



Jürgen Fitschen und Anshu Jain
Co-Vorsitzende des Vorstands
Deutsche Bank AG

Vorläufiges Geschäftsergebnis 2014

Frankfurt am Main, 29. Januar 2015

– Es gilt das gesprochene Wort –

Einleitende Bemerkungen (Strauß)

Guten Morgen. Ich begrüße Sie herzlich zu unserer heutigen Telefonkonferenz. Neben mir sitzen unsere Co-Vorstandsvorsitzenden Jürgen Fitschen und Anshu Jain sowie Stefan Krause, unser CFO und Leiter Strategie und Organisationsentwicklung.

Wie Sie wissen, haben wir unsere Jahres-Pressekonferenz in das zweite Quartal dieses Jahres verschoben, damit wir Ihnen dann detaillierter über die nächste Phase unserer Strategie Auskunft geben können, an der wir bereits mit Nachdruck arbeiten.

Heute wollen wir uns daher auf unser Ergebnis im Jahr 2014 fokussieren.

Zunächst werden Jürgen Fitschen und Anshu Jain auf die Highlights des Geschäftsjahres sowie unsere strategischen Fortschritte eingehen. Die Präsentation dazu finden Sie auf unserer Internetseite. Anschließend beantworten Jürgen Fitschen, Anshu Jain und Stefan Krause gerne Ihre Fragen. Wenn Sie eine Frage stellen möchten, beachten Sie bitte die Anweisungen des Operators.

Ich übergebe nun an Jürgen Fitschen.

Vielen Dank Thorsten und guten Morgen.

Lassen Sie mich auf Seite 2 mit einem Blick darauf beginnen, wo wir Ende 2014 im Vergleich zum Anfang unseres Weges im Jahr 2012 stehen. Wir sind eine stabilere Bank: wir haben unsere Bilanzsumme um 24%, das entspricht über 500 Mrd. Euro, verringert. Wir sind eine stärkere Bank: wir haben unsere Kernkapitalquote von unter 6% Anfang 2012 auf 11,7% erhöht. Wir sind eine besser ausbalancierte Bank mit vier Geschäftsbereichen, die stärkere und ausgewogenere Beiträge zu unseren Ergebnissen liefern. Wir sind eine sicherere Bank: wir haben unsere Technologie und Abwicklungsbereiche im Rahmen des Operational Excellence Programs weiter verbessert und 3,6 Milliarden Euro seit 2012 investiert. Wir sind eine verantwortungsvollere Bank, die sich unumstößlich dem Kulturwandel verschrieben hat. In Summe - ja, es gab deutliche Fortschritte!

Auf der anderen Seite waren wir aus mehreren Gründen nicht so profitabel wie wir es sein könnten. Unser operatives Umfeld ist nach wie vor schwierig: es gibt weitere neue Regulierungsanforderungen, die wirtschaftliche Entwicklung in der Eurozone ist noch fragil und die Zinsen, die bereits sehr niedrig waren, sind 2014 sogar noch weiter gefallen. Aber nicht alle Herausforderungen sind externer Natur. Die Belastung unseres Ergebnisses durch Rechtsstreitigkeiten fiel dieses Jahr geringer aus. Aber sie ist nach wie vor zu hoch. Unsere Non-Core Operations Unit hat eine deutliche Reduzierung der Aktiva erreicht, belastet aber unsere Gewinn- und Verlustrechnung. Zusammen haben Rechtsstreitigkeiten und die NCOU das Vorsteuerergebnis 2014 mit etwa 3,6 Mrd Euro belastet. Außerdem haben wir bislang noch keine ausreichenden Fortschritte bei der Reduzierung unserer

Kostenbasis erreicht. Unter anderem auch deshalb ist die Rendite unserer Aktionäre noch nicht dort, wo sie sein sollte.

Wir wissen, dass wir vorausschauend und entschlossen auf diese Herausforderungen reagieren müssen. Deshalb arbeiten wir gegenwärtig wie geplant und mit Nachdruck an der nächsten Phase unserer Strategie. Darüber werden wir im zweiten Quartal berichten.

Lassen Sie uns nun detaillierter auf die Erfolge und Herausforderungen des Jahres 2014 eingehen.

Werfen wir zunächst einen Blick auf Seite 3. Wir konnten unser Vorsteuerergebnis von 1,5 Mrd. Euro im Jahr 2013 auf 3,1 Mrd. Euro steigern. Der Jahresüberschuss ist von 681 Mio. Euro auf 1,7 Mrd. Euro gestiegen. Dies ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen:

- **Eine gute Performance in allen vier Kerngeschäftsbereichen** trotz eines schwierigen Umfelds. Die operative Rentabilität unseres Kerngeschäfts ist nach wie vor stark;
- **Die Risikovorsorge im Kreditgeschäft lag deutlich niedriger.**
- **Niedrigere Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten als 2013** – Wir setzen alles daran, die verbleibenden Rechtsstreitigkeiten so schnell wie möglich zu einem Abschluss zu bringen. Wann es allerdings soweit sein wird, bestimmen nicht wir allein. Vor dem Hintergrund gesunkener Kosten für Rechtsstreitigkeiten ist aber bereits die Leistungsfähigkeit unseres operativen Geschäfts zu erkennen. Wir sind zuversichtlich, dass die Bank nach Abschluss der Rechtstreitigkeiten diese wieder zeigen wird.

Kommen wir zu Seite 4: Schon bei der Vorstellung unserer Strategie 2015+ haben wir deutlich gemacht, dass der **Aufbau von vier starken Geschäftsbereichen entscheidend für uns ist**. In dieser Hinsicht haben wir 2014 einen Meilenstein erreicht: Alle vier Kerngeschäftsbereiche haben erstmals Vorsteuerergebnisse von über einer Milliarde Euro erzielt. Damit verfügen wir über eine stärkere und ausgewogenere Basis:

- Das Investment Banking konnte in einem schwierigen Umfeld ein solides Ergebnis erzielen.
- Unsere übrigen Kerngeschäftsbereiche – PBC, GTB und Deutsche AWM – steuerten 2014 zusammen ein Vorsteuerergebnis von 3,6 Mrd. Euro bei, was einem Anstieg von etwa 50% gegenüber 2012 entspricht.

Ich übergebe nun an Anshu.

Vielen Dank, Jürgen. Guten Morgen, meine Damen und Herren. Lassen Sie mich mit CB&S beginnen. 2014 ist es CB&S gelungen, sowohl absolut als auch relativ besser abzuschneiden als unsere Wettbewerber, Marktanteile zu gewinnen, während wir gleichzeitig unsere Verschuldungsquote wesentlich verbessern konnten.

- Im Bereich **Debt Sales & Trading** konnten wir bei den Erträgen global unsere Position unter den Top 3 trotz schwieriger europäischer Märkte behaupten.
- Auch der Bereich **Equities Sales & Trading** gewann Marktanteile hinzu und verringerte die Lücke bei den Erträgen zu den TOP-3-Wettbewerbern.
- Der Bereich **Corporate Finance** erreichte einen Rekord-Marktanteil von 5,4%. Ferner waren wir das einzige größere europäische Institut, das 2014 im Bereich Corporate Finance Marktanteile auf dem US-Markt hinzugewann.

Wie versprochen haben wir unser Geschäftsportfolio dynamisch weiterentwickelt. Wir haben Ressourcen aus renditeschwachen Geschäften wie Commodities oder Credit Default Swaps auf Einzeladressen hin zu renditestärkeren Geschäften wie Global Prime Finance, kommerzielles Immobiliengeschäft oder Akquisitionsfianzierungen verlagert.

Trotzdem sahen wir uns – wie Jürgen gerade ausgeführt hat – **weiterhin Herausforderungen gegenüber.** Operational Excellence-Einsparungen wurden durch erforderliche Anpassungen im Rahmen der regulatorischen Vorgaben bezüglich der Vergütungszusammensetzung sowie anderen aufsichtsrechtlich bedingten Aufwendungen mehr als aufgezehrt. Wir haben, wie bereits im Mai im Rahmen unserer Bezugsrechteemission erläutert, in unsere Plattform investiert. Ferner wirkten sich makroökonomische Schwierigkeiten in Europa auf den Umfang des Kundengeschäfts aus, und eine dauerhaft niedrige Volatilität beeinträchtigte unsere Erträge im Devisen- und Zinsgeschäft.

Kommen wir nun zu PBC. Der Geschäftsbereich hat in einem schwierigen Umfeld ein gutes Ergebnis erreicht. Der Gewinn vor Steuern fiel 2014 um 14%. Dies war hauptsächlich zurückzuführen auf Aufwendungen im Zusammenhang mit Kreditbearbeitungsgebühren – ein Phänomen, das alle deutschen Banken betrifft. Zudem hielten die Herausforderungen auf der Kostenseite durch OpEx sowie anderen Investitionen an. Jedoch:

- **Die Erträge lagen** trotz der historisch niedrigen Zinsen **auf dem Niveau des Vorjahres.** Darin spiegeln sich die starken Erträge im Provisionsgeschäft, d. h. bei Anlage- und Versicherungsprodukten sowie bei Kreditprodukten, wider.
- **Die Basis dafür war eine starke Entwicklung bei den Geschäftsvolumina:** 2014 verzeichneten wir die höchsten Zuflüsse bei Wertpapierprodukten seit der Finanzkrise. Dies ist ein deutlicher Vertrauensbeweis unserer Kunden.

Durch eine erfolgreiche Kundenkampagne konnten wir zudem rund 7 Mrd. Euro an neuem Kundendepotvolumen einwerben.

- **Die Qualität unserer Aktiva ist hoch**, was sich in einer sehr niedrigen Risikovorsorge ausdrückt.
- **Schließlich konnten wir auch bei der Digitalisierung Fortschritte erzielen.** Wir sind auf dem Weg hin zu einer echten Mehrkanalstrategie, die unseren Kunden maximale Flexibilität bietet. Darauf gehen wir später noch ein.

GTB lieferte 2014 ein solides Ergebnis, trotz eines schwierigen Ertrags- und Margenumfelds:

- **Wir haben unsere einzigartige globale Plattform genutzt und in den wichtigen Wachstumsregionen wie zum Beispiel USA und Asien/Pazifik eine solide Performance erzielt** mit zweistelligen Ertragszuwächsen in Indien und China, und einem zweistelligen Gewinnwachstum im US-Markt.
- Wir konnten die Volumina in für uns zentralen Märkten und Produkten steigern.
- **Der Geschäftsbereich ist gut aufgestellt.** Bei zahlreichen Kundenumfragen erzielten wir 2014 Spitzenpositionen in wichtigen Bereichen, wie bei der Handelsfinanzierung, dem Cash Management und den Investor Services.
- **Wir waren die ersten, die ein Renminbi-Clearing** für deutsche Unternehmen in Frankfurt angeboten haben. Damit unterstützen wir auf innovative Weise den deutsch-chinesischen Handel und deutsche Exporteure.

Trotzdem hatte auch GTB Herausforderungen zu bewältigen. Das Niedrigzinsumfeld führte zu Margendruck und anhaltende geopolitische Unsicherheiten wirkten sich auf die Marktaktivität aus. In den Kosten spiegeln sich unter anderem die im Mai angekündigten Investitionen in unsere Plattform wider, mit denen wir die Betreuung unserer Unternehmenskunden ausbauen.

Kommen wir abschließend zu Deutsche AWM. Als wir die Strategie 2015+ auf den Weg brachten, haben wir klar kommuniziert, dass der Umbau dieses Geschäftsbereichs am umfangreichsten sein würde. Damals blieb der Bereich hinter seinem Potenzial zurück, hatte Mittelabflüsse zu verzeichnen und wurde einer strategischen Überprüfung unterzogen. 2014 begannen unsere Bemühungen Früchte zu tragen.

- **Der Bereich wies von Beginn an eine durchgehend starke Gewinndynamik auf** – von 154 Mio. Euro 2012 vor Steuern auf über 1 Mrd. Euro 2014.

- **Deutsche AWM verwaltete 2014 über eine Billion Euro an Kundengeldern**, was zum Teil auch auf Nettomittelzuflüsse in vier aufeinanderfolgenden Quartalen in Höhe von insgesamt 40 Mrd. Euro zurückzuführen ist. Dies ist zum einen eine deutliche Trendwende im Vergleich zu den Mittelabflüssen in der Vergangenheit und zum anderen ein Vertrauensbeweis unserer Kunden.
- **Von der Stärke unseres globalen Geschäfts** zeugen auch die guten Rankings in den unterschiedlichsten Bereichen, einschließlich unserer Marktführerschaft in unserem Heimatmarkt Deutschland.
- Wir haben Fortschritte im Wealth Management gemacht, wo im Verlauf des Jahres die Assets, die wir für besonders vermögende Kunden verwalten, um 20% anstiegen.

Auf diesen Fortschritten wollen wir weiter aufbauen.

Lassen Sie mich ein paar Worte zu Deutschland sagen. Über all unsere Geschäftsbereiche hinweg sind wir tief in unserem Heimatmarkt verwurzelt. Dies war einer der Kernbestandteile unserer Vision.

- Von allen Hypothekendarlehen, mit denen in Deutschland Eigenheime erworben wurden, stellte die Deutsche Bank etwa jedes siebte.
- Fast 30% der aktiven Investmentfonds und Exchange Traded Funds, in denen deutsche Sparer und Investoren ihr Geld anlegen, werden von der Deutschen Bank angeboten.
- 21 der DAX-30-Unternehmen ließen sich von der Deutschen Bank 2014 strategisch beraten oder nahmen unser Angebot im Bereich Corporate Finance in Anspruch. Wir waren im abgelaufenen Geschäftsjahr an 16 der 20 bedeutendsten Firmentransaktionen beteiligt und damit an mehr als doppelt so vielen wie der beste unserer Wettbewerber. Der Marktanteil von Corporate Finance war der höchste seit der Finanzkrise.
- Wir haben für deutsche Unternehmen über Kredite bzw. über die Fremd- und Eigenkapitalmärkte Finanzierungen in Höhe von über 30 Mrd. Euro bereitgestellt.
- Vor dem Hintergrund eines international unsicheren wirtschaftlichen Umfelds haben wir im letzten Jahr etwa 20.000 deutschen Unternehmen dabei geholfen, Währungs- und andere Risiken abzusichern, 1.000 davon zum ersten Mal.

Lassen Sie mich zum Schluss auf das Thema **Kapital** eingehen. 2014 haben wir die Kapitalbasis unseres Hauses deutlich gestärkt. So stieg unsere Tier-1-

Kernkapitalquote von 9,7% Ende 2013 auf 11,7%. Damit war sie fast doppelt so hoch wie Anfang 2012, als sie noch unter 6% lag. Lassen Sie mich einige der Highlights in diesem Zusammenhang nennen:

- **Wir haben unser Kapital deutlich erhöht.** Im Juni haben wir unser Kernkapital um 8,5 Mrd. EUR erhöht. Wir haben bei starker Nachfrage der Investoren 4,7 Mrd. Zusätzliches Kernkapital (AT-1-Kapital) aufgenommen. Im Ergebnis ist es uns so gelungen, den Löwenanteil unseres Kapitalerhöhungsprogramms von 5 Mrd. an AT-1-Kapital mehr als ein Jahr früher als geplant abzuschließen.
- **Wir sind auf der Aktivseite diszipliniert vorgegangen.** Wir haben unsere Bilanzsumme weiter aktiv reduziert. Allein im letzten Quartal konnten wir, bereinigt um Wechselkurseffekte, über 100 Mrd. EUR abbauen. Dies hat zu einer Verbesserung unserer Verschuldungsquote auf 3,5% zum Jahresende 2014 beigetragen.
- **Wir haben den Stresstest der EZB erfolgreich bestanden.** Der Stress Test hat gezeigt, dass wir in einem angenommenen Stress-Szenario über einen der komfortabelsten Kapitalpuffer aller Banken in der Eurozone verfügen, was u.a. auch unserer Kapitalerhöhung im Juni zu verdanken ist. Aus dem Asset Quality Review ergab sich keine wesentliche Anpassung unserer Kapitalquoten.

Wir freuen uns über das Erreichte. Gleichzeitig ist uns bewusst, dass sich das Aufsichtsrecht in diesem Bereich weiterentwickeln wird. Die Technical Standards der EBA, wie etwa die sogenannte „Prudential Valuation“, werden nicht spurlos an uns vorübergehen, wenn sie eingeführt werden. Der Übergang zur einheitlichen europäischen Bankenaufsicht, dem sogenannten „Single Supervisory Mechanism“, ist ein wichtiger Schritt hin zu gleichen Rahmenbedingungen für alle, wird sich aber wahrscheinlich auch auf die Regulierung auswirken. Ferner werden wir uns mit den Anforderungen an die Verlustabsorptionsfähigkeit oder Total Loss Absorption Capacity, kurz ‘TLAC’, auseinandersetzen müssen, wenn sie in ihrer endgültigen Fassung vorliegen. Darüber hinaus wird die Art und Weise, wie risikogewichtete Aktiva zu bewerten sind, in Basel weiterhin überprüft. 2014 stiegen unsere risikogewichteten Aktiva aufgrund methodischer und regulatorischer Änderungen.

Ich übergebe jetzt wieder an Jürgen.

Kommen wir zu Seite 11: Ein paar Anmerkungen zu dem Beitrag, den unsere Non-Core Operations Unit, kurz NCOU, geleistet hat:

- 2014 reduzierte die NCOU Aktiva um annähernd 40% auf ein Allzeittief von 39 Mrd. EUR. In diesen Zeitraum fielen auch einige Großtransaktionen, wie die Veräußerung der BHF und des Cosmopolitan in Las Vegas;

- Seit ihrer Einführung hat die NCOU mehr als 100 Mrd. EUR an Aktiva abgebaut, was einem Rückgang um 72% entspricht. Außerdem wurden die risikogewichteten Aktiva um 84 Mrd. EUR reduziert. Damit hat der Bereich 4,8 Milliarden Euro aufsichtsrechtliches Eigenkapital freigesetzt, was 110 Basispunkten unserer Tier-1-Kernkapitalquote entspricht.

Kunden sind ein weiterer Eckpfeiler unserer Strategie. Auf der letztjährigen Pressekonferenz haben wir erläutert, wie wir unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Unternehmens stellen wollen. 2014 haben wir in vielfältiger Weise auf den erzielten Fortschritten des Vorjahres aufgebaut:

- Im Mai hatten wir Sie informiert, dass wir **200 Mio. Euro in die Digitalisierung unseres Privatkundengeschäfts investieren werden.** So wollen wir Kunden durch eine Kombination von Filial- und Online-Angeboten einen flexiblen und nahtlosen Zugang über mehrere Kanäle anbieten. Am Ende des abgelaufenen Jahres sehen wir erste Ergebnisse: Durch den Login per Fingerabdruck können Kunden bereits ohne Passwort Zugang zu ihren Konten erhalten. Diese Anwendung wurde im November eingeführt und bereits über 600.000-mal von Kunden genutzt. Ferner haben wir mit unserer „PhotoTAN“-App, die bequem über ein Mobiltelefon genutzt werden kann, Überweisungen einfacher und schneller gemacht. 2014 hatten wir rund eine Milliarde log-ins von Kunden über PC, Mobiltelefone oder Tabletcomputer – rund drei Millionen Zugriffe pro Tag und fast 50% mehr als 2012.
- **Wir haben die Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen intensiviert,** um unsere Kunden gemeinsam ganzheitlich betreuen zu können. Deutsche AWM und PBC arbeiten weiter daran, gemeinsame Chancen zu erkennen und weiter zu entwickeln – eine Partnerschaft, aus der sich allein 2014 etwa 3.000 Verkaufsaktivitäten ergeben haben. CB&S und Deutsche AWM haben die Partnerschaft mit Corporate Finance weiterentwickelt, damit gemeinsamen Kunden Origination, Distribution und Execution aus einer Hand angeboten werden kann. CB&S und GTB machen weitere Fortschritte bei ihrer gemeinsamen Initiative einer besseren Betreuung multinationaler Unternehmen im US-Markt, was zu einem zweistelligen Ertragswachstum bei diesen Kunden und – im Rahmen einer einzelnen Kundenkampagne – zu 66 neuen Mandaten geführt hat. Wie wir schon in Davos gesagt haben: ein Full Service-Geschäftsmodell ist grundlegend, um unseren Kunden einen integrierten Service bieten zu können und ein Kernelement dessen, was wir bisher geliefert haben. Der neue Mittelstandsbereich, den wir 2013 angekündigt hatten, hat 2014 Geschäftsbeziehungen mit rund 5.000 neuen Firmenkunden aufgenommen und verzeichnete starkes Volumenwachstum in allen wichtigen Produkten.

Nun zu Seite 13: Der Kulturwandel ist eine unserer grundlegenden strategischen Prioritäten. 2014 war dabei ein Jahr der Umsetzung. Wir konnten den Kulturwandel weiter in unserem Tagesgeschäft verankern. Dazu nur einige Beispiele:

- **Wir arbeiten weiterhin intensiv daran, das Vertrauen in die Finanzwirtschaft wieder herzustellen.** So haben wir erneut in unsere sogenannten „Three Lines of Defense“ investiert, um zukünftiges Fehlverhalten zu verhindern. In diesem Zusammenhang wurden unsere Kontrollfunktionen bereits um 700 Mitarbeiter verstärkt und wir planen, diese Zahl noch auf 1000 zu erhöhen. In CB&S haben wir die sogenannte Conduct and Control Group ins Leben gerufen und mit rund 6.000 Mitarbeitern, d. h. ca. 90% unserer Banker, Workshops zu den Themen Compliance und Risikokultur durchgeführt. Zusätzlich haben mehr als 400 oder 90% unserer Managing Directors in Deutschland, die für uns eine Schlüsselfunktion im Kulturwandel inne haben, unsere 2-tägigen Seminare beim Institut der deutschen Wirtschaft in Köln absolviert. Weltweit fanden 2014 über eine halbe Million Schulungen zum Thema Compliance und Risikokultur statt - ein Drittel mehr als in 2013.
- **Wir verändern weiterhin unser tägliches Handeln.** PBC hat Hypothekendarlehen eingeführt, durch die sich unsere Kunden vor dem Hintergrund des gegenwärtigen Zinsumfelds vor den Auswirkungen steigender Zinsen schützen können. CB&S hat den Verkauf komplexer Derivate auf bestimmte Kundengruppen beschränkt und Geschäfte mit Kunden eingestellt, aus denen sich Reputationsrisiken ergeben könnten oder die nicht zu unseren Werten passen. Ferner haben wir 2014 über 1.200 Transaktionen auf ihre Auswirkungen im Hinblick auf Umwelt- und soziale Fragen geprüft. 2011 lag diese Zahl bei 70 Transaktionen.
- **Darüber hinaus werden unsere Werte und Überzeugungen immer stärker zu einem festen Bestandteil unserer Personalführung.** So haben wir die Auszeichnung „Living the Values“ eingeführt, um damit Mitarbeiter und Teams auszuzeichnen, die beispielhaft unsere Werte leben. Mehr als 500 Mitarbeiter – das sind etwa 50% mehr als 2013 - wurden 2014 einmal oder mehrfach mit sogenannten Red Flags verwahrt, was sich auf ihre Leistungsbeurteilung auswirkte. In einigen Fällen hatte dies auch Folgen für Vergütung und Beförderung.

Echter Kulturwandel braucht eine starke Führungsmannschaft. Deshalb haben wir unsere Governance 2014 weiter gestärkt. Wie Sie auf Seite 14 sehen können, ist es uns gelungen, erneut Spitzenkräfte für uns zu gewinnen:

- Wir freuen uns, dass wir **Marcus Schenck**, ehemals Goldman Sachs, als künftigen CFO gewinnen konnten.

- Des Weiteren wurde der Vorstand um **Christian Sewing**, unseren Head of Group Audit, erweitert, der sich vornehmlich auf die Lösung noch anhängiger Rechtsstreitigkeiten konzentrieren soll.
- Im GEC haben wir mit der Berufung von **Fabrizio Campelli**, Head of Strategy, unser Augenmerk auf Strategie verstärkt. Gleiches gilt für Compliance und Regulatory Affairs, wo wir **Sylvie Matherat** und **Nadine Faruque** berufen haben.
- In anderen Schlüsselfunktionen haben wir uns mit mehreren Persönlichkeiten deutlich verstärkt: **Luc Frieden** als Vice Chairman, **Karl Altenburg**, ehemals JP Morgan, als Co-Head of Corporate Finance in EMEA, und **JP Rangaswami**, ehemals CIO von Salesforce.com, als Chief Data Officer.

Um es ganz klar zu sagen: Es ist uns bewusst, dass ein tiefgreifender kultureller Wandel Jahre dauern wird. Wir freuen uns aber über das, was bereits erreicht wurde und sind entschlossen, auf dem eingeschlagenen Weg weiterzugehen.

Kommen wir zu Seite 15: **Für das Kostenmanagement war 2014 ein Jahr des Fortschritts, aber auch der Herausforderungen.** So konnten wir im Rahmen unseres Operational Excellence-Programms (OpEx) weitere Fortschritte erzielen und 2014 Kosten in Höhe von 1,3 Mrd. Euro einsparen. Damit belaufen sich die Gesamteinsparungen auf 3,3 Mrd. EUR – d. h. fast 400 Mio. EUR mehr als die 2,9 Mrd., die wir uns bis Ende 2014 vorgenommen hatten. OpEx hat damit seine Ziele nun schon im dritten Jahr in Folge erfüllt oder übererfüllt. Darüber freuen wir uns.

Aber gleichzeitig nahmen die Herausforderungen zu. So entstanden uns im Jahr 2014 zusätzliche Kosten vor allem für erforderliche Anpassungen an aufsichtsrechtliche Vorgaben in Höhe von 1,3 Mrd. EUR:

- Davon betrafen etwa 500 Mio. EUR befristete oder „Einmal“-Aufwendungen wie etwa Kosten für die Anpassung unseres Vergütungs-Mixes an die regulatorische Vorgabe CRD4 oder einmalige aufsichtsrechtliche Aufwendungen.
- Ein großer Anteil der zusätzlichen Kosten sind allerdings projektbezogene oder fortlaufende Aufwendungen. Dies betrifft beispielsweise IT Projekte zur Unterstützung aufsichtsrechtlicher Berichtspflichten und Beseitigung von Schwachstellen, die Einstellung weiterer Mitarbeiter, um neuen regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden oder steigende Bankenabgaben.

Doch nicht alle dieser Kostenerhöhungen sind auf die Regulierung zurückzuführen. Wie bereits bei unserer Kapitalerhöhung angekündigt, haben wir auch in das Geschäftswachstum und die Digitalisierung investiert.

Aufgrund dieser Herausforderungen stieg unsere bereinigte Kostenbasis im Jahr 2014 leicht an. Lassen Sie mich ganz deutlich sagen: In diesem schwierigen Umfeld ist Kostendisziplin zwingend erforderlich und wir sind keineswegs damit zufrieden, wo wir bei den Kosten stehen.

Ich übergebe jetzt wieder an Anshu.

Danke Jürgen. Lassen Sie mich das Jahr zusammenfassen:

- **Wir haben 2014 einige bemerkenswerte Erfolge erzielt.** Wir konnten unsere Kapitalausstattung verbessern und sehen dies auch durch die EZB als neue europäische Aufsichtsbehörde bestätigt. Wir haben unsere Aktiva erheblich verringert. Wir erzielten in allen vier Kerngeschäftsbereichen ein starkes Ergebnis und wir haben damit einmal mehr die Leistungsfähigkeit unseres Kundengeschäfts unterstrichen. Bei dem auf mehrere Jahre angelegten Kulturwandel wurden weitere Fortschritte gemacht. Die Deutsche Bank ist heute eine fundamental andere – und bessere – Bank im Vergleich zu Beginn des Prozesses. Wie Jürgen gesagt hat, sind wir sicherer, stärker, ausgewogener und unumstößlich dem Kulturwandel verschrieben. Darüber freuen wir uns.
- **Trotzdem liegen noch einige Herausforderungen vor uns.** Verschiedene Faktoren lasten weiterhin auf der Profitabilität. Die Regulierung wird sich weiter entwickeln, die Wirtschaft in der Eurozone bleibt schwach und die Zinsen werden wahrscheinlich auf historischen Tiefstständen verharren. Rechtsstreitigkeiten haben unsere Gewinn- und Verlustrechnung 2014 belastet, und einige Fälle sind noch nicht abgeschlossen. Wir arbeiten mit den für uns zuständigen Aufsichtsbehörden auf eine Lösung hin. Die NCOU belastet weiter die GuV. Außerdem haben die bisherigen Kosteneinsparungen noch nicht die angestrebten Ergebnisse geliefert. Auch deshalb ist es uns bisher nicht gelungen, unseren Investoren die Renditen zu bieten, die sie berechtigterweise erwarten.
- Diese Erfolge und diese Herausforderungen bilden den Ausgangspunkt für die nächste Phase unserer Strategie – lassen Sie uns mit einigen kurzen Anmerkungen zu diesem Prozess schließen.

Es ist eine Phase der klaren und gründlichen Analyse, und es ist zu früh, um zu diesem Zeitpunkt über Ergebnisse zu sprechen. Werfen wir einen Blick in die Zukunft: Unsere strategische Überlegungen umfassen im Wesentlichen vier Elemente: Erstens - eine Analyse der gegenwärtigen Situation. Was haben wir

erreicht, vor welchen Herausforderungen stehen wir? Zweitens - die grundlegende Analyse des operativen Umfelds: Wie haben sich die Zinssätze, der wirtschaftliche Ausblick, die Regulierung und die Kundenbedürfnisse seit 2012 verändert? Im Anschluss an diese Analyse interner und externer Faktoren werden wir prüfen, was dies für die Strategie in den einzelnen Geschäftsbereichen bedeutet. Schließlich prüfen wir die Auswirkungen auf unser Portfolio. Auf diese Weise können wir konkrete Maßnahmen und Ziele formulieren. Über weitere Details werden wir Sie im zweiten Quartal bei unserer Jahrespressekonferenz auf dem Laufenden halten.

Lassen Sie mich zum Schluss kommen: Wir sind zuversichtlich und entschlossen, dass wir die Deutsche Bank sein werden, die unsere Stakeholder erwarten und verdienen.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit. Ich darf nun wieder zurück an Thorsten Strauß geben. Wir freuen uns auf Ihre Fragen.