



Christian Sewing
Vorstandsvorsitzender

James von Moltke
Stellvertretender Vorstandsvorsitzender und
Finanzvorstand

Deutsche Bank AG

Jahresmedienkonferenz

Frankfurt am Main, 30. Januar 2025

– Es gilt das gesprochene Wort –

Inhalt

Rede Christian Sewing, Teil 1	3
Rede James von Moltke	8
Rede Christian Sewing, Teil 2	14

Rede Christian Sewing, Teil 1

Liebe Journalistinnen und Journalisten,

auch ich begrüße Sie herzlich zu unserer Jahres-Medienkonferenz: Sie alle hier im Raum und die Kolleginnen und Kollegen, die uns über den Live-Stream zugeschaltet sind.

Einmal mehr blicken wir mit Ihnen zusammen auf ein bewegtes Jahr zurück. Sie alle arbeiten im Nachrichtengeschäft, daher spare ich mir den detaillierten Blick auf die Ereignisse im Jahr 2024. Wir können uns wohl schnell darauf einigen, dass es gravierende politische, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen gebracht hat, die die Welt in den nächsten Jahren prägen werden. Und auch im Bankensektor gab es ja die eine oder andere spannende Nachricht.

Für die Deutsche Bank war 2024 ein gutes Jahr, das uns viel Rückenwind für das neue Jahr gibt. Sie wissen alle, wie bedeutend 2025 für unsere Bank ist. Es ist das Jahr, an dem wir gemessen werden. Es ist das Jahr, in dem wir zeigen wollen, dass wir das, was wir uns vorgenommen haben, auch erreichen können, allen voran eine Rendite auf das materielle Eigenkapital von mehr als 10 Prozent. Wir sind voller Zuversicht, dass wir dies schaffen werden – und der sehr gute Jahresstart bestärkt uns in dieser Überzeugung.

Die Grundlage dafür haben wir in dem für uns wichtigen Übergangsjahr 2024 gelegt. Und nicht nur das: Wir haben die Voraussetzungen geschaffen, um unseren Wachstumskurs in den kommenden Jahren zu beschleunigen. Wir haben nochmals viel investiert, hart an uns gearbeitet, Rechtsrisiken deutlich reduziert und so der Erfolgsgeschichte, die wir seit 2019 schreiben, ein weiteres Kapitel hinzugefügt.

Am deutlichsten zeigt sich dies beim Blick auf unsere Geschäftsentwicklung. Wir sehen in allen Bereichen eine anhaltende Dynamik, die unsere eigenen Erwartungen übertrifft: mit intensivem Kundendialog, Ertragswachstum und Marktanteilsgewinnen in zentralen Segmenten. Wir haben unser Ertragsziel von 30 Milliarden Euro erreicht und sind klar auf Kurs, um dieses Jahr rund 32 Milliarden Euro zu schaffen. Gleichzeitig haben wir die Kostendisziplin im operativen Geschäft beibehalten.

Dank dieser operativen Stärke konnten wir mehrere einmalige, nicht operative Belastungen kompensieren und insbesondere einige größere Rechtsfälle hinter uns lassen. Wir haben hier entschlossen gehandelt, weil wir dadurch unser Risikoprofil erheblich verbessern konnten. Deswegen spiegeln die Ergebnisse, die

wir heute vorgelegt haben, die fundamentale Stärke unserer Bank nicht angemessen wider. Aber wir können nun ohne die Belastung durch diese Fälle in das Jahr 2025 gehen und unser Gewinnpotenzial voll ausschöpfen.

Hierfür sind weitere Investitionen essenziell und deswegen haben wir auch im vergangenen Jahr weiter in unser Geschäft und unsere Kontrollen investiert.

Trotzdem konnten wir wie versprochen die Ausschüttungen an unsere Aktionäre weiter erhöhen. Und diesen Kurs werden wir fortsetzen: Wir wollen unsere Dividende auch dieses Jahr wieder um 50 Prozent steigern und konnten heute Morgen den nächsten Aktienrückkauf über zunächst 750 Millionen Euro ankündigen. Unsere Zusage, für den Fünfjahreszeitraum 2021 bis 2025 insgesamt über acht Milliarden Euro auszuschütten, haben wir fest im Blick. Und wir sind zuversichtlich, dass wir sie sogar übertreffen werden. Dazu später mehr.

All das gibt uns große Zuversicht für unseren weiteren Weg. Wir sind heute eine fundamental andere Bank als im Jahr 2019, als wir unsere Transformation gestartet haben: in punkto Ertrags- und Kapitalkraft ebenso wie hinsichtlich unseres Risikoprofils und der Widerstandsfähigkeit.

Und vor allem sind wir eine Bank, die genau weiß, wo sie steht – in der aber auch jede und jeder weiß, wer wir künftig sein wollen, was wir erreichen wollen und wie wir dahin kommen. Damit haben wir uns im vergangenen Jahr intensiv auseinandergesetzt, haben unseren Purpose definiert, der unsere Kunden uneingeschränkt in den Mittelpunkt stellt. Dieser Purpose wird uns künftig in unserem Handeln leiten. Wir richten unsere Unternehmenskultur, unsere Vision und unsere Strategie daran aus.

Das wird unsere Bank spürbar verändern, und wir bereiten schon jetzt die nächsten Schritte vor, um in den Jahren nach 2025 weiter zu wachsen und unsere Profitabilität noch einmal deutlich zu steigern. Auch dazu gleich mehr.

Stärke im operativen Geschäft

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zunächst näher auf unsere positive Entwicklung im vergangenen Jahr eingehen. Und ich möchte mit den Erträgen beginnen, die besonders deutlich die operative Stärke zeigen, die sich unsere Bank erarbeitet hat.

Wir haben im Jahr 2024 wie gesagt Erträge von 30,1 Milliarden Euro erzielt. Im Vergleich zum Vorjahr bedeutet dies einen Anstieg von vier Prozent. Es ist bereits die fünfte jährliche Steigerung in Folge.

Unsere Erträge liegen damit auf dem höchsten Niveau seit 2015 und rund ein Drittel höher als zu Beginn unserer Transformation im Jahr 2019. Das ist eine enorme Leistung – zumal wir uns, ich kann es nur immer wieder betonen, damals aus Bereichen wie dem institutionellen Aktienhandel oder dem so genannten Prime-Brokerage-Geschäft mit Hedgefonds zurückgezogen haben.

2024 haben wir auch bewiesen, dass unsere Erträge auf einer sehr breiten und soliden Basis stehen. Dank unserer Investitionen haben wir in einem schwierigen Zinsumfeld die Abhängigkeit von Zinserträgen weiter verringert. Der Zinsüberschuss steht bei uns nur für 43 Prozent der Gesamterträge. Genauso hatten wir es geplant. Gleichzeitig kamen im vergangenen Jahr rund 75 Prozent der Erträge aus eher planbaren Geschäftsfeldern in der Unternehmensbank, der Privatkundenbank und der Vermögensverwaltung sowie dem Finanzierungsgeschäft in der Investmentbank.

Planbarkeit und Stetigkeit sind uns sehr wichtig. Sie sind auch Ausdruck unserer Strategie: Es geht uns eben nicht darum, kurzfristig unsere Erträge zu maximieren, sondern um dauerhafte, vertrauensvolle Kundenbeziehungen, die sich über die Zeit mehr und mehr auszahlen.

Wir bekommen von unseren Kunden sehr positive Rückmeldungen hierzu. Und es bleibt nicht bei Worten. Überall auf der Welt machen sie mehr Geschäft mit uns:

- Das zeigt sich in den hohen Nettomittelzuflüssen, die uns unsere Kunden in der Privatkundenbank und in unserer Vermögensverwaltung erneut anvertraut haben. 55 Milliarden Euro waren es im vergangenen Jahr insgesamt. Das hat dazu beigetragen, dass wir bankweit nun auf ein verwaltetes Vermögen von 1,6 Billionen Euro kommen, mit Rekordwerten in der Privatkundenbank und in der Vermögensverwaltung, die erstmals die Marke von einer Billion Euro knacken konnte. Seit Ende 2019 hat die Privatkundenbank ihr verwaltetes Vermögen um knapp 30 Prozent gesteigert und die DWS ihres um ein Viertel.
- Das wachsende Kundeninteresse spiegelt sich auch in steigenden Marktanteilen in zentralen Segmenten wider, gerade in unseren strategischen Wachstumsfeldern. Beispielhaft sei hier das Emissions- und Beratungsgeschäft unserer Investmentbank genannt, wo wir den globalen Marktanteil um 50 Basispunkte auf 2,3 Prozent gesteigert und unsere Markführerschaft in Deutschland verteidigt haben. Bei öffentlichen Anleihen – so genannten SSA-Bonds – waren wir sogar weltweit die Nummer eins. Ein anderes Beispiel ist die DWS, die bei passiven Anlageprodukten weiter an Gewicht gewonnen und ihren Anteil auf dem europäischen Markt von 10,2 auf 10,9 Prozent gesteigert hat.

- Abgerundet wird das Bild durch zahlreiche Preise und Auszeichnungen, die wir auch im vergangenen Jahr weltweit gewonnen haben. Zu den wichtigsten Erfolgen gehörten Auszeichnungen von führenden Fachzeitschriften in der Region Asien-Pazifik als bestes M&A-Haus, beste Bank im Währungsgeschäft und beste Transaktionsbank. Das unterstreicht die Stärke unserer globalen Organisation. Sehr gefreut haben wir uns aber auch über die Preise von Euromoney als beste Privatkundenbank in Deutschland und als beste Bank für Unternehmen weltweit.

Nichtoperative Kosten mit erheblichem Ergebniseffekt

Unsere operative Stärke spiegelt sich auch im Gewinn des vergangenen Jahres wider. Wenn man ausschließlich auf die Ergebnisse schaut, die wir in unserem Geschäftsbetrieb erzielt haben und alle nichtoperativen Kosten herausrechnet, etwa für Rechtsstreitigkeiten oder für Restrukturierungen, lag unser Vorsteuergewinn 2024 mit rund 7,9 Milliarden Euro deutlich über dem vergleichbaren Vorjahresergebnis. Das ist ein erheblicher Fortschritt und belegt das große Potenzial, das in unserer Bank steckt.

Sie werden mich jetzt fragen, warum 2024 dann trotzdem ein geringerer Vorsteuergewinn von 5,3 Milliarden Euro zu Buche stand, also 7 Prozent weniger als im Vorjahr. Das geht vor allem auf die außergewöhnlich hohen nichtoperativen Kosten zurück. Diese haben sich gegenüber 2023 auf 2,6 Milliarden Euro mehr als verdoppelt. Die wesentlichen Faktoren hierfür waren:

- Mehr als 500 Millionen Euro Aufwendungen im Zusammenhang mit der Umsetzung unserer Strategie, also beispielsweise Restrukturierungsaufwand. Das sind Ausgaben, von denen wir in den kommenden Jahren profitieren werden, weil wir mit diesen Maßnahmen unsere laufenden Kosten senken.
- Hinzu kamen rund zwei Milliarden Euro für Rechtsfälle, darunter Aufwendungen für Vergleiche sowie Rückstellungen im Kontext des Postbank-Verfahrens, aber auch Rückstellungen für mögliche Rechtskosten im Zusammenhang mit Altbeständen an Fremdwährungsdarlehen in Polen, die bekanntlich branchenweit ein Thema sind.

Ich habe es eingangs schon gesagt, dass Rechtskosten in dieser Höhe nicht eingeplant waren, aber wir haben das Beste aus diesem unerwarteten Gegenwind gemacht, Belastungen im Postbank-Verfahren durch Vergleiche minimiert und für andere Fälle konsequent Rückstellungen gebildet. Damit haben wir unsere Rechtsrisiken erheblich verringert und gehen mit einer robusten Bilanz in die Zukunft.

Insgesamt gehen wir davon aus, dass unsere nichtoperativen Kosten in diesem Jahr um gut zwei Milliarden Euro sinken werden. Damit können wir uns bei den Kosten wieder auf das konzentrieren, was wir selbst in der Hand haben. Dass wir hier unvermindert diszipliniert sind, können Sie an den bereinigten Kosten erkennen, die 2024 trotz Investitionen ins Geschäft und einiger Sondereffekte im Schlussquartal wie geplant leicht zurückgingen.

James wird Ihnen unseren Kostentrend ebenso wie die Entwicklung unserer Geschäftsbereiche gleich näher erläutern.

Ausschüttungen: Erneuter Anstieg im Jahr 2025, auf Kurs zu Ausschüttungsziel

Ehe ich an ihn übergebe, möchte ich aber noch kurz auf unsere Ausschüttungspolitik eingehen, weil ich weiß, dass Sie und insbesondere der Markt sehr genau hinschauen, was wir für unsere Aktionäre tun.

Wie in den vergangenen beiden Jahren kann ich hier Erfreuliches berichten. Wir werden der Hauptversammlung im Mai eine Dividende von 68 Cent je Aktie vorschlagen. Das wäre wie geplant ein Anstieg um 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Wir können uns das ohne irgendwelche Einschnitte bei den Investitionen oder im Geschäftswachstum leisten, da wir unsere Kapitalbasis 2024 weiter gestärkt haben. Unsere harte Kernkapitalquote lag Ende des Jahres bei 13,8 Prozent – und hier ist bereits der weitere Aktienrückkauf über 750 Millionen Euro eingerechnet. Zusammengenommen wollen wir damit in diesem Jahr zunächst 2,1 Milliarden Euro an unsere Aktionäre ausschütten. Und bei entsprechender Geschäftsentwicklung werden wir natürlich schauen, ob wir mehr für unsere Aktionäre tun können.

Mit den heutigen Ankündigungen würde der Gesamtbetrag unserer Ausschüttungen seit 2022 auf 5,4 Milliarden Euro steigen, was unsere Zuversicht untermauert, dass wir in den Jahren 2022 bis 2026 kumuliert mehr als die vorhergesagten 8 Milliarden Euro für die Geschäftsjahre 2021 bis 2025 ausschütten werden.

Damit wollen wir das Versprechen an unsere treuen Aktionäre einlösen – und hoffentlich auch die Attraktivität unserer Aktie für Anleger und damit letztlich ihren Wert weiter steigern. Im vergangenen Jahr ist das gelungen: In den letzten zwölf Monaten ist unser Aktienkurs – Stand gestern Abend – um rund 60 Prozent gestiegen.

Rede James von Moltke

Ich freue mich, dass Sie alle heute wieder hier bei uns sind, um mit uns über unser Jahresergebnis zu sprechen. Wie gewohnt werde ich Ihnen die wichtigsten Kennziffern und Entwicklungen im Jahr 2024 erläutern, und auch ich möchte mit dem Wachstum bei unseren Erträgen beginnen.

Konzernerträge

Christian hat bereits betont, dass wir weiterhin eine starke Dynamik in unserem Geschäft sehen. Um die Zahl noch einmal zu nennen: 2024 betrug die Gesamterträge der Bank 30,1 Milliarden Euro, ein Anstieg von 4 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Wir haben dieses Wachstum in einem Umfeld erreicht, in dem sich die Zinsen normalisiert haben.

Dennoch haben sich die Nettozinserträge in unseren Kernbereichen als widerstandsfähig erwiesen. Gleichzeitig sind unsere Provisionserträge solide gewachsen.

Seit wir 2019 mit der Transformation der Deutschen Bank begonnen haben, haben wir die Erträge damit in jedem Jahr gesteigert, insgesamt um sieben Milliarden Euro.

Seit 2021 betrug das Wachstum im Schnitt knapp 6 Prozent im Jahr. Damit liegen wir in unserem Zielkorridor von 5,5 bis 6,5 Prozent für den Zeitraum bis 2025.

Angesichts dieser Entwicklung sind wir auf einem guten Weg, unser Ertragsziel von rund 32 Milliarden Euro im Jahr 2025 zu erreichen.

Zinsunabhängige Aufwendungen

Unsere zinsunabhängigen Aufwendungen stiegen im vergangenen Jahr auf 23 Milliarden Euro.

Wie bereits erwähnt, liegt das daran, dass sich die nichtoperativen Kosten mehr als verdoppelt haben, auf rund 2,6 Milliarden Euro.

Darin spiegeln sich vor allem die spezifischen Rechtskosten für drei größere Fälle wider, die wir 2024 hinter uns gelassen haben – wovon das Verfahren um die Postbank-Übernahme das größte war.

Dass wir diese Kosten auf uns genommen haben, hat unsere Ergebnisse für 2024 maßgeblich beeinflusst. Es hilft uns aber dabei, den Weg zu ebnen, um unsere Ziele für 2025 zu erreichen und die Risiken in der Bank zu verringern.

Der Rest der nichtoperativen Kosten entfiel auf Aufwendungen für Restrukturierung und Abfindungen.

Insgesamt haben wir bei den Kosten große Fortschritte gemacht – gerade auch mit Blick auf unser Effizienzprogramm, mit dem wir 2,5 Milliarden Euro einsparen wollen. Wir haben mittlerweile Maßnahmen abgeschlossen, die für rund 75 Prozent dieser Einsparungen sorgen. Wir erwarten, dass uns dies dabei helfen wird, die laufenden Kosten weiter zu senken.

Auch im vergangenen Jahr haben wir Disziplin bei den bereinigten Kosten bewiesen. Diese sanken um 1 Prozent auf 20,4 Milliarden Euro, trotz der Inflationsentwicklung und weiterer Investitionen in Geschäftswachstum und Kontrollen.

Die bereinigten Kosten enthielten über 200 Millionen Euro an Sondereffekten, die wir im vierten Quartal verbucht haben – hierbei handelt es sich um Maßnahmen im Immobilienbereich und eine Anpassung bei den britischen Bankenabgaben.

Risikovorsorge

Im Gesamtjahr belief sich die Risikovorsorge auf 1,8 Milliarden Euro, nach 1,5 Milliarden Euro im Jahr 2023.

Dies spiegelt das schwierige makroökonomische Umfeld wider, unter anderem das steigende Zinsniveau.

Trotz einiger spezifischer Kreditereignisse bleibt die Qualität unseres Kreditportfolios aber insgesamt hoch.

Erhöhten Druck haben wir nur in ausgewählten Portfolios gesehen: bei Gewerbeimmobilien, insbesondere in den USA, und in unserem Kreditportfolio der Postbank. Hier gab es noch einige späte Effekte aus den Bearbeitungsrückständen.

In beiden Bereichen erwarten wir im Jahr 2025 eine Normalisierung.

Die Entwicklung zum Ende des vergangenen Jahres bestärkt uns in dieser Zuversicht: Im Schlussquartal sank die Risikovorsorge im Vergleich zu 2023 um 14 Prozent auf 420 Millionen Euro.

Das spiegelt einerseits Auflösungen von Rückstellungen während des Quartals wider, andererseits die bereits sichtbare Normalisierung bei Gewerbeimmobilien in den USA im zweiten Halbjahr 2024.

Gewinn vor Steuern

Unser Vorsteuer-Ergebnis lag 2024 bei 5,3 Milliarden Euro und damit unter den 5,7 Milliarden Euro im Vorjahr.

Das lag vor allem an den erwähnten Maßnahmen, die wir ergriffen haben, um die Kosten für spezifische Rechtsstreitigkeiten hinter uns zu lassen.

Ohne diese Kosten wäre das Ergebnis vor Steuern auf 7 Milliarden Euro gestiegen, was wir als besseren Maßstab für den Vorjahresvergleich ansehen.

Da diese Kosten nun hinter uns liegen, sehen wir für das Jahr 2025 erheblichen Spielraum für höhere Gewinne. Auch bei anderen Kennziffern erwarten wir eine deutliche Verbesserung, nachdem diese 2024 ebenfalls von den hohen nichtoperativen Kosten beeinträchtigt wurden.

Eigenkapitalrendite

Unsere Eigenkapitalrendite lag 2024 bei 4,7 Prozent, verglichen mit 7,4 Prozent im Vorjahr. Woher kommt dieser Unterschied?

Sie erinnern sich vermutlich, dass wir 2023 im Schlussquartal von Bewertungsanpassungen auf latente Steueransprüche im Umfang von rund einer Milliarde Euro profitiert hatten.

Dieser Sondereffekt hat sich 2024 nicht wiederholt.

Hinzu kamen erhebliche Auswirkungen durch die schon erwähnten spezifischen Rechtsfälle.

Ohne diese hätte unsere Eigenkapitalrendite 7,1 Prozent betragen, was die operative Stärke unserer Bank besser zum Ausdruck bringt.

Wir sehen uns klar auf Kurs zu unserem Ziel von mehr als 10 Prozent in diesem Jahr. Darin bestärken uns unsere Ertragsdynamik sowie die erwartete Normalisierung bei der Risikovorsorge und bei den nichtoperativen Kosten. Christian wird hierauf gleich näher eingehen.

Aufwand-Ertrag-Relation

Auch bei der Aufwand-Ertrag-Relation zeigte sich 2024 der Einfluss der spezifischen Kosten, die wir im Laufe des Jahres absorbiert haben.

Die Aufwand-Ertrag-Relation lag bei 76 Prozent, verglichen mit 75 Prozent im Vorjahr. Ohne die spezifischen Rechtsstreitigkeiten hätte sie 71 Prozent betragen.

Diese Verbesserung ergibt sich aus dem Anstieg der Erträge um 4 Prozent und dem Rückgang der bereinigten Kosten im Jahresverlauf.

Kapitalausschüttungen

Wie Christian schon beschrieben hat, haben wir für das Jahr 2025 bisher Ausschüttungen in Höhe von 2,1 Milliarden Euro angekündigt.

Wir stehen zu unserer Zusage, die Dividende jährlich um 50 Prozent zu steigern.

Für das Jahr 2024 wollen wir den Aktionären auf unserer Hauptversammlung eine Dividende von 68 Cent je Aktie vorschlagen, nach 45 Cent im Vorjahr – dies würde einer Gesamtsumme von 1,3 Milliarden Euro entsprechen.

Darüber hinaus haben wir heute Morgen bekannt gegeben, dass wir nun die Genehmigung bekommen haben, weitere Aktien im Wert von 750 Millionen Euro zurückzukaufen.

Mit einer harten Kernkapitalquote von 13,8 Prozent verfügen wir über die Kapitalstärke, um die Ausschüttungen an unsere Aktionäre zu erhöhen und gleichzeitig das Wachstum unserer Geschäftsbereiche zu unterstützen.

Kumuliert würden wir mit diesem Plan die Gesamtsumme, die wir seit 2022 an unsere Aktionäre ausgeschüttet haben, auf 5,4 Milliarden Euro erhöhen.

Angesichts dieser Fortschritte sind wir zuversichtlich, dass wir unser Ziel, für die Geschäftsjahre 2021 bis 2025 insgesamt 8 Milliarden Euro auszuschütten, klar übertreffen werden.

Damit komme ich zum Blick auf unsere Geschäftsbereiche

Unternehmensbank

In der Unternehmensbank gingen die Erträge 2024 leicht zurück – nach einem starken Wachstum um 22 Prozent im Vorjahr.

Dabei haben sich die Margen im Einlagengeschäft in dem Maße normalisiert, wie wir es angesichts des Zinsumfelds erwartet hatten.

Der Geschäftsbereich konnte diesen Effekt aber weitgehend kompensieren, indem er den Provisionsüberschuss wie in unserer Strategie vorgesehen steigerte – auf Jahressicht um 5 Prozent.

Darüber hinaus stieg auch das Einlagenvolumen um 8 Prozent auf 313 Milliarden Euro, was die geringeren Margen ausgeglichen hat.

Im vierten Quartal gingen die Erträge ebenfalls leicht um 2 Prozent auf 1,9 Milliarden Euro zurück, auch hier als Folge der Normalisierung im Zinsumfeld.

Investmentbank

Die Erträge der Investmentbank stiegen im vergangenen Jahr um 15 Prozent auf 10,6 Milliarden Euro.

Ein wesentlicher Faktor war die erfolgreiche Entwicklung im Geschäft mit festverzinslichen Wertpapieren und Währungen, kurz FIC, das wir in den vergangenen Jahren auf seine Stärken fokussiert haben. Hier wuchsen die Erträge um 9 Prozent.

Darüber hinaus zahlen sich unsere strategischen Investitionen in das Emissions- und Beratungsgeschäft, kurz O&A, mehr und mehr aus. Die Erträge in diesem Geschäftsfeld lagen mit 2 Milliarden Euro um 61 Prozent höher als im Vorjahr.

Und dies war nicht nur auf einen wachsenden Gebührenpool in der Branche zurückzuführen, sondern auch auf höhere Marktanteile, wie Christian bereits dargelegt hat.

Besonders erfolgreich verlief in der Investmentbank das Schlussquartal, in dem wir die Erträge um 30 Prozent steigern konnten. Im FIC-Bereich war es mit Erträgen von 1,9 Milliarden Euro sogar unser bestes viertes Quartal aller Zeiten. Aber auch im O&A-Bereich stiegen die Erträge um sehr starke 71 Prozent auf 522 Millionen Euro. Damit starten wir mit einem sehr positiven Momentum ins Jahr 2025.

Privatkundenbank

In unserer Privatkundenbank sanken die Erträge trotz des veränderten Zinsumfelds im Vergleich zum Vorjahr nur leicht auf 9,4 Milliarden Euro.

Der Zinsüberschuss ging um 6 Prozent zurück, was durch höhere Erträge im Einlagengeschäft im Personal Banking teilweise ausgeglichen wurde.

Die Erträge im Bereich Wealth Management & Private Banking stiegen um 2 Prozent, wobei das Wachstum bei Kredit- und Anlageprodukten geringere Erträge aus Einlagen überkompensierte.

Das verwaltete Vermögen stieg im Jahr 2024 um 55 Milliarden Euro auf 633 Milliarden Euro und erreichte damit ein Rekordniveau. Ein wichtiger Treiber hierfür waren Nettozuflüsse in Höhe von 29 Milliarden Euro.

Wir gehen davon aus, dass das deutlich gewachsene verwaltete Vermögen in Zukunft zusätzliche Erträge erwirtschaften wird.

Im vierten Quartal gingen die Erträge leicht um 1 Prozent auf 2,4 Milliarden Euro zurück, wobei die Normalisierung auf der Zinsseite erneut durchschlug.

Asset Management

Die Erträge in der Vermögensverwaltung lagen mit 2,6 Milliarden Euro um 11 Prozent über dem Vorjahreswert.

Die Verwaltungsgebühren stiegen um 7 Prozent auf 2,5 Milliarden Euro, während die Performance- und Transaktionsgebühren sogar um 16 Prozent auf 148 Millionen Euro zulegten.

Das verwaltete Vermögen wuchs im Gesamtjahr um 115 Milliarden Euro und übertraf erstmals die Marke von einer Billion Euro – auch dank Nettomittelzuflüssen in Höhe von 26 Milliarden Euro. Hierzu beigetragen hat unter anderem das Wachstum in unserem Passivgeschäft X-trackers.

Im vierten Quartal war das Wachstum besonders stark. Die Erträge stiegen um 22 Prozent auf 709 Millionen Euro, das verwaltete Vermögen wuchs allein in diesen drei Monaten um 49 Milliarden Euro.

Auch in der Vermögensverwaltung gehen wir davon aus, dass sich das deutlich höhere verwaltete Vermögen in Zukunft in höheren Erträgen niederschlagen wird.

Rede Christian Sewing, Teil 2

Herzlichen Dank, James.

Meine Damen und Herren, James hat Ihnen gerade gezeigt, wie sich unsere vier Geschäftsbereiche im vergangenen Jahr entwickelt haben. Ich möchte hier anknüpfen und mit Ihnen einen Blick darauf werfen, wo die Bereiche gemessen an den Wachstumszielen stehen, die wir auf dem Investorentag im Jahr 2022 ausgegeben haben. Denn dann wird erst richtig deutlich, welche positive Entwicklung sie genommen haben.

Die **Unternehmensbank** hat ihre Erträge dank neuer Produkte, wachsender Kundeneinlagen, strikter Preisdisziplin und höherer Gebühreneinnahmen in allen Regionen von 2021 bis 2024 im Schnitt jährlich um 13 Prozent gesteigert. Das ist das Doppelte dessen, was wir für den Fünfjahreszeitraum bis 2025 als jährliches Durchschnittswachstum angepeilt hatten. Dabei haben wir natürlich von den höheren Zinsen profitiert. Aber wir haben in der Unternehmensbank gerade diese Hochzinsphase genutzt, um in unser zinsunabhängiges Geschäft zu investieren – und haben unsere Abhängigkeit von der Zinsentwicklung damit verringert, was uns so zuversichtlich nach vorne schauen lässt.

In der **Investmentbank** hatten wir mit einem Ertragswachstum von ein bis zwei Prozent im Jahresdurchschnitt geplant. Tatsächlich lag der Wert Ende vergangenen Jahres schon bei 3 Prozent – getrieben von anhaltendem Wachstum im Finanzierungsgeschäft und zuletzt auch deutlichen Zuwächsen im Emissions- und Beratungsgeschäft. Auch hier, im so genannten O&A-Bereich, zahlen sich die Investitionen, die wir vor zwei Jahren antizyklisch begonnen haben, zunehmend aus – und wir erwarten noch deutlich mehr.

Die **Privatkundenbank** liegt mit 4 Prozent jährlichem Ertragswachstum seit 2021 genau in ihrem Zielkorridor. Wir verdanken das unter anderem unserer Expansion im Geschäft mit Vermögenskunden, unserer starken Position auf dem deutschen Heimatmarkt und den kontinuierlich hohen Mittelzuflüssen. Mit ihrer Omnikanal-Strategie hat die Privatkundenbank die Grundlagen gelegt, dass wir diesen Erfolgskurs fortsetzen können, während wir gleichzeitig die Effizienz deutlich steigern.

Der einzige Bereich, der bei den Erträgen hinter unserer Zielsetzung aus dem Jahr 2022 zurückliegt, ist unsere **Vermögensverwaltung**, die auf den gesamten Zeitraum vom Rekordjahr 2021 bis 2024 ein ganz leichtes Ertragsminus aufweist. Das liegt aber daran, dass sich die gesamte Asset-Management-Branche, insbesondere in den Jahren 2022 und 2023, anders entwickelt hat, als wir damals angenommen hatten. Innerhalb des Wettbewerbs hat sich die DWS sehr gut geschlagen. Und die konstant hohen Zuflüsse sowie der starke Ertragsanstieg von elf Prozent im vergangenen Jahr zeigen, dass es auch hier eindeutig in die richtige Richtung geht.

Ertragsprognose 2025: Auf Kurs zu 32 Milliarden Euro

Tatsächlich gehen wir davon aus, dass wir im Asset Management auch im Jahr 2025 ein substanzielles Ertragswachstum sehen werden, vermutlich wieder im zweistelligen Prozentbereich. Zum einen, weil der Rekord bei den verwalteten Vermögen zu höheren Verwaltungsgebühren führen wird. Zum anderen erwarten wir anhaltendes Wachstum im Passivbereich und positive Zuflüsse im Alternativ-Segment.

Auch in den anderen drei Geschäftsbereichen erwarten wir einen weiteren klaren Ertragsanstieg, weil sich die Trends der vergangenen Jahre fortsetzen und sich unsere Investitionen in Geschäftswachstum auszahlen werden. Der gesunde Mix

aus höheren Zinserträgen und weiterem Wachstum bei den Provisionen stimmt uns dabei ebenso zuversichtlich wie der hohe Anteil planbarer Einnahmen.

- In der Unternehmensbank erwarten wir ein Wachstum von über 5 Prozent gegenüber 2024, getragen von höheren Gebühreneinnahmen in der Handelsfinanzierung und im Geschäft mit institutionellen Kunden sowie Wachstum im Zahlungsverkehrsgeschäft.
- In der Investmentbank erwarten wir, dass unsere Investitionen im Emissions- und Beratungsgeschäft ebenso wie im Finanzierungsbereich weitere Früchte tragen werden und wir rund 8 Prozent Ertragswachstum erzielen. Aus regionaler Sicht erwarten wir steigende Erträge in Nord- und Südamerika, was unsere gezielten Investitionen widerspiegelt. Aber auch in Asien, dem Nahen Osten und in Deutschland planen wir mit Zuwächsen.
- In der Privatkundenbank rechnen wir mit einem Ertragsplus von rund 4 Prozent, aufgrund steigender Nettozinserträge und anhaltenden Volumenwachstums. Auch hier dürften sich die hohen Zuflüsse in Anlageprodukte positiv auswirken.

All dies stimmt uns sehr zuversichtlich, die rund 32 Milliarden Euro an Erträgen zu erreichen, die wir uns vorgenommen haben – bei den aktuellen, für unsere Erträge vorteilhaften Wechselkursen sogar noch deutlich mehr. Und lassen Sie es mich noch mal sagen: Der sehr gute Start im Januar hat unseren Optimismus weiter gestärkt.

Eigenkapitalrendite: 10 Prozent fest im Blick

Auf Basis dieser Ertragsprognose sind wir ebenfalls überzeugt, dass wir unser zentrales Ziel erreichen werden, das wir uns auf dem Investorentag 2022 für Ende dieses Jahres gesetzt haben: eine Rendite auf das materielle Eigenkapital von mehr als 10 Prozent. Dieses Ziel war und ist der Dreh- und Angelpunkt dessen, was wir uns mit unserer Transformations- und Wachstumsstrategie vorgenommen hatten, und hier sind wir voll auf Kurs.

Allerdings setzt sich diese Rendite etwas anders zusammen als ursprünglich erwartet – vor allem, weil unser Geschäft stärker gewachsen ist als geplant. Der Ertragsanstieg seit 2022 lag um gut zwei Milliarden Euro über den damaligen Planungen.

Gleichzeitig sind damit auch die Kosten etwas gestiegen, weil derartige Mehrerträge natürlich zusätzliche Kapazitäten und Investitionen erfordern.

Wir haben in den Jahren 2023 und 2024 beschlossen, diese Kosten auf uns zu nehmen, um Chancen am Markt zu ergreifen. Das heißt aber nicht etwa, dass wir nachlässig waren. Im Gegenteil: Wie James gezeigt hat, haben wir die 2,5 Milliarden Euro, die wir uns an Einsparungen vorgenommen haben, klar im Blick und zu großen Teilen bereits realisiert.

Unsere Mehrausgaben kommen daher, dass wir mehr investieren: in das laufende Geschäft, aber auch in Technologie und in unsere Kontrollen. Davon werden wir in den kommenden Jahren profitieren und so schneller wachsen können.

Daneben hatte auch der sprunghafte Inflationsanstieg im Jahr 2023 einen Effekt, den wir so nicht absehen konnten. Dieser hat sich sowohl bei der Vergütung als auch bei den Sachkosten und dem sonstigen Aufwand ausgewirkt.

In Summe bedeutet das, dass wir dank der Wachstumsdynamik in unserem Geschäft wie schon erwähnt auf Kurs sind, eine Eigenkapitalrendite von mehr als zehn Prozent zu erreichen – in Erwartung eines Ertragsanstiegs um zwei Milliarden Euro in diesem Jahr und stabiler bereinigter Kosten im Vergleich zum Vorjahr. Auf dieser Basis streben wir für 2025 jetzt eine Aufwand-Ertrag-Relation von weniger als 65 Prozent an. Das liegt leicht über unserem bisherigen Ziel von weniger als 62,5 Prozent und reflektiert unsere bisherigen Maßnahmen ebenso wie weitere wichtige Investitionen. In anderen Worten: Das Ziel bleibt das Gleiche, aber der Weg ist etwas anders, als wir ihn skizziert hatten. Aber letztlich geht es darum, das Beste für unsere Aktionäre herauszuholen und die Voraussetzungen zu schaffen, um in den kommenden Jahren weiter zuzulegen.

Die Globale Hausbank ist gefragt

Denn natürlich, meine Damen und Herren, ist ein erfülltes Ziel noch lange nicht das Ende unseres Weges mit der Deutschen Bank. Auch 10 Prozent Eigenkapitalrendite sind für uns nur ein Zwischenschritt. Wir können und wollen noch deutlich mehr erreichen – und wir müssen es auch – für unsere Kunden und für unsere Wirtschaft in Deutschland und Europa.

Unsere Kunden müssen im Wettbewerb mit Konkurrenten bestehen, die teils erheblich unterstützt werden – durch staatliche Industriepolitik, Subventionen, niedrige Steuern und wirtschaftsfreundliche Regulierung sowie die Ausweitung von Zöllen. Sie brauchen in hohem Maße Zugang zu Finanzierung, gerade auch zum Kapital von großen internationalen Investoren, um die nachhaltige und digitale Transformation der Wirtschaft zu stemmen. Es ist die Basis für ihren

langfristigen Erfolg – und deswegen auch für uns unverändert die strategische Priorität.

Unsere Kunden, ob Unternehmen oder Privatkunden, müssen ihre Vermögen gegen Zins-, Währungs- und Inflationsrisiken schützen. Sie müssen künftig – gerade in Deutschland – wohl auch mehr tun, um insbesondere ihre Altersversorgung zu gewährleisten. Es geht also um existenzielle Fragen, es geht um die finanzielle Sicherheit unserer Kunden.

Für all dies brauchen sie einen starken und verlässlichen Partner, der sie in allen Finanzfragen unterstützen kann – zuhause und in der Welt. Sie brauchen eine Globale Hausbank mit Finanzierungskraft, weltweiter Reichweite und universeller Expertise. Eine Bank, die mit ihnen Großes erreichen und gemeinsam wachsen kann.

Wir haben es in der Hand, diese Bank zu sein. Wir sind überall dort präsent, wo Kunden in diesen Zeiten besonders dringend Unterstützung brauchen. Wir bieten ihnen Produkt- und Lösungskompetenz in allen Markt- und Lebensphasen. Wir begleiten sie überall hin und vernetzen sie weltweit. Dafür haben wir in den vergangenen Jahren gezielt in unsere globalen Aktivitäten investiert und wir sehen, dass sich das auszahlt – beispielsweise in den USA, wo wir uns eine sehr gute Position erarbeitet haben, um gemeinsam mit unseren Kunden von den erwarteten hohen Wachstumsraten in den kommenden Jahren zu profitieren.

Darüber hinaus bieten wir unseren Kunden ein exzellentes Risikomanagement und umfangreiches Finanzierungs-Know-how – inklusive einer hervorragenden Kapitalmarktcompetenz.

Dieser Punkt ist mir besonders wichtig, weil der Kapitalmarkt für die Finanzierung unserer Kunden – gerade hier in Europa – in Zukunft immer wichtiger werden wird. Deswegen werbe ich so vehement für starke europäische Kapitalmärkte und betone die strategische Bedeutung europäischer Kapitalmarktbanken. Und ich bin sehr froh, dass wir in der Deutschen Bank diese Kapitalmarktstärke besitzen und unsere Investmentbank sich so hervorragend entwickelt – genau wie unsere Bank als Ganzes.

Vorstands-Agenda für beschleunigte Entwicklung

Wir haben also alle Voraussetzungen, um eine entscheidende Rolle für unsere Kunden zu spielen. Aber wir können aus diesen Voraussetzungen noch mehr

machen. Das ist der Grund, warum unsere Ziele für 2025 wie erwähnt nur ein Zwischenschritt für uns sind. Ja, wir sind entschlossen und zuversichtlich, dieses Jahr mehr als 10 Prozent Eigenkapitalrendite zu erreichen. Aber ebenso entschlossen arbeiten wir jetzt bereits an den nächsten Schritten, um uns in den Jahren ab 2026 noch weiter zu verbessern – was unsere Erträge, unsere Effizienz und damit auch unsere Profitabilität betrifft.

Einen detaillierteren Plan für diese nächste Etappe – bei mir läuft das derzeit unter dem Arbeitstitel „Deutsche Bank 3.0“ – werden wir Ihnen im Laufe dieses Jahres vorstellen. Aber schon jetzt kann ich Ihnen erläutern, welche beiden Aspekte dabei zentral sind – und wir arbeiten bereits daran, in beiden Dimensionen rasch voranzukommen:

Erstens werden wir unser Kapital künftig noch strategischer einsetzen als bisher. Im Wettbewerbsvergleich stehen wir in dieser Hinsicht heute schon effizient da, und wir erzielen in vielen Bereichen unserer Bank bereits sehr gute Renditen. Aber wir können den Fokus auf unsere Stärken weiter schärfen und gleichzeitig noch rigoros dort eingreifen, wo wir Ressourcen in Geschäftsfelder stecken, die unterdurchschnittliche Renditen erzielen. Hier gilt es zu prüfen, ob wir Teile des eingesetzten Kapitals umverteilen oder sogar den einen oder anderen Bereich aufgeben sollten, weil wir unsere Mittel anderswo besser einsetzen können.

Denkverbote gibt es für uns nicht. Wir haben 2019 zu Beginn unserer Transformation mutige Entscheidungen getroffen und dieser Mut wurde belohnt. Das bestärkt uns darin, auch künftig bei solchen Entscheidungen konsequent zu sein.

Wir werden dabei alle Bereiche und alle Teams noch konsistenter daran messen, welchen Wertbeitrag – also Shareholder Value Add oder kurz: SVA – sie mit einer Kapitalinvestition schaffen.

Zweitens können wir unser Betriebsmodell und die Organisationsstrukturen weiter optimieren. Wir haben unsere Bank in den vergangenen Jahren so umgebaut, dass wir ganz nah an unseren Kunden sind und als Globale Hausbank überall in der Welt Wachstumschancen ergreifen können.

Wir haben die Bank während dieses Umbaus allerdings sehr zentral gesteuert. Das war unabdingbar, um jederzeit die Kontrolle zu behalten. Jetzt, nach den großen Fortschritten bei unserer Transformation, ist die Situation eine andere. Wir sind gereift und sehen, dass die Bank funktioniert. Das erlaubt es uns, mehr Verantwortung zurück in die Geschäftsbereiche zu geben, Entscheidungswege zu

verkürzen, Hierarchien zu straffen und damit effizienter zu werden, also kostengünstiger. Das ist ein ganz normaler Prozess am Ende einer Transformation.

Hinzu kommen die Möglichkeiten, die uns der rasante technische Fortschritt eröffnet. Wir werden künstliche Intelligenz, Big Data und Automatisierung einsetzen, um sowohl unsere Prozesse zu verbessern, aber auch um ein günstigeres und besseres Kundenerlebnis zu ermöglichen. Dadurch werden wir dynamischer und effizienter.

In Summe ergibt sich hieraus zusätzliches Einsparpotenzial, über unser bisheriges Effizienzprogramm über 2,5 Milliarden Euro hinaus.

Meine Damen und Herren, ein agileres Betriebsmodell und mehr Effizienz im Kapitaleinsatz haben für uns in der Führung der Deutschen Bank oberste Priorität. Wir haben im Vorstand eine klare Agenda und bereits erste Maßnahmen ergriffen, um diese umzusetzen. Für uns ist klar: Je entschlossener und disziplinierter wir auf diesen beiden Feldern agieren, desto schneller werden wir die Deutsche Bank voranbringen:

- Wir werden noch kundenfokussierter arbeiten, ihnen noch gezieltere und bessere Angebote machen können – und damit unsere Erträge weiter steigern.
- Wir werden unsere Strukturen verschlanken und technologiegetriebener agieren – und somit die Kosten weiter verringern.
- Wir werden auch unser Kapital effizienter einsetzen und damit den Spielraum für eine Eigenkapitalrendite schaffen, die klar über das 2025er-Ziel von mehr als 10 Prozent hinausreicht.
- Und schließlich werden wir mit Disziplin beim Kapitaleinsatz auch zusätzliche Möglichkeiten schaffen, um mehr Kapital an unsere Aktionäre zurückzugeben, vornehmlich über Aktienrückkäufe.

Schluss: Hoher Anspruch, höhere Ambitionen

Liebe Journalistinnen und Journalisten,

„Lassen Sie uns 2025 zu dem Jahr machen, in dem wir die Weichen für unseren künftigen Erfolg stellen – mit mutigen Entscheidungen, mit strategischem Weitblick und dem festen Willen, mehr zu leisten und größer zu denken.“

Das waren die Schlussworte meiner Rede auf dem Hauptstadtempfang unserer Bank vor zwei Wochen in Berlin. Sie bezogen sich auf den Standort Deutschland, aber genau diese Worte sind auch für uns in der Deutschen Bank die Richtschnur.

2025 ist für uns das Jahr, auf das wir hingearbeitet haben – in diesem Jahr müssen und wollen wir uns daran messen lassen, ob wir das erreichen, was wir uns vorgenommen haben. Wir wollen das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit, die wir uns am Markt erarbeitet haben, weiter stärken.

2025 ist aber gleichzeitig auch das Jahr, in dem wir die Grundlage legen wollen, um in den Folgejahren noch mehr aus unserem Potenzial zu machen - für unsere Aktionäre, für unsere Mitarbeitenden und ganz besonders für unsere Kunden.

Als Globale Hausbank wollen wir der erste Ansprechpartner in allen Finanzfragen sein, weil unsere Kunden diesen Rundum-Service eines starken Partners in diesen Zeiten besonders brauchen – und noch für viele Jahre brauchen werden.

Das ist für uns Verpflichtung, aber auch eine große Chance, weil wir überzeugt sind, dass wir ideal aufgestellt sind, um diesen Bedarf zu bedienen – besser als jede andere Bank in Europa. Und als größte Bank in Europas größter Volkswirtschaft muss es auch unser Anspruch sein, die führende Bank Europas zu sein.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, werden wir unsere Ambitionen weiter steigern: für die Erträge, die Profitabilität, die Ausschüttungen an unsere Aktionäre und vor allem für die Stärke und Qualität des Angebots für unsere Kunden.

Unsere Kunden sind der zentrale Erfolgsfaktor für uns, ihre Zufriedenheit ist der wichtigste Faktor auf unserem Weg. Für sie stehen wir jeden Tag auf, ihrem langfristigen Erfolg und ihrer finanziellen Sicherheit sind wir verpflichtet. Zuhause und in der Welt – und aus tiefer Überzeugung.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit, und jetzt freuen James und ich uns auf Ihre Fragen.