



Christian Sewing
Vorstandsvorsitzender

James von Moltke
Stellvertretender Vorstandsvorsitzender und
Finanzvorstand

Deutsche Bank AG

Jahresmedienkonferenz

Frankfurt am Main, 29. Januar 2026

– Es gilt das gesprochene Wort –

Inhalt

Rede Christian Sewing, Teil 1	3
Rede James von Moltke	9
Rede Christian Sewing, Teil 2	15

Rede Christian Sewing, Teil 1

Liebe Journalistinnen und Journalisten,

auch von mir ein herzliches Willkommen zu unserer Jahres-Medienkonferenz. Ob hier bei uns in der Taunusanlage oder digital im Live-Stream: Schön, dass Sie heute dabei sind.

Wir treffen uns heute am Ende eines weiteren bewegten Monats – mit politischen Entwicklungen, deren Folgen noch niemand seriös abschätzen kann. Das gilt für Venezuela und den Iran. Und das gilt ganz besonders für das transatlantische Verhältnis. Der Druck auf Europa wächst. Doch dieser Druck ist auch eine Chance, wenn die europäischen Staaten nun endlich enger zusammenrücken.

Klar ist in diesem Umfeld nur eins: Die Unsicherheit bleibt. Sie ist unser ständiger Begleiter geworden. Und wahrscheinlich nimmt sie sogar zu.

In solchen Zeiten der Unsicherheit ist Stabilität umso wertvoller. Und die Deutsche Bank bietet genau diese Stabilität. Das zeigen unsere Zahlen für das Geschäftsjahr 2025, die wir heute Morgen veröffentlicht haben. Wir haben Rekorde aufgestellt, Erwartungen erfüllt und übertroffen, eine neue Dynamik entfacht – und damit die Weichen für weitere Erfolge in der nächsten Phase unserer Strategie gestellt.

Wir haben 2025 einen Vorsteuergewinn von 9,7 Milliarden Euro erzielt. Das ist das beste Ergebnis in der Geschichte unserer Bank. Nach Steuern lag der Gewinn bei 7,1 Milliarden Euro.

Ziele erreicht

Diese Ergebnisse zeigen, wie sehr sich die Transformation unserer Bank auszahlt. Noch wichtiger ist aber: Wir haben Wort gehalten. Wir haben im vergangenen Jahr all das geschafft, was wir uns vorgenommen und unseren Stakeholdern versprochen hatten.

- Erstens: Wir haben unsere Erträge um 7 Prozent auf 32,1 Milliarden Euro gesteigert und damit unsere Zielmarke für 2025 erreicht.
- Zweitens: Wir haben die Kosten weiter reduziert und die Aufwand-Ertrag-Relation wie geplant unter 65 Prozent gesenkt, und zwar auf 64 Prozent. Um das einzuordnen: 2024 lag dieser Wert noch bei 76 Prozent. Wir wirtschaften heute also deutlich effizienter.

- Drittens: Wir haben unsere Eigenkapitalrendite nach Steuern auf 10,3 Prozent gesteigert. Ich weiß, dass diese Kennziffer besonders genau beobachtet wurde – und es gab einige Skepsis, ob wir unser Ziel erreichen würden. Aber wir haben auch dieses Versprechen eingelöst.
- Viertens: Unsere Kapitalausstattung bleibt robust: Mit 14,2 Prozent lag die harte Kernkapitalquote Ende des Jahres über unserem Zielkorridor von 13,5 bis 14 Prozent. Dabei hat unser Kapitalplan den regulatorischen Abschlag, der Ende 2025 in Kraft trat, vollständig kompensiert.
- Fünftens: Wir geben diesen Erfolg an unsere Aktionäre weiter. Wir wollten bis 2026 mindestens 8 Milliarden Euro ausschütten. Mit dem geplanten Aktienrückkauf, den wir heute angekündigt haben, und unserem Dividendenvorschlag für 2025 stehen wir schon jetzt bei 8,5 Milliarden Euro. Und das Jahr 2026 hat ja gerade erst begonnen.

Damit haben wir 2025 alle angestrebten Meilensteine erreicht. Wir haben geliefert – und ein starkes Fundament gelegt für das, was vor uns liegt. Ein Fundament, das trägt, auch wenn die Welt um uns herum immer unruhiger wird.

Die Basis dafür ist die Aufstellung, die wir uns in den vergangenen Jahren gegeben haben. Die Zahlen machen es ganz deutlich: Unsere Globale Hausbank zeigt ihre Kraft – in jedem Markt, in jedem Geschäftsbereich, in jedem Kundengespräch. Gerade in einem komplexen Umfeld wie dem aktuellen beweist sie ihre volle Leistungsfähigkeit. Wir haben die Stärken, um unseren Kunden in jeder Situation verlässlich zur Seite zu stehen – und unsere Globale Hausbank weiter auszubauen.

Diese Position haben wir uns über die vergangenen Jahre erarbeitet – zielstrebig, konsequent, Schritt für Schritt.

Wie weit wir damit gekommen sind, zeigt ein Blick auf unsere Ergebnisse im längerfristigen Vergleich.

Rückblick: Erfolge in der Transformation

In nur fünf Jahren haben wir unseren Vorsteuergewinn nahezu verdreifacht.

Das verdanken wir einem beeindruckenden Wachstumskurs: Wir haben unser Geschäft in allen Bereichen deutlich und kontinuierlich verbessert. So haben wir unsere Erträge auf ein neues Niveau gehoben: Sie liegen heute ein Viertel über dem Wert von 2021 – das ist ein Zuwachs von fast sieben Milliarden Euro.

Fast noch wichtiger: Wir haben etwas geschafft, was in dieser Bank lange Zeit unmöglich schien. Wir haben unsere Kosten im Griff behalten, während unser Geschäftsvolumen stetig gewachsen ist. Dank dieser Disziplin konnten wir unsere zinsunabhängigen Aufwendungen um vier Prozent senken. Gleichzeitig haben wir die operativen Kosten stabil gehalten.

Diese Kostendisziplin war essenziell – nicht nur, um unsere Ergebnisse zu verbessern, sondern um Raum für Investitionen zu schaffen. Investitionen, die uns effizienter machen, unsere Kontrollen stärken und neue Geschäftsmöglichkeiten erschließen.

Das ist ein weiterer wichtiger Punkt: Wir haben auch während unserer Transformation flexibel auf Chancen reagiert, die sich am Markt ergaben. Wir haben unsere Investitionen erhöht, weil wir einen steigenden Kundenbedarf gesehen haben – und damit neue langfristige Geschäftsmöglichkeiten. Deshalb haben wir 2024 unser Ziel für die Aufwand-Ertrag-Relation von unter 62,5 auf unter 65 Prozent angehoben. Dafür wurden wir kritisiert. Aber heute wissen wir: Es war der richtige Schritt – er hat unser Wachstum spürbar beschleunigt.

Und lassen Sie mich das noch einmal sagen: Wir sprechen hier über profitables Wachstum – und damit meine ich Wachstum, das Wert schafft. Wir haben in den vergangenen Jahren eine hohe operative Hebelwirkung erzielt. Das heißt, unsere Erträge sind deutlich stärker gestiegen als die Kosten. Das Ergebnis konnten wir heute berichten: einen Rekordgewinn und eine Eigenkapitalrendite über 10 Prozent.

Erfolge in den Geschäftsbereichen

Besonders erfreulich ist: Wir haben diese Marke nicht nur im Konzern erreicht, sondern in allen vier Geschäftsbereichen. Auch das ist ein Novum. Jeder von ihnen hat außerdem den Vorsteuergewinn 2025 zweistellig gesteigert. Das zeigt, wie stark unsere Aufstellung mit vier komplementären Bereichen ist – und welche hervorragende Arbeit dort seit Jahren geleistet wird.

James wird gleich die Zahlen im Detail vorstellen. Aber lassen Sie mich auch kurz über unsere Divisionen sprechen, denn deren Erfolge gehen weit über die Kennziffern hinaus:

- Die Unternehmensbank hat ihre Flexibilität und Vielseitigkeit eindrucksvoll bewiesen. Sie war an einer Reihe hochkarätiger Transaktionen beteiligt – von den Spin-Offs der Continental-Sparte Aumovio und TKMS von Thyssen-Krupp bis zu neuartigen grünen Garantien für Windparks von

Hitachi Energy. Mit ihrer Beteiligung an Partior – einem globalen Interbanken-Netzwerk für Echtzeit-Clearing und Settlement auf Blockchain-Basis – hat sie unsere Position in diesem Zukunftssegment deutlich gestärkt.

Im Business Banking, unserem Geschäft mit kleinen und mittleren Unternehmen, hat sie erfolgreich einen neuen Online-Banking-Service eingeführt. Er basiert auf der Google Cloud und steht mehr als 400.000 Firmenkunden in Deutschland zur Verfügung. Dies schafft die Grundlage für neue, skalierbare Anwendungen.

Und schließlich: Die Übertragung des Kreditkartenportfolios von Miles & More auf die Deutsche Bank kommt gut voran. Mehrere hunderttausend Kunden sind bereits erfolgreich auf unsere neue Plattform gewechselt.

- In der Investmentbank haben wir untermauert, dass wir im Geschäft mit Anleihen und Währungen absolute Weltklasse sind. Das spiegelt sich in weiter steigenden Marktanteilen und hohen Wachstumsraten wider. Seit 2019 haben wir die Erträge hier im Schnitt um 10 Prozent pro Jahr gesteigert. Auch die kontinuierlichen Investitionen in unsere Plattformen zahlen sich hier aus: Selbst in den härtesten Marktphasen haben wir Liquidität bereitgestellt, als andere Institute passen mussten. Zudem hat die Investmentbank mit Teams aus anderen Bereichen eine Task-Force für den Verteidigungssektor aufgebaut, um diese Industrie – insbesondere in Deutschland – beim Ausbau der Produktion zu unterstützen.

Im Bereich Investmentbanking & Kapitalmärkte hatten die US-Banken einen Vorteil, weil sich das Geschäft zunächst vor allem in den USA erholte. Wir haben aber unsere Marktführerschaft in Deutschland verteidigt. Wir haben in Asien das beste Jahr seit 2019 erzielt. Und wir haben uns weiter verstärkt, um für unsere Kunden da zu sein, wenn der Markt auch außerhalb der USA wieder anzieht.

- Die Privatkundenbank hat Kunden in einem hochkomplexen Umfeld souverän begleitet und zugleich die Weichen gestellt, um unser Serviceangebot über alle Kanäle gezielt weiterzuentwickeln. Ein zentraler Schritt war die Migration aller Marken auf eine gemeinsame neue Plattform. Wichtig war zudem die Einbindung von Wero, der neuen europäischen Bezahl-Alternative, die nun allen Kunden der Deutschen Bank und der Postbank zur Verfügung steht. Im Wealth Management haben wir eine neue Führungsstruktur etabliert, die

noch stärker auf die Bedürfnisse unserer Kunden ausgerichtet ist – unter anderem mit einer spezialisierten Einheit für die wachsende Gruppe digital-affiner vermögender Kunden. Zudem ermöglichen wir unseren Privatkunden mit einem neuen Private-Market-Fonds erstmals einen breiteren Zugang zu alternativen Anlagen.

- Unsere Vermögensverwaltung schließlich hat im vergangenen Jahr gleich mehrere bedeutende Meilensteine erreicht: Die Marktkapitalisierung der DWS ist auf mehr als 10 Milliarden Euro gestiegen. Der verdiente Lohn dafür war der Aufstieg in den MDax. Die angestrebte strategische Partnerschaft mit Nippon Life India Asset Management, die Eröffnung des ersten Büros in Abu Dhabi und der Marktstart des Stablecoin EURAU waren weitere Highlights des Jahres.

Die Erfolge unserer Geschäftsbereiche sind nur möglich, weil unsere Teams in der Infrastruktur sie hervorragend unterstützen. Ein Beispiel dafür ist Technologie: Die konsequente Verlagerung unserer Anwendungen in die Cloud, die Modernisierung unserer Datencenter und der beschleunigte Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der gesamten Bank – all das treibt unsere Entwicklung spürbar voran. Diese Schritte stärken die Stabilität unserer Plattformen, verbessern das Kundenerlebnis und schaffen Freiräume. Unsere Teams können sich so noch intensiver um das kümmern, worauf es vor allem ankommt: unsere Kundinnen und Kunden.

Genau das ist der Kern unseres Purpose, den wir vor zwei Jahren definiert haben. Und wir sehen schon heute, wie er uns hilft: Er bringt Bereiche zusammen, fördert Zusammenarbeit – und rückt unsere Kunden noch stärker in den Mittelpunkt.

Kapital-Stabilität ermöglicht höhere Ausschüttungen

Lassen Sie mich zum Abschluss meines Rückblicks auf einen entscheidenden Punkt kommen: unsere Stabilität. Ich sage das mit der Erfahrung aus fast 35 Jahren bei der Deutschen Bank: Ich habe keine Zeit erlebt, in der wir so robust aufgestellt waren wie heute.

Auch hier zeigt sich, wie viel wir in den vergangenen Jahren erreicht haben: Wir haben Risiken reduziert, unsere Kontrollen gestärkt – und unsere Kapitalbasis auf äußerst robuste Beine gestellt. Seit Beginn unserer Transformation im Jahr 2019 lag unsere harte Kernkapitalquote in jedem Quartal über 13 Prozent – mit nur zwei kurzen Ausnahmen: während der Corona-Pandemie und nach dem russischen Einmarsch in die Ukraine. Seit dreieinhalb Jahren liegt sie sogar deutlich darüber. Und Ende 2025 stand sie wie erwähnt bei sehr starken 14,2 Prozent. Und das trotz

einiger regulatorischer Effekte, die unser Kapital belastet haben – und trotz der deutlich höheren Ausschüttungen, über die ich jetzt sprechen möchte.

Allein im vergangenen Jahr haben wir insgesamt 2,3 Milliarden Euro an unsere Aktionäre zurückgegeben. Das ist eine Steigerung um 50 Prozent gegenüber 2024. 1,3 Milliarden Euro entfielen auf Dividenden, 1 Milliarde Euro auf Aktienrückkäufe.

Und wir halten weiter Wort.

Auf der letzten Hauptversammlung haben wir eine Erhöhung der Dividende um weitere 50 Prozent in diesem Jahr in Aussicht gestellt – auf dann 1 Euro pro Aktie. Und genau das werden wir der Hauptversammlung im Mai auch vorschlagen. Zusätzlich hat uns die EZB grünes Licht für weitere Aktienrückkäufe im Wert von 1 Milliarde Euro gegeben.

Doch der Wert für unsere Aktionäre bemisst sich nicht nur in Ausschüttungen. Er zeigt sich auch in unserer Aktie – und deren Entwicklung spricht eine klare Sprache. Der Kurs hat sich allein im vergangenen Jahr verdoppelt. Binnen drei Jahren hat er sich sogar verdreifacht. Und wir haben einen entscheidenden Meilenstein erreicht: Erstmals seit 2008 notiert unsere Aktie wieder über ihrem Buchwert. Das ist ein starkes Zeichen für das wiedererlangte Vertrauen in die Stärke und die Zukunft der Deutschen Bank.

Zwischenfazit

Wenn wir heute auf unsere Ergebnisse blicken, dann erfüllt uns das auch mit ein bisschen Stolz. Wir haben in den vergangenen Jahren viel erreicht. Und das Jahr 2025 fügt sich da nahtlos ein. Ich möchte mich bei allen bedanken, die uns auf diesem Weg begleitet und vertraut haben. Mein größter Dank aber gilt unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ihre Disziplin, ihre Leidenschaft und ihr Mut zur Veränderung haben uns hierhin gebracht. Dank ihnen haben wir heute eine starke Position.

Darauf wollen wir nun aufbauen – und noch deutlich mehr erreichen. Die Deutsche Bank hat großes Potenzial – und wir haben große Ziele.

In den vergangenen Jahren haben wir die Globale Hausbank etabliert. Jetzt geht es darum, die Globale Hausbank auszubauen und die Wertschöpfung weiter zu beschleunigen.

Ehe wir darüber sprechen, möchte ich aber an James übergeben, der Sie wie gewohnt im Detail durch unsere Zahlen führen wird.

Rede James von Moltke

Danke, Christian und einen guten Morgen auch von mir.

Christian hat die Höhepunkte des Jahres 2025 eben genannt: Wir haben Rekordgewinne erzielt, alle Finanz- und Kapitalziele erreicht und wir werden mehr an unsere Aktionäre ausschütten als ursprünglich geplant.

Was mich persönlich besonders freut: Ich habe mir immer gewünscht, Ihnen einmal Zahlen ohne Sondereffekte zu präsentieren. Dass es bei meiner letzten Jahresmedienkonferenz so weit ist, ist ein schönes Abschiedsgeschenk.

Lassen Sie mich Ihnen nun einige Details zu den Ergebnissen des Konzerns und der Geschäftsbereiche erläutern. Und ich möchte mit Ihnen auch auf die Zahlen für unser viertes Quartal schauen.

Konzernerträge

Die Erträge im Konzern stiegen wie schon erwähnt um 7 Prozent auf 32,1 Milliarden Euro.

Im Durchschnitt betrug das Ertragsplus seit 2021 damit 6,0 Prozent pro Jahr. Wir liegen also in der Mitte unseres Zielkorridors, den wir Ende 2023 auf 5,5 Prozent bis 6,5 Prozent erhöht hatten.

Wir haben die Erträge trotz eines sich schnell verändernden Zinsumfelds nachhaltig gesteigert. Das verdanken wir unserem breiten Geschäftsmix. 2025 stieg der Provisionsüberschuss um 5 Prozent. Gleichzeitig behauptete sich der Zinsüberschuss in den Kernsegmenten des Bankbuchs. Im Jahresvergleich stieg er um 2 Prozent an.

Zinsunabhängige Aufwendungen

Wir haben dieses Geschäftswachstum erreicht, ohne unsere Kostendisziplin aufzugeben.

Unsere zinsunabhängigen Aufwendungen sanken 2025 um 10 Prozent auf 20,7 Milliarden Euro. Die nichtoperativen Kosten gingen im Vergleich zum Vorjahr sogar um mehr als 86 Prozent zurück, auf 362 Millionen Euro. Der Grund: Einige

Kosten für Rechtsfälle wiederholten sich nicht, weil wir diese Fälle 2024 hinter uns gebracht hatten.

Die bereinigten Kosten, die diese ausklammern, verringerten sich um 1 Prozent auf 20,3 Milliarden Euro. Gleichzeitig haben wir weiter in unsere Zukunft investiert.

Das Ziel, binnen drei Jahren 2,5 Milliarden Euro an operativen Effizienzen zu liefern, haben wir Ende 2025 erreicht. Mit diesen Einsparungen konnten wir unsere Investitionen in Technologie, Kontrollen und Geschäftswachstum selbst finanzieren und obendrein der Inflation entgegenwirken.

Risikovorsorge im Kreditgeschäft

Unsere Risikovorsorge im Kreditgeschäft betrug im vergangenen Jahr 1,7 Milliarden Euro, ein Rückgang von 7 Prozent gegenüber 2024.

In einigen Sektoren bestehen weiterhin Belastungen, vor allem bei Gewerbeimmobilien in den USA. Insgesamt bleibt unsere Kreditqualität aber robust.

Die Risikovorsorge ist daher gegenüber 2024 von 38 auf 36 Basispunkte des durchschnittlichen Kreditvolumens gesunken. Wir gehen davon aus, dass dieses Verhältnis im Jahr 2026 weiter zurückgeht.

Gewinn vor Steuern

Vor Steuern erreichten wir 2025 einen Rekordgewinn von 9,7 Milliarden Euro – ein Anstieg von 84 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Wie Sie wissen, waren die Ergebnisse 2024 durch die Kosten zur Beilegung bestimmter Rechtsstreitigkeiten in Höhe von 1,7 Milliarden Euro belastet. Selbst wenn man diese ausklammert, läge der Vorsteuergewinn immer noch um 40 Prozent höher als 2024.

Unser Nachsteuergewinn war 2025 mit 7,1 Milliarden Euro etwa doppelt so hoch wie 2024.

Rendite auf das materielle Eigenkapital

Dank der höheren Profitabilität erreichten wir eine Nachsteuer-Rendite auf das materielle Eigenkapital, oder RoTE, von 10,3 Prozent. Das entspricht unserem Ziel von mehr als 10 Prozent und bedeutet einen deutlichen Anstieg: 2024 betrug unsere Eigenkapitalrendite 4,7 Prozent oder 7,1 Prozent, wenn man die Effekte bestimmter Rechtsfälle herausrechnet.

Aufwand-Ertrag-Relation

Dank 7 Prozent höherer Erträge und 10 Prozent gesunkener zinsunabhängiger Aufwendungen haben wir auch unsere Aufwand-Ertrag-Relation erheblich verbessert.

Mit einem Wert von 64 Prozent haben wir unser Ziel von weniger als 65 Prozent Ende 2025 erreicht. Das ist eine erhebliche Verbesserung gegenüber dem Vorjahr. 2024 hatte die Aufwand-Ertrag-Relation bei 76 Prozent gelegen, beziehungsweise 71 Prozent, wenn man die erwähnten Positionen für Rechtsstreitigkeiten herausrechnet. Noch größer ist der Sprung zum Jahr 2021, als der Wert bei 85 Prozent gelegen hatte.

Kapitalausschüttungen

Dank unserer höheren Profitabilität haben wir die Ausschüttungen an unsere Aktionäre kontinuierlich gesteigert. Christian hat die Zahl eben genannt: Wir werden unser ursprüngliches Ziel sehr wahrscheinlich übertreffen und für die Geschäftsjahre 2021 bis 2025 8,5 Milliarden Euro ausschütten.

Seit 2022 haben wir unsere Dividendenzahlungen jedes Jahr um 50 Prozent erhöht, und das wollen wir auch 2026 wieder tun.

Auf unserer Hauptversammlung im Mai werden wir den Aktionären für das Jahr 2025 eine Dividende von 1,00 Euro pro Aktie vorschlagen. Damit würden wir 1,9 Milliarden Euro ausschütten.

Rechnen wir die angekündigten Aktienrückkäufe von 1,0 Milliarde Euro hinzu, steigen die Ausschüttungen in diesem Jahr auf 2,9 Milliarden Euro. Das entspricht unserem Versprechen, 50 Prozent unserer Gewinne für das Jahr 2025

auszuschütten. Und wir möchten in diesem Jahr einen weiteren Rückkauf beantragen, wenn es die Bedingungen zulassen.

Kommen wir nun zu unseren Kerngeschäftsfeldern, die jeweils hervorragende Ergebnisse erzielten:

Unternehmensbank

Die Erträge der Unternehmensbank gingen im Jahresvergleich zwar leicht zurück – waren aber weitgehend stabil, wenn man Wechselkursveränderungen berücksichtigt. Die Unternehmensbank konnte ihren Provisionsüberschuss um 5 Prozent steigern. Das glich den Druck auf die Margen im Einlagengeschäft aus.

Auch unsere starke Kundenbasis zahlt sich aus: Das Einlagenvolumen stieg im Jahr 2025 um 17 Milliarden Euro auf 329 Milliarden Euro.

Dank Kostensenkungen und einer geringeren Risikovorsorge im Kreditgeschäft stieg der Vorsteuergewinn um 24 Prozent auf 2,6 Milliarden Euro. Die Aufwand-Ertrag-Relation verbesserte sich auf 62 Prozent und die Eigenkapitalrendite nach Steuern auf 15,3 Prozent.

Investmentbank

Die Investmentbank erzielte ebenfalls ein deutliches Gewinnwachstum. Der Gewinn vor Steuern stieg um 20 Prozent auf 4,0 Milliarden Euro.

Die Erträge erhöhten sich um 9 Prozent auf 11,5 Milliarden Euro. Dabei stiegen die Erträge im Handelsgeschäft um 13 Prozent und im Finanzierungsgeschäft um 12 Prozent. Das glich den Ertragsrückgang von 6 Prozent im Bereich Investmentbanking & Kapitalmärkte mehr als aus. Hier wurden steigende Erträge mit Aktienemissionen durch Bewertungsverluste im Bereich Leveraged Debt Capital Market zu Beginn des Jahres überkompensiert.

Die Kosten blieben im Jahresvergleich konstant, wodurch die Aufwand-Ertrag-Relation auf 58 Prozent sank. Die Eigenkapitalrendite nach Steuern stieg auf 11,2 Prozent, nach 9,4 Prozent im Jahr 2024.

Privatkundenbank

Für die Privatkundenbank war 2025 ein äußerst erfolgreiches Jahr: Der Gewinn vor Steuern betrug 2,3 Milliarden Euro, fast doppelt so viel wie 2024.

Die Erträge stiegen um 3 Prozent auf 9,7 Milliarden Euro. Haupttreiber war das Wealth Management mit einem Wachstum von 6 Prozent, vor allem bei Anlageprodukten und Einlagen.

Die Erträge im Personal Banking erhöhten sich um 1 Prozent, da auch hier die Erträge mit Anlageprodukten und Einlagen zulegten. Dies glich geringere Erträge im Kreditgeschäft aus.

Die zinsunabhängigen Aufwendungen in der Privatkundenbank sanken im Jahresvergleich um 8 Prozent. Hier zeigen die kumulativen Effekte der Transformation mehr und mehr Wirkung.

Als Folge sank die Aufwand-Ertrag-Relation von 78 Prozent auf 70 Prozent. Die Eigenkapitalrendite nach Steuern hat sich mehr als verdoppelt, von 5,1 Prozent im Vorjahr auf 10,5 Prozent.

Das verwaltete Vermögen in der Privatkundenbank stieg im Jahresverlauf um 51 Milliarden Euro auf 685 Milliarden Euro. Mehr als die Hälfte davon – 27 Milliarden Euro – stammt aus Nettomittelzuflüssen.

Vermögensverwaltung

In der Vermögensverwaltung betrugen die Erträge 3,1 Milliarden Euro. Das ist ein Anstieg von 16 Prozent gegenüber 2024 und der höchste Wert seit dem Börsengang der DWS im Jahr 2018.

Die Verwaltungsgebühren stiegen um 5 Prozent auf 2,6 Milliarden Euro, während sich die erfolgsabhängigen und Transaktionsgebühren auf 318 Millionen Euro mehr als verdoppelten. Der Anstieg lag hauptsächlich an einer hohen Erfolgsgebühr im Bereich Alternative Infrastructure.

Die zinsunabhängigen Aufwendungen blieben im Wesentlichen stabil, sodass die gestiegenen Erträge zu deutlich höheren Gewinnen führten: Der Vorsteuergewinn in der Vermögensverwaltung stieg um mehr als die Hälfte auf 983 Millionen Euro.

Die Aufwand-Ertrag-Relation verbesserte sich deutlich auf 59 Prozent, die Eigenkapitalrendite auf 29,1 Prozent.

Das verwaltete Vermögen wuchs im Jahresverlauf um 73 Milliarden Euro auf fast 1,1 Billionen Euro. Auch hier entfiel der Großteil des Wachstums auf Nettomittelzuflüsse, konkret: 51 Milliarden Euro.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Unsere Globale Hausbank hat 2025 auf allen Ebenen Stärke gezeigt – mit zweistellig wachsenden Gewinnen, verbesserter Aufwand-Ertrag-Relation und Renditen über 10 Prozent in jedem Geschäftsbereich.

Bevor ich an Christian zurückgebe, möchte ich kurz auf das vierte Quartal schauen.

4. Quartal 2025

Im vierten Quartal erzielten wir ebenfalls einen Rekordgewinn vor Steuern: 2 Milliarden Euro waren mehr als dreimal so viel wie im Schlussquartal 2024. Der Nachsteuergewinn betrug 1,6 Milliarden Euro, gegenüber 337 Millionen Euro im gleichen Zeitraum des Vorjahres.

Ein Grund für diese Entwicklung ist, dass sich Positionen für bestimmte Rechtsfälle aus dem Vorjahr nicht wiederholten.

Die Erträge stiegen um 7 Prozent auf 7,7 Milliarden Euro, während die zinsunabhängigen Aufwendungen im Jahresvergleich um 15 Prozent auf 5,3 Milliarden Euro zurückgingen.

Als Konsequenz lieferten wir gegenüber dem vierten Quartal 2024 deutlich bessere Ergebnisse – mit einer Aufwand-Ertrag-Relation von 69 Prozent und einer Eigenkapitalrendite nach Steuern von 8,7 Prozent.

Geschäftsbereiche im 4. Quartal

Erneut haben wir in allen vier Geschäftsbereichen Stärke gezeigt:

Die Unternehmensbank steigerte die Gewinne um 66 Prozent, angetrieben durch stabile Erträge und erhebliche Kostensenkungen, insbesondere bei den nichtoperativen Kosten.

Der Gewinn der Investmentbank stieg um 32 Prozent. Auch hier ergänzten sich steigende Erträge, vor allem im Geschäft mit festverzinslichen Wertpapieren und Währungen, und gesunkene Kosten.

Der Vorsteuergewinn der Privatkundenbank war drei mal so hoch wie im Vorjahr. Auch hier war das Bild das Gleiche: höhere Erträge bei gleichzeitig sinkenden Kosten. Diese sind auf stetige Effizienzverbesserungen und geringere Restrukturierungs- und Abfindungskosten zurückzuführen. Zudem fiel die Risikovorsorge im Kreditgeschäft im Vergleich zum Schlussquartal 2024 um fast die Hälfte.

Die Vermögensverwaltung verbuchte ein Rekordergebnis für ein Quartal. Der Gewinn vor Steuern stieg im Vorjahresvergleich um 73 Prozent. Die Erträge lagen 25 Prozent höher, während die Kosten in etwa stabil blieben.

Wir haben das Rekordjahr also mit einem Rekordquartal abgeschlossen. Das ist ein wirklich starker Startpunkt für die nächste Phase unserer Strategie!

Rede Christian Sewing, Teil 2

Herzlichen Dank, James.

Das war unsere letzte Übergabe dieser Art, denn mit Veröffentlichung unseres Geschäftsberichts im März wirst du das Amt des Finanzvorstands an Raja Akram übergeben. Für Abschiedsworte ist es noch zu früh. Aber eines möchte ich schon heute sagen – und zwar von ganzem Herzen: Danke für neun Jahre außergewöhnliche Partnerschaft, Verlässlichkeit und Vertrauen.

Die Zusammenarbeit mit dir war – und ist – ein echtes Privileg. Dein Beitrag zur Transformation unserer Bank ist kaum in Worte zu fassen. Ohne deinen klaren Kompass, deine Professionalität und dein herausragendes Engagement wären die Erfolge, über die wir heute sprechen, niemals möglich gewesen.

Ich freue mich auf die nächsten Wochen und Monate mit dir. Und ich freue mich, dass wir mit Raja einen erstklassigen Nachfolger haben, der heute zum ersten Mal hier dabei ist. In den vergangenen Monaten hat er bereits gezeigt, dass er die erfolgreiche Arbeit im Finanzbereich nahtlos fortführen wird. Genau das brauchen wir für die nächste Phase unserer Entwicklung.

Geopolitisches Umfeld: Sechs Trends

Damit komme ich zum Ausblick – und den möchte ich beim gesamtwirtschaftlichen Umfeld beginnen. Ich möchte kurz die sechs zentralen Trends skizzieren, die entscheidend sind – für unsere Kunden und unsere Entwicklung als Bank.

Erstens: Die geopolitischen Unsicherheiten haben in den vergangenen Wochen noch einmal spürbar zugenommen. Die Lage in Venezuela und die Debatte um Grönland zeigen, wie konsequent die USA ihre nationale Sicherheitsstrategie umsetzen. Damit beschleunigen sie den Wandel hin zu einer Weltordnung, in der Macht und Einflusszonen wieder stärker zählen als internationale Regeln. Im Iran wächst der Druck trotz des brutalen Vorgehens der Regierung weiter. Und in der Ukraine intensiviert Russland seine Angriffe. Die langfristigen Folgen dieser Entwicklungen sind völlig offen. Klar ist nur: Die ökonomischen Risiken nehmen zu.

Zweitens: Die Globalisierung verändert sich. Der globale Handel ist kein Auslaufmodell, er wird weiter wachsen – aber die Handelskorridore verschieben sich und werden vielfältiger. Für unsere Kunden bedeutet das: ständiger Anpassungsdruck, neue Risiken – aber auch neue Chancen. Gerade wir in Europa können davon profitieren.

Drittens: Europa wird als Investitionsziel wieder attraktiver – jedenfalls dann, wenn es ernst macht mit Reformen, die europäische Einigung Fahrt aufnimmt und die historischen Handelsabkommen mit Indien und mit den Mercosur-Staaten jetzt schnell umgesetzt werden. Investoren setzen darauf, dass Europa Wachstum und Produktivität deutlich steigert – und wollen daran teilhaben. Das eröffnet große Chancen. Wir wollen für unsere Kunden das Tor nach Europa sein und ihnen dabei helfen, diese Chancen zu nutzen. Und wir erleben eine Nachfrage wie nie zuvor von Kunden, die ausdrücklich einen europäischen Partner suchen, weil sie eine Alternative zu den US-Banken wollen.

Viertens: Der demographische Wandel. Für mich ist dies eine der größten Herausforderungen unserer Zeit – weil uns Arbeitskräfte fehlen und weil der gesellschaftliche Zusammenhalt gefährdet ist. Eine Zahl macht das besonders deutlich: 83 Prozent der Bundesbürger glauben laut einer Umfrage von Deutscher Bank und DWS nicht, dass sie im Ruhestand allein von der staatlichen Rente leben können. Das ist sozialer Zündstoff. Hier brauchen wir dringend Lösungen, und die werden nur nachhaltig sein, wenn wir stärker auf Kapitaldeckung und Anlage an den Märkten setzen.

Fünftens: Technologie und der Siegeszug der KI. Die Entwicklung ist rasant. Sie verändert Wirtschaft, Arbeitswelt und Gesellschaft. Alle müssen lernen, sich anzupassen und neu zu denken. Darin liegen enorme Chancen. Aber die Risiken sind ebenfalls erheblich – etwa, wenn die hohen Erwartungen des Marktes an KI-Unternehmen enttäuscht werden. Diese Risiken müssen wir aktiv managen.

Das bringt mich zum **sechsten** und letzten Punkt: den erhöhten Ereignisrisiken. Ob geopolitische Eskalation, Cyberattacken, technologische Ausfälle, plötzliche Markteinbrüche oder Naturkatastrophen: Die Wahrscheinlichkeit unerwarteter Ereignisse steigt – und mit ihr der Bedarf, sich dagegen abzusichern.

Bei all diesen Trends sind wir als Bank gefordert. Wir müssen Lösungen entwickeln und verlässliche Antworten liefern. Unsere Globale Hausbank ist dafür prädestiniert. Unser weltweites Netzwerk, die Markt- und Investmentkompetenz und unsere erstklassigen Berater sind in diesem Umfeld besonders gefragt. Wir haben exzellente Risikomanager, und unsere Nachhaltigkeitsabteilung gehört zu den besten in der globalen Bankenbranche.

Lassen Sie mich zum Thema Nachhaltigkeit kurz etwas sagen, da die Aufmerksamkeit dafür in den vergangenen Jahren deutlich abgenommen hat. Wir dürfen bei der nachhaltigen Transformation unserer Wirtschaft nicht nachlassen. Deswegen bleibt Nachhaltigkeit für uns in der Deutschen Bank eine Priorität. Im vergangenen Jahr haben wir unser „Transition Finance Framework“ veröffentlicht, die Dekarbonisierung unseres Kreditportfolios vorangetrieben, und wir arbeiten quer durch die Bank an neuen Produkten – zum Beispiel an Zertifikaten, die den Schutz von Regenwald und Biodiversität fördern. Zahlreiche Aufwertungen von führenden ESG-Ratingagenturen bestätigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Bei unseren Kunden sehen wir auch wieder eine höhere Nachfrage: 2025 war das zweitbeste Jahr für nachhaltige Finanzierungen und Anlagen. Auch deswegen haben wir uns das ehrgeizige Ziel gesetzt, das Gesamtvolumen inklusive Transformations-Finanzierungen bis 2030 auf 900 Milliarden Euro zu steigern.

Meine Damen und Herren, all dies zeigt: Die Globale Hausbank bietet alles, was es braucht, um den langfristigen Erfolg und die finanzielle Sicherheit unserer Kunden zu ermöglichen. Zuhause und in der Welt.

Beschleunigte Wertschöpfung über drei Hebel

Genau deshalb geht es in der nächsten Phase unserer Strategie darum, die Globale Hausbank weiter auszubauen. Das Ziel ist klar: Wir wollen unser Potenzial voll ausschöpfen und Mehrwert schaffen. Für unsere Kunden, für unsere Aktionäre, für unsere Mitarbeitenden und für die Gesellschaft.

Die Richtung, die wir dabei einschlagen werden, habe ich Ihnen bereits vor einem Jahr hier auf der Medienkonferenz skizziert. Im November auf unserem Investorentag haben wir sie dann im Detail vorgestellt. Wie wir dort erläutert haben, sehen wir drei Hebel, mit denen wir die Wertschöpfung unserer Bank erheblich beschleunigen können:

Der erste Hebel ist: Fokussiertes Wachstum.

Wir möchten unsere Erträge in den kommenden drei Jahren im Schnitt um mehr als fünf Prozent pro Jahr steigern. Im Jahr 2028 kämen wir damit auf Erträge von rund 37 Milliarden Euro.

Wie schaffen wir das? Indem wir uns noch stärker auf das konzentrieren, was wir besonders gut können. Wir werden die Bereiche stärken, die für unsere Kunden und Aktionäre am meisten Wert schaffen – und die besten Wachstumsaussichten bieten. Dazu gehören etwa das Anlagegeschäft in der Privatkundenbank und im Asset Management oder der Zahlungsverkehr. Und wir werden unsere Stärken im globalen Risikomanagement und in der Beratung weiter ausbauen, um die europäische Alternative zu sein, die sich immer mehr Kunden wünschen.

Unser Ziel ist klar: Wir wollen in möglichst vielen Bereichen zur Spitze gehören. Und dort, wo wir bereits führend sind, wollen wir unsere Position ausbauen.

Eine zentrale Rolle in unserer Wachstumsstrategie spielt Deutschland. Zwei Fünftel unseres Wachstums erwarten wir auf unserem Heimatmarkt – weil wir vom Potenzial der deutschen Wirtschaft überzeugt sind und weil wir sehen, wie groß der Veränderungsbedarf ist. Deutschland wird sich transformieren müssen, und wir haben die besten Voraussetzungen, diese Transformation zu unterstützen: Wir sind hier Marktführer in allen vier Geschäftsbereichen, haben eine tiefe und breite Kundenbasis und sind bereit, in Wachstum zu investieren.

Hebel Nummer zwei ist: Strikte Kapitaldisziplin.

Wenn ich über Wachstum spreche, dann geht es uns künftig noch viel stärker um profitables Wachstum. Wir möchten unser Kapital noch produktiver einsetzen – und unser Maß hierfür ist das Verhältnis der Erträge zu den risikogewichteten Aktiva ohne operationelle Risiken. Dieser Wert lag Ende 2025 bei 11,3 Prozent. Unser Ziel ist es, ihn in den kommenden drei Jahren um 100 Basispunkte zu steigern. Dazu wollen wir noch sorgfältiger entscheiden, wo wir unser Kapital einsetzen. Wir planen in allen vier Divisionen zu wachsen – und zwar deutlich. Aber innerhalb der Bereiche müssen wir unser Kapital besser allokalieren.

Es gibt noch zu viele Geschäftsfelder, in denen wir unsere Kapitalkosten nicht verdienen. Die Ursachen hierfür werden wir genau analysieren. Dort, wo effizientere Prozesse oder Preisanpassungen notwendig sind, wollen wir sie vornehmen. Und dort, wo wir auf absehbare Zeit keine Mindestrenditen erzielen können, werden wir konsequent Kapital abziehen.

Die Voraussetzung dafür ist, dass wir genau messen, wie rentabel unser Kapitaleinsatz ist. Mit der Shareholder-Value-Add-Methode haben wir dafür das richtige Instrument – und wir verankern es flächendeckend in der gesamten Bank.

Der dritte Hebel für eine höhere Wertschöpfung ist ein skalierbares Betriebsmodell.

Wir haben in den vergangenen Jahren große Fortschritte bei der Effizienz gemacht. Aber wir haben hier noch erheblich mehr Potenzial. Unser Ziel ist es, die Aufwand-Ertrag-Relation von heute 64 auf weniger als 60 Prozent im Jahr 2028 zu verringern. Dafür wollen wir Effizienzen von rund 2 Milliarden Euro heben.

Kostendisziplin bleibt also essenziell. Sie schafft auch künftig den Spielraum, den wir für Investitionen brauchen.

Was sich jetzt ändert: In den vergangenen Jahren haben wir mit gezielten Investitionen unser Fundament gestärkt und robuste Kontrollen aufgebaut. Jetzt investieren wir insbesondere in Ertragswachstum – und in ein besseres Erlebnis für unsere Kunden.

Dabei geht es um Vereinfachung und eine schlanke Organisation, die auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten ist – etwa durch automatisierte Kreditprozesse oder deutlich schnellere KYC-Prüfungen.

Künstliche Intelligenz ist der Motor dieses Wandels. Wir übernehmen KI nicht wahllos, sondern setzen sie dort ein, wo sie den meisten Mehrwert schafft. Kürzlich haben wir den nächsten Schritt gemacht und unsere ersten Lösungen auf Basis intelligenter KI-Agenten in Betrieb genommen.

Klar ist für uns eins: KI bietet enorme Chancen, diese Bank weiter nach vorn zu bringen – mit enormer Wirkung auf Ertragskraft, Effizienz, Profitabilität und das Kundenerlebnis.

Renditeziel und Ausblick

Diese drei Hebel – fokussiertes Wachstum, strikte Kapitaldisziplin und die Optimierung unseres Betriebsmodells – sind die Grundlage, um unsere Erfolgsgeschichte in den nächsten Jahren fortzuschreiben. Wenn wir auf allen drei Feldern entschlossen vorankommen, heben wir die Bank auf ein neues Profitabilitätslevel.

Konkret streben wir für 2028 eine Eigenkapitalrendite oberhalb von 13 Prozent an. Und ich möchte noch einmal betonen, was wir im Herbst beim Investorentag gesagt haben: Dieses Ziel basiert auf konservativen Annahmen.

Es gibt Faktoren, die uns zusätzlich Rückenwind geben könnten: eine schnellere Erholung der deutschen Wirtschaft, regulatorische Erleichterungen oder stärkere Effekte durch KI, als wir sie heute planen. Aber all das haben wir bewusst nicht in unser Basisszenario einkalkuliert, weil diese Entwicklungen nur zum kleineren Teil in unseren Händen liegen.

Wir wissen aber genau, was wir tun müssen, um über 13 Prozent zu kommen. Wir müssen den Anteil der Geschäfte, die einen positiven „Shareholder Value Add“ erzielen, weiter steigern. In den vergangenen Jahren haben wir ihn bereits auf 40 Prozent verdoppelt, wir wollen aber auf mehr als 70 Prozent kommen.

Das wird erneut hohen Einsatz erfordern, aber wir sind absolut überzeugt von unserem Potenzial. Und die Erfolge der vergangenen Jahre geben uns das Selbstvertrauen, um diese nächste Etappe entschlossen anzugehen.

Was wir 2025 erreicht haben, ist unsere neue Basis, der Ausgangspunkt für unsere weitere Entwicklung. Von hier aus wollen wir uns kontinuierlich verbessern: Schritt für Schritt, Jahr für Jahr und bei allen Kennziffern.

Das gilt natürlich auch für das Jahr 2026, in dem wir eine weitere operative Steigerung erwarten. Wir gehen davon aus, dass unsere Erträge im Gesamtjahr auf rund 33 Milliarden Euro steigen und die zinsunabhängigen Aufwendungen leicht über 21 Milliarden Euro liegen werden. Der sehr gute Start in den ersten Wochen des Jahres bestärkt uns in unserer Zuversicht.

Mit einem erfolgreichen Jahr 2026 wollen wir auch die Grundlage schaffen, um ein weiteres Versprechen an unsere Aktionäre einzulösen: Für das Geschäftsjahr 2026 wollen wir nicht mehr 50, sondern 60 Prozent unseres Gewinns ausschütten.

Schluss: Der Europäische Champion

Damit nähern wir uns beim Ausschüttungsniveau weiter den europäischen Spitzenwerten an. Und genau das ist unser Anspruch auf allen Ebenen.

Wir wollen der europäische Champion sein, das ist die Vision, die uns antreibt.

- Europäischer Champion zu sein heißt: Marktführerschaft in den wichtigsten Segmenten, mit einer breiten Präsenz, einem starken globalen Netzwerk und einem erstklassigen Produkt- und Beratungsangebot.
- Europäischer Champion zu sein heißt auch: modernste Plattformen zu bieten – und eine Bank zu sein, die KI umfassend nutzt und Innovationen stetig vorantreibt.
- Schließlich heißt europäischer Champion zu sein: marktführende Renditen zu erzielen.

2026 ist die nächste Etappe auf unserem Weg, um diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen. Und wir gehen sie entschlossen an: mit großer Zuversicht und tiefer Überzeugung.

Wir haben alles in unserer Hand:

Wir haben die richtige Aufstellung, Top-Expertise und ein großartiges Team.

Wir wissen, wer wir sind, warum es uns gibt und was in uns steckt.

Wir wissen, wohin wir wollen. Und wir wissen genau, wie wir dort hinkommen.