



John Cryan
Vorsitzender des Vorstands
Deutsche Bank AG

Jahresmedienkonferenz

Frankfurt am Main, 2. Februar 2017

– Es gilt das gesprochene Wort –

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

auch ich begrüße Sie herzlich zu unserer Jahresmedienkonferenz.

Heute möchte ich Ihnen zum zweiten Mal die Jahresergebnisse der Bank vorstellen – und zum zweiten Mal sprechen wir über ein Jahr, das für die Deutsche Bank alles andere als einfach war. Aber wir sprechen auch über ein Jahr, in dem wir viel erreicht haben, was erst allmählich in den Finanzergebnissen zu sehen sein wird.

Ich möchte nicht drumherum reden: Es gab Phasen im Jahr 2016, in denen wir unter erheblichem Druck standen. Dies galt vor allem für die Zeit im Herbst, nachdem die 14-Milliarden-Dollar-Forderung des US-Justizministeriums bekannt wurde. Die Folge waren wochenlange Debatten und Spekulationen darüber, was ein Vergleich in dieser Höhe für die Deutsche Bank bedeuten würde – obwohl wir nie angenommen haben, eine derart hohe Summe wirklich zahlen zu müssen.

Diese Zeit der Unsicherheit hat Spuren in unserer Gewinn- und Verlustrechnung hinterlassen. Auch das Umfeld mit niedrigen Zinsen und vielen Fragezeichen zur wirtschaftlichen und politischen Entwicklung hat unser Geschäft erschwert. Marcus Schenck wird Ihnen dies gleich noch im Detail erläutern.

Trotzdem kann ich heute sagen: 2016 war kein schlechtes Jahr. Im Gegenteil. Es mag Sie vielleicht überraschen, aber für uns im Vorstand war 2016 aus zwei Gründen sogar sehr ermutigend:

Widerstandsfähigkeit

Zum einen haben wir eindrucksvoll bewiesen, wie widerstandsfähig die Deutsche Bank ist. Zwar ist richtig: In den turbulenten Wochen im September und Oktober sind Gelder abgeflossen und die Erträge in manchen Geschäftsfeldern zurückgegangen.

Wahr ist aber auch: Der allergrößte Teil unserer Kunden ist uns treu geblieben. Manche haben uns sogar öffentlich den Rücken gestärkt, weil sie ihrer Deutschen Bank vertrauen, weil sie gerne mit uns zusammenarbeiten und das auch in Zukunft tun wollen. Diese Unterstützung wissen wir sehr zu schätzen, wir werden das nicht vergessen.

Wir konnten die Stimmung in einigen Bereichen unseres Geschäfts wieder drehen. Das zeigt sich an den Einlagen unserer Privat- und Firmenkunden in Deutschland: Im Oktober gingen sie zurück, aber im November und Dezember legten sie schon wieder zu. Zum Jahresende lagen die Einlagen höher als zu Jahresbeginn.

Noch wichtiger aber ist: Seit wir uns kurz vor Weihnachten grundsätzlich mit dem US-Justizministerium einigten, machen auch die Kunden, die sich im Herbst zurückgezogen hatten, wieder deutlich mehr Geschäft mit uns.

Und das spiegelt sich im vielversprechenden Jahresauftakt 2017 wider. In wesentlichen Bereichen unserer Bank läuft es deutlich besser als im Vorjahr, zum Beispiel im Kapitalmarktgeschäft. Dass wir nun wichtige Rechtsfälle beilegen konnten, verschafft uns zusätzlichen Rückenwind.

Diese Widerstandskraft ist maßgeblich das Verdienst unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Sie waren in den schwierigen Wochen im Herbst noch engagierter als sonst, haben sich den kritischen Fragen ihrer Kunden gestellt und unermüdlich unser Tagesgeschäft weiter vorangetrieben.

Ich möchte deshalb diese Gelegenheit nutzen, im Namen des Vorstands allen Kolleginnen und Kollegen für ihren außerordentlichen Einsatz und ihre große Leistung von ganzem Herzen zu danken.

Umbau kommt voran

Der zweite Grund, warum 2016 für mich ermutigend war: Wir haben große Fortschritte gemacht. Wir sind gut dabei vorangekommen, unsere Altlasten abzuarbeiten und die Bank umzubauen. Wir haben also nicht nur angekündigt, sondern wir haben geliefert.

Lassen Sie mich kurz daran erinnern, was wir uns seit Oktober 2015 vorgenommen hatten. Wir wollten...

- ...die Bank weniger komplex machen, damit sie sich besser managen lässt
- ...unser Kapital stärken und Risiken verringern
- ...unsere Technologie und unsere Kontrollen verbessern
- ...unser Geschäft weiter digitalisieren
- ...Rechtsfälle abschließen
- ...und trotz all dieser ehrgeizigen Ziele unseren Kunden mehr Aufmerksamkeit widmen.

Heute können wir sagen: Wir haben vielleicht noch nicht alles, aber sehr viel erreicht. Ja, 2016 war ein Jahr der kleinen Schritte. Aber es waren viele kleine Schritte, die unsere Bank weit vorangebracht haben - auch wenn Sie das meiste davon noch nicht in den Ergebnissen sehen können.

Ich möchte nur einige Beispiele nennen:

- Die Arbeit unserer Abbaueinheit NCOU ist praktisch abgeschlossen. Seit Mitte 2012 haben wir die einst 128 Milliarden Euro an risikogewichteten Aktiva um mehr als 90 Prozent verringert. So konnten wir diese Einheit wie geplant zum Jahresende schließen. Damit verschwindet ein lange bestehender Unsicherheitsfaktor, der unser Vorsteuerergebnis im vergangenen Jahr noch mit 3,2 Milliarden Euro belastet hat – inklusive Rechtskosten. Über die Jahre hat die NCOU unterm Strich trotz dieser Verluste rund 8,5 Milliarden Euro an Kernkapital freigesetzt.
Dass uns dieser Kraftakt gelingen würde, war keinesfalls selbstverständlich. Deshalb möchte ich dem NCOU-Team zu diesem Erfolg gratulieren.
- Wir sind auch beim Umbau unserer Privat- und Firmenkundenbank in Europa einen großen Schritt vorangekommen. Nach intensiven Vorbereitungen haben wir bereits einige Filialen in Deutschland zusammengelegt und planen, in diesem Jahr 181 weitere zu schließen. Gleichzeitig haben wir das erste von acht regionalen Beratungszentren eröffnet, die unsere Kunden auch abends und am Wochenende nutzen können. Und schließlich bieten wir mehr und besseren Rat auf digitalen Kanälen an. Dazu gehört, dass man ein Konto bei uns inzwischen in weniger als zehn Minuten online eröffnen kann.
- Weiter: Die Finanzkraft der Deutschen Bank war selten größer als heute. Unsere harte Kernkapitalquote (bei Vollumsetzung der Basel-3-Regeln) konnten wir auf 11,9 Prozent verbessern. Das ist der beste Wert seit drei Jahren. Wir übertreffen die aktuellen Mindestanforderungen der Aufsichtsbehörden – und zwar mit einem Puffer von mehr als elf Milliarden Euro. Unsere Liquiditätsreserven sind im vierten Quartal unter dem Strich um fast zehn Prozent gestiegen, von 200 auf 218 Milliarden Euro. Und unsere Markt- und Kreditrisiken sind auf einem sehr niedrigen Niveau.
- Die Bank ist auch deshalb sicherer geworden, weil wir unsere internen Kontrollen erheblich verbessert haben. 2016 haben wir gut 350 zusätzliche Mitarbeiter im Bereich Compliance sowie für den Kampf gegen die Finanzkriminalität eingestellt, mehr als 600 weitere werden dieses Jahr folgen.
- Unsere IT-Infrastruktur ist stabiler und gleichzeitig moderner denn je. Die Zahl unserer Betriebssysteme haben wir bereits um sieben auf 38 reduziert – und kommen damit schneller voran als geplant. Unser Ziel bleibt es, mit nur noch vier Betriebssystemen zu arbeiten.
- Wir haben inzwischen ein globales Innovationsnetzwerk aufgebaut. Hierzu zählen unsere Digitalfabrik in Frankfurt-Sossenheim, das Datenlabor in Dublin und unsere Innovationslabore in Berlin, London und Palo Alto. Wir arbeiten

mit der Hochschule MIT in Cambridge und dem Startup-Förderer Axel Springer Plug & Play in Berlin zusammen.

- Und nicht zuletzt: Bei den Rechtsfällen haben wir große Fortschritte gemacht. Im vergangenen Jahr und insbesondere in den letzten Wochen konnten wir maßgebliche Verfahren abschließen – unter anderem zivilrechtliche Auseinandersetzungen zu US-Hypotheken und Edelmetallen, einen langjährigen Rechtsstreit mit der isländischen Bank Kaupthing sowie Teile des Russland-Verfahrens, in dem es um unsere Geldwäsche-Kontrollen ging.

Das alles hat uns viel Kraft gekostet. Trotzdem waren wir im Tagesgeschäft erfolgreich, was leider manchmal allzu sehr in den Hintergrund getreten ist. Auch hier möchte ich einige Beispiele nennen:

- Unsere Unternehmens- und Investmentbank gehörte zu den führenden Beratern bei sieben der zehn größten Fusionen, Übernahmen und Börsengängen des Jahres – gemessen an Provisionseinnahmen. Begleitet haben wir zum Beispiel die Übernahme von Reynolds American durch British American Tobacco oder den Börsengang des Essener Energiekonzerns Innogy. Insgesamt haben unsere Kunden mit unserer Unterstützung 380 Milliarden Euro an Eigen- und Fremdkapital eingesammelt.
- Mit Handelsfinanzierungen von mehr als 180 Milliarden Euro ermöglicht unsere Transaktionsbank weltweiten Warenverkehr und gehört zu den führenden Anbietern in diesem Geschäft. Weiterhin wickelt keine andere Bank so viele Euro-Zahlungen ab wie wir.
- Unser Kapitalmarktgeschäft hat Kunden rund um den Globus bei komplexen Anleihen- und Kredit-Finanzierungen begleitet. Außerdem haben wir eine neue Derivate-Plattform gestartet, die unsere Kapazitäten vervierfacht und unsere Kosten verringert.
- Die Deutsche Asset Management bleibt klarer Marktführer auf dem Heimatmarkt. Mehr als jeder vierte Publikumsfonds in Deutschland kommt weiterhin von uns. Wir haben inzwischen 45 Fonds im Angebot, die bei Morningstar die Bestnote von fünf Sternen erreichen – deutlich mehr als noch vor einem Jahr. Eines unserer Flaggschiffe, der DWS Top Dividende, hat den Anlegern 460 Millionen Euro an Erträgen ausgeschüttet – mehr denn je.
- Im Geschäft mit Privat-, Vermögens- und Firmenkunden bekommen wir trotz des Umbaus weiterhin Bestnoten. Euromoney kürte uns zum siebten Mal in Folge zur „Best Private Bank“ in Deutschland, und die britischen Leser der Financial Times wählten uns zum „Wealth Manager of the Year“.

Der Umbau, meine Damen und Herren, war allerdings nicht umsonst zu haben. Altlasten abarbeiten, die Bank neu aufstellen, das kostet Geld und verringert kurzfristig auch erst einmal die Erträge. Diese Effekte prägen unsere Zahlen für das vergangene Jahr ebenso wie die Phasen der Unsicherheit.

Unser Finanzvorstand Marcus Schenck wird Ihnen dazu nun einen Überblick geben.

[Übergabe an Marcus Schenck]

Was noch zu tun ist

Meine Damen und Herren, ich sage Ihnen ganz ehrlich: Auch wir sind mit diesen Zahlen natürlich nicht zufrieden.

Aber lassen Sie mich einmal ein Bild aus der Landwirtschaft bemühen: Wir müssen zunächst aussäen, wenn wir später eine größere Ernte einfahren wollen – und das erfordert Geduld. Noch befinden wir uns eindeutig in der Phase, in der wir vor allem säen.

Dafür steht unser gesamtes Umbauprogramm. Dazu zählt aber auch, dass wir in diesem Jahr einmalig auf die individuelle variable Vergütung bei den Führungskräften verzichtet haben. In Zeiten, in denen wir keine Dividende zahlen und wir uns leider von Tausenden Kolleginnen und Kollegen trennen müssen, war es uns wichtig, ein Signal des Verzichts zu senden. Das musste natürlich auch für den Vorstand gelten.

Wir schaffen heute die Grundlagen dafür, morgen wieder eine erfolgreiche Bank zu sein. Das fällt uns zunehmend leichter, weil wir inzwischen sehen, wie die Saat langsam aufgeht und gedeiht.

Strategie

Ich bin mir sicher, dass viele von Ihnen heute gerne etwas ganz Neues zu unserer Strategie hören würden.

Natürlich ändern sich Wirtschaft und Finanzmärkte ständig, auch die Regulierung entwickelt sich weiter. Das gesamte Umfeld hat sich seit Herbst 2015 tiefgreifend gewandelt. Darauf haben wir reagiert und werden noch weiter reagieren. Das ist ein sehr dynamischer Prozess.

Ein abrupter Strategieschwenk hat sich in der Geschichte von Unternehmen allerdings selten bewährt – erst recht nicht bei Banken.

Was wir sind, meine Damen und Herren, wird sich nicht grundsätzlich ändern: Wir sind eine europäische Bank mit starken deutschen Wurzeln und einem weltweiten Netzwerk für unsere Kunden. Hier ist eine Infrastruktur entstanden, die sich nicht mal so eben nachbauen lässt. Wir bieten unter den europäischen Banken eine einzigartige Service- und Produktpalette und Expertise.

Wir wissen, worin wir gut sind. Es geht vor allem darum, unsere Stärken zu stärken. Wir wollen uns immer weiter verbessern, für unsere Kunden, und das Tag für Tag.

Entschuldigung

Meine Damen und Herren, diesen Anspruch können wir dann weitaus besser erfüllen, wenn wir die Verfehlungen der Vergangenheit hinter uns lassen. Seit ich vor anderthalb Jahren Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank wurde, mussten wir insgesamt rund fünf Milliarden Euro für Rechtsfälle aufwenden, deren Ursachen zum großen Teil viele Jahre zurückliegen.

Diese Altlasten haben uns nicht nur viel Geld, sondern auch Reputation und Vertrauen gekostet. Sicher, noch gibt es weitere Verfahren, die unsere Ergebnisse belasten werden, aber wir haben nun wesentliche Rechtsfälle abgeschlossen.

Das möchte ich zum Anlass nehmen, um im Namen des Vorstands der Deutschen Bank unser tiefes Bedauern auszudrücken für das, was geschehen ist. Wir möchten uns dafür entschuldigen.

Es wurden schwerwiegende Fehler gemacht. Das betrifft zum Beispiel die Hypothekengeschäfte auf dem US-amerikanischen Markt in den Jahren von 2005 bis 2007, zu denen wir uns erst kürzlich mit dem dortigen Justizministerium geeinigt haben. Das damalige Verhalten entsprach nicht unseren Standards und war völlig inakzeptabel. Das gilt leider auch für andere Fälle.

Zur Wahrheit gehört aber auch: Die allermeisten Mitarbeiter der Deutschen Bank waren weder beteiligt noch tragen sie Schuld an den Verfahren, mit denen wir zuletzt zu tun hatten. Generell geht es um das Fehlverhalten weniger, die mit ihren kurzfristigen Interessen die Reputation - das wertvollste Gut der Deutschen Bank - aufs Spiel gesetzt haben. Dadurch sind viele in Mitleidenschaft gezogen worden – Kunden und Investoren, aber auch all unsere aufrechten Kolleginnen und Kollegen, die sich so sehr mit ihrer Deutschen Bank identifizieren.

Meine Damen und Herren, da, wo Menschen arbeiten, wird es immer Fehler geben. Aber wir im Vorstand und in der Bankführung als Ganzes werden alles in unserer Macht Stehende tun, damit sich solche Vorfälle nicht wiederholen können.

Unser Ziel ist eine Deutsche Bank,...

...der ihre Kunden vertrauen.

...die sich auf ihre Herkunft und ihre Verantwortung besinnt.

...die Menschen anzieht und begeistert, die unsere Werte teilen.

...die erstklassige Lösungen für ihre Kunden findet.

...die nachhaltig Gewinne erzielt.

Kurzum: Wir wollen eine Bank sein, die wirtschaftliches Wachstum fördert und die Gemeinschaft voranbringt. Eine Bank, die Positives bewirken kann – für ihre Kunden, ihre Mitarbeiter, ihre Investoren und für die Gesellschaft.