentbank. Das sehe ich nicht so: Während wir im Kapitalmarktgeschäft weiter wachsen wollen, sehen wir gerade für unsere Privatkundenbank, unsere Unternehmensbank und unsere Vermögensverwaltung exzellente Wachstumschancen, die wir bereits im vergangenen Jahr genutzt haben. Dazu später mehr.

Wir werden also weiter in unsere Stärken investieren – und zwar ins Geschäft ebenso wie in moderne Plattformen und noch effizientere Kontrollsysteme. Denn all das wird für unseren Erfolg beim Kunden entscheidend sein.

Kurzum: Wir haben seit 2018 und vor allem seit Mitte 2019 das geliefert, was die wenigsten erwartet hatten: Wir haben unsere Versprechen gehalten und uns damit in eine sehr starke Position gebracht, um nachhaltig profitabel weiter zu wachsen.

### 2021: Geschäftsjahr trotz Umbau sehr erfolgreich

Den Beleg dafür haben wir ausgerechnet in den Pandemie Jahren 2020 und 2021 geliefert: In einem negativen Umfeld haben wir es geschafft, positives Momentum zu erzeugen. Als unsere Kunden uns ganz besonders brauchten, waren wir für sie da. Wir haben unsere Produkt- und Lösungskompetenz, unsere Expertise im Risikomanagement und unser globales Netzwerk in ihren Dienst gestellt.

Und unsere Kunden zahlen das zurück, in dem sie uns vertrauen und auf uns als Partner setzen. Sie machen mehr Geschäft mit uns, was sich an den deutlich höheren Erträgen von 25,4 Milliarden Euro im vergangenen Jahr ablesen lässt.

Das ist eine wichtige Bestätigung für uns. Es ist ein maßgeblicher Treiber für unser Ergebnis von 3,4 Milliarden Euro vor Steuern. Und es gibt uns Spielraum.

Diesen Spielraum haben wir 2021 für einige zusätzliche Investitionen verwendet, ich komme gleich darauf zurück. Vor allem aber haben wir ihn genutzt, um unsere Transformation noch einmal zu beschleunigen.

Liebe Journalistinnen und Journalisten, das versetzt uns nun in die Lage, uns im entscheidenden Jahr unserer Transformation voll auf unser Geschäft zu konzentrieren. Deshalb sind wir so zuversichtlich, dass wir unsere Ziele fürs laufende Geschäftsjahr erreichen – allen voran eine Rendite auf das materielle Eigenkapital von 8 Prozent nach Steuern.

Ein Versprechen, das uns im Vorstand sehr am Herzen liegt, werden wir jetzt schon einlösen – oder zumindest damit anfangen. Wir planen, in diesem Jahr wieder nennenswert Kapital an unsere Aktionäre auszuschütten – über Dividenden und über Aktienrückkäufe. Insgesamt geht es in diesem ersten Schritt um rund 700 Millionen Euro. Wir planen, der Hauptversammlung im Mai eine Dividende von 20 Cent je Aktie vorzuschlagen. Hinzu kommen 300 Millionen Euro an Aktienrückkäufen, wie wir gestern im Vorstand entschieden haben.

Wir sind fest entschlossen, die Ausschüttung an unsere Eigentümer in den kommenden Jahren Stück für Stück zu steigern. Viele Aktionäre haben uns selbst in den schwierigsten Phasen die Treue gehalten. Jetzt ist die Zeit gekommen, dieses Vertrauen zu belohnen.

### Erträge stärker gesteigert als erwartet

Lassen Sie mich nun näher auf die wichtigsten Zahlen des vergangenen Jahres eingehen. Ich möchte hier noch einmal die Erträge aufgreifen. Unsere Planungen für 2022 sahen ursprünglich Erträge von 24,4 Milliarden Euro vor. Wir haben diesen Zielwert bereits 2021 klar hinter uns gelassen: Die Erträge stiegen wie eben gesehen um sechs Prozent auf 25,4 Milliarden Euro beziehungsweise 25,3 Milliarden Euro ohne Sondereffekte.

Damit Erlösen wir heute mehr als 2018 – obwohl wir uns aus Geschäftsfeldern zurückgezogen haben.

Besonders erfreulich ist, dass der Aufschwung auf einer guten und sehr breiten Basis steht: Wir konnten die Erträge 2021 in allen vier Geschäftsbereichen steigern. Getragen wird das von hohen Zuwächsen im Neugeschäft, also Netto-Zuflüssen in Anlageprodukte, höheren Einlagen, mehr Krediten und vor allem auch Marktanteilsgewinnen.

Ich werde gleich noch einmal detaillierter auf die Erfolge in den einzelnen Geschäftsbereichen eingehen.

### Konsequentes Kostenmanagement

Das Ertragswachstum gibt es allerdings nicht umsonst. Höhere Volumina kosten uns auch mehr Geld, weswegen wir beim Kostenabbau im Jahr 2021 bewusst etwas Tempo herausgenommen haben. Die bereinigten Kosten sind zwar weiter gesunken, allerdings langsamer als in den Vorjahren. Gleiches gilt für unser Aufwand-Ertrag-Verhältnis.

Das liegt zum Teil an volumenbedingt höheren Kosten, etwa steigenden Service-Gebühren für höhere verwaltete Vermögen. Es liegt aber allen voran auch an zusätzlichen Ausgaben, die uns in Zukunft stärker machen werden.

Zum einen haben wir mehr Geld für die variable Vergütung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgestellt.

Ich weiß, dass diese Entscheidung wieder Schlagzeilen provozieren wird. Aber wir haben immer gesagt, dass wir marktgerecht entlohnen wollen.

Wir sehen den immer intensiveren Kampf um Talente und die Gehaltsentwicklung in der Branche durchaus mit Sorge. Aber klar ist auch, dass wir uns diesem Wettbewerb nicht

entziehen können oder wollen, da auch wir die besten Talente in unserer Bank haben und halten möchten.

Ein zweiter Bereich, in dem unsere Kosten höher ausgefallen sind, ist der Kampf gegen Geldwäsche. Wir investieren in unsere Systeme, weil wirksame Kontrollen die Grundlage für unser Geschäft sind. Wir haben hier aus Fehlern gelernt und tun alles dafür, den Anforderungen gerecht zu werden. Und Investitionen in den Kampf gegen die Finanzkriminalität sind hier essenziell.

Drittens haben wir auch mehr für IT ausgegeben, als es unser Plan ursprünglich vorsah. Wir haben unseren Geschäftsbereichen im vergangenen Jahr höhere Investitionen in Technologie ermöglicht – und auch diese Entscheidung ist konsistent mit unseren strategischen Zielen.

Meine Damen und Herren, an unserer Entschlossenheit, die Kosten weiter zu senken, hat sich damit aber nichts geändert. Im Gegenteil: Schon im ersten Quartal erwarten wir einen Rückgang der bereinigten Kosten<sup>1</sup> um rund 450 Millionen Euro gegenüber dem vierten Quartal 2021. Und die jüngsten Investitionen in IT und Kontrollen helfen uns dabei, die Ausgaben dauerhaft zu senken und noch schlagkräftiger und profitabler zu werden.

So hat unser Bereich Technologie, Daten und Innovation die jährlichen Kosten bereits um 100 Millionen Euro verringert, indem er die Technologie modernisiert, alte Komponenten abgeschaltet und den Umzug in die Datenwolke, die Cloud, eingeleitet hat. Und diese Einsparungen werden kontinuierlich steigen.

### Hohes Gewinnwachstum in der Kernbank

Wie stark wir operativ schon heute sind, zeigt ein Blick auf unsere Kernbank, also die Bereiche, die wir fortführen wollen. 2021 haben wir den Gewinn hier erneut kräftig gesteigert. Bereinigt um Umbaukosten und Sondereffekte stand ein Vorsteuergewinn von sechs Milliarden Euro, gleichbedeutend mit einer Eigenkapitalrendite von 8,5 Prozent.

James von Moltke wird Ihnen die Gewinnzusammensetzung gleich noch näher erläutern, ebenso wie die Entwicklung in unserer Einheit zur Freisetzung von Kapital. Nur so viel sei gesagt: Die Kosten und der Verlust dieser Einheit sind erneut deutlich gesunken. Und beim Risikoabbau liegen wir bereits jetzt über den Zielen für Ende 2022.

Nicht zuletzt deshalb ist es uns in diesem Jahr möglich, tatsächlich Kapital an unsere Anteilseigner auszuschütten.

---

<sup>1</sup> Bereinigte Kosten ohne Umbaukosten und Bankenabgaben

## Starke Bilanz während gesamter Transformation

Dabei gab es 2019 noch viele Zweifel, ob wir überhaupt in der Lage sein würden, unsere Transformation ohne eine weitere Kapitalspritze zu bewältigen.

Diese Frage stellt sich schon lange nicht mehr. Tatsächlich blieb unsere harte Kernkapitalquote während des gesamten Umbaus stets über unserem Mindestziel von 12,5 Prozent. Trotz der Corona-Pandemie und trotz erhöhter regulatorischer Anforderungen betrug sie Ende 2021 sehr robuste 13,2 Prozent.

## Diszipliniertes Risikomanagement

Das liegt auch daran, dass wir unsere Risiken ebenso konsequent wie umsichtig steuern – und das auch über die ganze Zeit der Corona-Pandemie getan haben.

Mit rund 500 Millionen Euro – das entspricht 12 Basispunkten des durchschnittlichen Kreditvolumens – lag unsere Risikovorsorge sogar am unteren Rand unserer Prognosen. Das verdanken wir dem besseren wirtschaftlichen Umfeld sowie der erstklassigen Arbeit unserer Risiko-Abteilung.

## Unternehmensbank steigert Geschäftsvolumen

Meine Damen und Herren,

ich habe zu Beginn über unser Kundengeschäft gesprochen, in dem wir über alle Geschäftsbereiche hinweg viele Erfolge vorweisen können.

Erlauben Sie mir, dass ich Ihnen ein paar Beispiele aus den vier Bereichen gebe:

Anfangen möchte ich mit der Unternehmensbank. Hier haben wir zahlreiche Wachstumsinitiativen vorangetrieben, etwa im Bereich Zahlungsverkehr. Das Joint-Venture, das wir mit dem amerikanischen Payment-Konzern Fiserv eingegangen sind, gehört hier zu den prominentesten Projekten.

Das Kreditbuch der Unternehmensbank ist 2021 um acht Milliarden Euro gewachsen, zudem hat sie 18 Milliarden Euro an Einlagen eingeworben. Gleichzeitig erheben wir angesichts der Negativzinsen auf einen größeren Teil der Einlagen Gebühren, was uns 2021 insgesamt rund 360 Millionen Euro an Erträgen einbrachte.

Unsere Wachstumsinitiativen, die Preisanpassungen bei Einlagen und das hohe Neugeschäft werden ab diesem Jahr verstärkt zum Tragen kommen, wenn die negativen Effekte durch die Niedrigzinsen wegfallen. Das starke Schlussquartal 2021 hat hierauf bereits einen Vorgeschmack gegeben.

### Investmentbank gewinnt kontinuierlich Marktanteile

In der Investmentbank hat unser Emissions- und Beratungsgeschäft ein starkes Jahr hinter sich. Damit setzen wir unsere Wachstumsserie in diesem Segment fort: In den vergangenen acht Quartalen lagen die Erträge stets höher als im jeweiligen Vorjahresquartal.

Besonders erfreulich ist die Entwicklung in unserem deutschen Heimatmarkt, wo wir 2021 die Spitzenposition zurückerobert haben.<sup>2</sup> Wir lagen aber auch in anderen Bereichen vorn: So waren wir im vierten Quartal der führende Emittent für Anleihen mit Top-Bonität aus Europa, Afrika und dem Nahen Osten.<sup>2</sup>

Im Geschäft mit festverzinslichen Wertpapieren und Währungen hat sich das Marktumfeld zum Jahresende hin bekanntlich abgeschwächt. Das haben die Zahlen unserer US-Wettbewerber gezeigt, und dem konnten auch wir uns nicht entziehen.

Das ändert aber nichts daran, dass wir unsere Position in diesem Kerngeschäft weiter verbessert haben: Im Handel mit europäischen Staatsanleihen waren wir im vierten Quartal die Nummer eins auf der wichtigsten elektronischen Plattform.<sup>3</sup> Und auch insgesamt haben wir in den ersten neun Monaten des Jahres unseren Marktanteil im Geschäft mit festverzinslichen Wertpapieren und Währungen ausbauen können.<sup>4</sup> Und wir sind zuversichtlich, dass die Ganzjahreszahlen den Trend bestätigen werden.

### Privatkundenbank steigert Provisionsüberschuss

Kommen wir zur Privatkundenbank. Was unsere Teams hier an zusätzlichem Geschäft eingeworben haben, ist wirklich beeindruckend. Zusammen haben die Privatkundenbank Deutschland und die Internationale Privatkundenbank, zu der auch unser Wealth Management zählt, ein Netto-Neugeschäft von 45 Milliarden Euro erreicht. Damit wurde das Ziel, das wir uns in der Privatkundenbank für 2021 gesetzt hatten, um mehr als die Hälfte übertroffen.

---

<sup>2</sup> Quelle: Dealogic

<sup>3</sup> Quelle: Tradeweb

<sup>4</sup> Quelle: Coalition



Unsere Kunden steckten 23 Milliarden Euro zusätzlich in Anlageprodukte, die Kreditvergabe wuchs um 15 Milliarden Euro, und die Einlagen stiegen um 7 Milliarden Euro.

Als Folge haben wir in der Privatkundenbank den Provisionsüberschuss das zweite Jahr nacheinander deutlich gesteigert.

Zugleich haben wir die Kostenbasis verringert, indem wir fast 180 Filialen von Deutscher Bank und Postbank geschlossen und gleichzeitig unsere digitalen und mobilen Vertriebswege ausgebaut haben. Wir sind überzeugt davon, dass dieser Umbau auch im Sinne unserer Kunden ist, da ihnen die digitalen Kanäle immer wichtiger werden.

### Vermögensverwaltung mit Rekordergebnis

Bleibt noch der Bereich Vermögensverwaltung, der de facto aus unserer Mehrheitsbeteiligung an der DWS besteht.

Die DWS hat vor zwei Wochen bereits bekannt gegeben, dass sie ein sehr gutes viertes Quartal hatte. Und die neun Monate zuvor waren auch schon sehr erfolgreich.

Es macht uns viel Freude zu sehen, wie die DWS ihre Wachstumsinitiativen vorantreibt – und wie sich das im Geschäft mit unseren Kunden auszahlt. Im vergangenen Jahr sind netto fast 50 Milliarden Euro in die Fonds der DWS geflossen. Weil sich die Fonds im Schnitt auch noch sehr gut entwickelten, stieg das verwaltete Vermögen um 17 Prozent auf einen Rekordwert von 928 Milliarden Euro. Das ist eine hervorragende Leistung.

Das alles gelang, obwohl das Jahr an anderer Stelle sicherlich kein leichtes für die DWS war. Insbesondere die Green-Washing-Vorwürfe einer ehemaligen Mitarbeiterin haben für viel Aufmerksamkeit gesorgt. Selbstverständlich schauen wir uns das an. Bislang haben sich die Vorwürfe nicht erhärtet. Wenn und soweit es Hinweise auf mögliches Fehlverhalten gibt, gehen wir dem aber natürlich nach.

Positiv stimmt mich, dass die DWS und ihre Nachhaltigkeitsprodukte im Speziellen bei unseren Kunden weiter großes Vertrauen genießen. Von 100 Euro, die Anleger 2021 in DWS-Fonds investierten, flossen 40 in Produkte, die Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung berücksichtigen – besser bekannt unter der Abkürzung ESG.

### Nachhaltigkeit rückt ins Zentrum unserer Bank

Meine Damen und Herren, das Thema Nachhaltigkeit spielt nicht nur bei der DWS, sondern in allen Geschäftsbereichen eine immer größere Rolle. Ich denke, 2021 war hier

ein Schlüsseljahr: Der G20-Gipfel und die Weltklimakonferenz mögen nicht die Ergebnisse gebracht haben, die sich viele erhofft hatten.

Dafür spüre ich aber in Gesprächen mit unseren Kunden, um wie viel größer inzwischen das Bewusstsein für die Herausforderung ist, vor der wir stehen: die Transformation zu einer nachhaltigen und emissionsarmen Wirtschaft. Fast alle Kunden sprechen dieses Thema heute von sich aus an.

Wir sind dafür hervorragend aufgestellt, weil wir enorme Fortschritte erzielt haben, seit wir die Nachhaltigkeit im Sommer 2019 zur Management-Priorität machten.

Inzwischen sind so gut wie alle Bereiche unserer Bank in unsere Nachhaltigkeitsoffensive eingebunden, wir haben eine klare Führungsstruktur, und auch unsere Vergütung im Vorstand ist an unsere ESG-Ziele gekoppelt.

Wir ernten, was wir gesät haben. Wobei die Ernte weitaus größer ausfällt, als wir es im Mai 2020 dachten, als wir erstmals Ziele für nachhaltige Finanzierungen und Anlagen ausgegeben haben.

Seither haben wir 157 Milliarden Euro an ESG-Krediten, -Anleihen und -Anlagen ermöglicht. Wir haben damit bereits jetzt das Ziel für Ende 2022 übertroffen, und wir sind zuversichtlich, dass wir noch in diesem Jahr auch unser Ziel von mindestens 200 Milliarden Euro erreichen werden. Es ist das Ziel, das wir uns zunächst für 2025 gegeben hatten und dann an unserem Nachhaltigkeitstag im Mai vergangenen Jahres auf 2023 vorgezogen haben.

Wie es nun weitergeht, werden wir Ihnen auf unserem Investorentag am 10. März sagen. Die positive Dynamik auf der Nachhaltigkeitsseite belegen aber noch zwei weitere Fakten:

- Allein im vierten Quartal dieses Jahres haben drei wichtige Rating-Agenturen – S&P, Sustainalytics und CDP – unsere ESG-Ratings hochgestuft.
- Und wir haben unseren Marktanteil bei ESG-Finanzierungen von 2019 bis 2021 global auf nunmehr 4,6 Prozent mehr als verdoppelt.<sup>2</sup>

### Aufwärtstrend gefestigt

Liebe Journalistinnen und Journalisten, Sie alle wissen, wie turbulent die Jahre zwischen 2016 und 2018 für unsere Bank waren: Wir schienen in eine Abwärtsspirale geraten zu sein.

Das haben wir in den vergangenen drei Jahren gedreht. Wir sind nun in einem „Virtuous Cycle“, wie es unser Finanzvorstand James von Moltke so gerne sagt. Indem wir uns auf das konzentriert haben, was wir am besten können und gleichzeitig sehr diszipliniert bei den Kosten waren, haben wir eine Dynamik in Gang gebracht, die viel positive Energie freisetzt.

Aus der Abwärts- ist eine Aufwärtsspirale geworden. Wir kommen auf allen Ebenen voran – und die positiven Effekte verstärken sich gegenseitig.

Lassen Sie mich dies näher erläutern:

### Engagement und Vertrauen gesteigert

Obwohl wir in den vergangenen zwei Jahren viele Stellen streichen mussten, sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit so engagiert wie seit vielen Jahren nicht. Gerade in der Pandemie sind wir bildlich gesprochen enger zusammengedrückt.

Was Sie auf dieser Folie übrigens nicht sehen können, ist die unglaubliche Unterstützung für unsere Transformation: Mit 78 Prozent Zustimmung unserer Mitarbeiter zu unserer Strategie haben wir 2021 hier einen höchst erfreulichen Wert erreicht.

Diese Identifikation mit dem Weg unserer Bank und die positive Haltung tragen unsere Mitarbeiter auch in die Gespräche mit unseren Kunden. Wir haben immer gesagt, dass Kundenfokus für uns über allem steht. Und dass wir die Kunden in den Mittelpunkt dessen rücken wollen, was wir tun – in den Geschäftsbereichen ebenso wie in unseren Infrastruktur- und Kontrolleinheiten.

Genau das haben wir in den vergangenen Jahren getan – und dafür viele positive Rückmeldungen bekommen.

Aber nichts hat die Kundenbindung so stark geprägt wie die Corona-Krise. Gemeinsam mit unseren Kunden – und hier insbesondere den Unternehmen – haben wir in dieser Zeit Lösungen entwickelt, mit denen sie ihr Geschäft stabilisieren oder sogar ihre Existenz sichern konnten.

Der steile Anstieg des Vertrauens im Unternehmenssegment in Deutschland<sup>5</sup> ist Anerkennung für diesen Einsatz und das wohl größte Kompliment, das es für unsere Unternehmensbank geben kann.

Und diese positiven Rückmeldungen sehen wir inzwischen auch in den Zahlen.

---

<sup>5</sup> Quelle: Deutsche Bank B2B Brand Status, Oktober 2021

## Markenwahrnehmung verbessert

Hilfreich für unser Geschäft ist dabei natürlich auch, dass sich die Reputation und die Markenwahrnehmung unserer Bank Schritt für Schritt erholen.

In Europa liegen wir in Sachen Markenwahrnehmung knapp hinter Santander auf Platz zwei<sup>5</sup> – und selbstverständlich arbeiten wir daran, wieder auf Rang eins zurückzukehren. Weltweit haben wir bereits einen großen Sprung nach vorne gemacht und sämtliche kontinentaleuropäischen Banken hinter uns gelassen.<sup>5</sup>

Das zeigt, dass wir unserem Anspruch als die Globale Hausbank gerecht werden. Und aus dieser Position können wir noch viel machen: Denn ein globales Netzwerk und eine intime Kenntnis der individuellen Märkte werden in einer Zeit, in der lokale Aspekte rasant an Bedeutung gewinnen, zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsvorteil.

## Hochstufungen durch führende Rating-Agenturen

Der Markenstatus, den Sie gerade in der Grafik gesehen haben, wurde 2021 übrigens vom 21. Juli bis 5. August erhoben. Damit sind einige ganz wesentliche Meilensteine im vergangenen Jahr gar nicht in die Beurteilung eingeflossen.

Am 4. August hat die Rating-Agentur Moody's ihre Bonitätsbewertung für unsere Bank von „A3“ auf „A2“ hochgestuft. Es war die erste Rating-Anhebung seit 2007, die auf Fortschritten in unserem Geschäft und nicht auf rein technischen Faktoren beruhte.

Und es war nicht die einzige im vergangenen Jahr: Fitch folgte Moody's Ende September, und im November erhöhte auch S&P die Ratings für unsere Bank. Drei Rating-Hochstufungen für die Deutsche Bank in einem Jahr hat es vorher noch nie gegeben. Damit liegen wir nun bei allen drei führenden Agenturen im „A“-Bereich, was das für unsere Kunden relevante Rating angeht.

Nirgendwo wird die Aufwärtsspirale, von der ich eben gesprochen habe, deutlicher als hier. Durch die besseren Bewertungen kommen wir bei einigen Vermögensverwaltern zurück auf die Landkarte, für die wir bisher als Geschäftspartner nicht in Frage kamen. Andere dürfen aufgrund ihrer internen Vorgaben nun mehr Geschäft mit uns machen.

Die Ratings haben also einen unmittelbar positiven Effekt auf unser Geschäftsvolumen.

## Investoren erkennen Fortschritte an

Obendrein steigern sie die Attraktivität unserer Anleihen. Die Nachfrage von Investoren nach unseren Papieren ist sprunghaft gestiegen. Unsere Emissionen im vergangenen Jahr waren in Summe rund zweieinhalbfach überzeichnet.

Das wiederum schlägt sich in geringeren Refinanzierungskosten nieder. Der Risikoaufschlag, den wir am Markt für unsere Anleihen zahlen müssen, hat sich in den vergangenen zwei Jahren bereits mehr als halbiert. Und er sinkt weiter: Anfang Januar mussten wir bei der Emission nachrangiger Anleihen den niedrigsten Aufschlag seit mehr als zehn Jahren bezahlen.

Galten wir jahrelang als einer der riskantesten Schuldner unter den global führenden Banken, so liegen wir jetzt gemessen an den Risikoaufschlägen auf einem soliden Mittelfeldplatz. Dadurch sparen wir signifikante Summen.

Und nicht nur am Anleihenmarkt, sondern auch an den Aktienbörsen machen sich die Fortschritte bemerkbar, die wir bei unserer Transformation machen. Seit Verkündung der Strategie im Juli 2019 hat unsere Aktie die Bankenindizes in den USA und Europa klar hinter sich gelassen. Und seit dem Corona-Tiefstand im März 2020 hat sich unser Kurs mehr als verdoppelt.

## Starke Ausgangsbasis für 2022

Lassen Sie mich noch einmal zusammenfassen, was unsere Bank 2021 geschafft hat:

- Unsere Investitionen und unsere Disziplin in den vergangenen Jahren tragen Früchte und machen uns im Jahr 2022 noch stärker.
- Wir haben in allen Geschäftsbereichen eine sehr positive Dynamik entfacht, indem wir ganz eng mit unseren Kunden zusammenarbeiten und ihnen in einem schwierigen Umfeld als Partner zur Seite stehen. Steigende Erträge und ein steiler Anstieg im Kundenvertrauen sind die Folge.
- Wir haben den zusätzlichen Spielraum genutzt, um in Wachstum zu investieren. Gleichzeitig bleiben wir auf der Kostenseite höchst diszipliniert – und wir werden hier auch nicht nachlassen.
- Und schließlich haben wir auch 2021 zu jeder Zeit unsere robuste Kapital- und Risikoposition bewahrt.

Damit haben wir unsere Bank in eine hervorragende Ausgangsposition für 2022 gebracht, für das entscheidende Jahr unserer Transformation.

Und der Auftakt ins erste Quartal verstärkt meine Zuversicht, dass wir diese Position auch zu nutzen wissen. Die ersten Wochen sind bereits sehr gut gelaufen – und die Terminkalender unserer Kundenberater sind voll.

Das ist die positive Dynamik, die ich eben beschrieben habe. Diese Dynamik werden wir nutzen,

- um 2022 unsere Versprechen zu halten;
- um die Grundlagen für weiteres Wachstum über 2022 hinaus zu schaffen;
- und um unseren Aktionärinnen und Aktionären wie versprochen mehr und mehr von Ihrem Vertrauen zurückzuzahlen.

Damit, meine Damen und Herren, gebe ich an James von Moltke weiter, der Ihnen unsere Zahlen näher erläutern wird.