



# Presse-Information

Frankfurt am Main

29. Oktober 2015

---

## Deutsche Bank gibt Details zur Strategie 2020 bekannt

### Ziele:

#### Kostensenkung:

- Bereinigte Kosten\* unter 22 Mrd Euro im Jahr 2018
- Kosteneinsparungen von brutto 3,8 Mrd Euro bis 2018 bei Restrukturierungs- und Abfindungskosten von 3,0 – 3,5 Mrd Euro, von denen zwei Drittel bis 2016 anfallen werden
- Aufwand-Ertrag-Relation von rund 70% im Jahr 2018 und 65% im Jahr 2020
- Vollständiger Rückzug aus 10 Ländern

#### Kapitalstärke:

- Reduzierung des Leverage Exposure um rund 170 Mrd Euro und der risikogewichteten Aktiva um 90 Mrd Euro bis 2018 (ohne regulatorische RWA-Inflation)
- Geplante Aussetzung der Dividende für die Geschäftsjahre 2015 und 2016
- Harte Kernkapitalquote (Common Equity Tier 1) von mindestens 12,5% ab Ende 2018
- Verschuldungsquote von mindestens 4,5% ab Ende 2018 und mindestens 5% ab Ende 2020

#### Rendite für die Aktionäre:

- Rendite nach Steuern auf das materielle Eigenkapital von mehr als 10% bis 2018

*\*Zinsunabhängige Aufwendungen ohne Aufwendungen für Restrukturierung und Abfindungen, Rechtsstreitigkeiten, Wertminderung auf den Geschäfts- und Firmenwert und andere immaterielle Vermögenswerte sowie Aufwendungen im Versicherungsgeschäft*

Die Deutsche Bank (XETRA: DBKGn.DE / NYSE: DB) hat heute Details zur Umsetzung ihres strategischen Plans, der Strategie 2020, bekannt gegeben. Dies umfasst auch Informationen über die strategischen Ziele der Bank, Maßnahmen in den Unternehmensbereichen, Infrastrukturfunktionen und Regionen sowie überarbeitete Ziele für 2018 und 2020.

Herausgegeben von der Presseabteilung  
der Deutsche Bank AG  
Taubusanlage 12, 60325 Frankfurt am Main  
Telefon (069) 910 - 43800, Fax (069) 910 - 33422

Internet: [deutsche-bank.de](https://www.deutsche-bank.de)  
<https://www.deutsche-bank.de/medien>  
E-Mail: [db.presse@db.com](mailto:db.presse@db.com)

John Cryan, Co-Vorsitzender des Vorstands, sagte: „Im April haben wir die Strategie 2020 bekanntgegeben. Seit ich im Juli in den Vorstand eingetreten bin, habe ich zusammen mit meinen Kollegen an den Plänen gearbeitet, um die Bank zu stabilisieren und bei unserer langfristigen Ergebnisentwicklung einen Turnaround zu erreichen. Nun geht es um die Umsetzung unserer Pläne, eine bessere Deutsche Bank zu schaffen.“

Er sagte weiter: „Wir haben vier strategische Ziele. Erstens wollen wir einfacher und effizienter werden. Indem wir uns auf die Märkte, Produkte und Kunden fokussieren, bei denen wir unsere Stärken erfolgreich ausspielen können, wird die Kundenzufriedenheit steigen und die Kosten werden sinken. Zweitens wollen wir Risiken verringern – das bedeutet: Modernisierung unserer veralteten und fragmentierten IT, Einstellung der Geschäftstätigkeiten mit Kunden oder an Standorten mit höheren Risiken. Drittens streben wir eine bessere Kapitalausstattung an, damit wir nicht mehr den Erwartungen von Regulatoren und den Märkten hinterherlaufen. Viertens wollen wir die Deutsche Bank disziplinierter und zielgerichteter führen, auf der Grundlage von Delegation von Zuständigkeiten, persönlicher Verantwortung und einem mit guter Leistung und angemessenem Verhalten in Einklang stehenden Vergütungssystem.“

Er erklärte abschließend: „Das bedeutet leider auch, dass wir einige unserer Filialen schließen, die Präsenz in einigen Ländern beenden und einige unserer Arbeitsplätze in kundennahen und in Infrastrukturbereichen abbauen müssen. Dies ist nie eine einfache Aufgabe und wir tun dies auch nicht leichten Herzens. Wir werden diesen Prozess mit großer Sorgfalt und gemeinsam mit unseren Arbeitnehmervertretern angehen.“

Jürgen Fitschen, Co-Vorsitzender des Vorstands, sagte: „Das Ländernetzwerk der Deutschen Bank ist einer unserer wichtigsten Eckpfeiler für unsere Kunden. Dieses Netzwerk hat sich jedoch immer verändert. Wir passen es im Zeitablauf an, manchmal vergrößern wir die Zahl der Länder, in denen wir aktiv sind, manchmal konsolidieren wir sie. Dabei steht immer ein Aspekt im Vordergrund: Das Versprechen gegenüber unseren Kunden, sie als globale in Deutschland beheimatete Bank weltweit zu unterstützen.“

## Strategische Ziele

### **Eine einfachere und effizientere Deutsche Bank**

Die Bank hat eine Reihe von Maßnahmen bekanntgegeben, die auf die Reduzierung von Komplexität und Kosten abzielen. Im Rahmen der Umsetzung der Strategie 2020 beabsichtigt die Bank:

- Beendigung der „on-shore“-Aktivitäten in 10 Ländern: Argentinien, Chile, Mexiko, Peru, Uruguay, Dänemark, Finnland, Norwegen, Malta und Neuseeland; Verlagerung der Handelsaktivitäten in Brasilien zu globalen und regionalen Zentren; weitere Zentralisierung von Buchungsstandorten in globalen und regionalen Zentren als Teil der neuen Global Markets und Corporate & Investment Banking (CIB) Struktur;

- Abbau von rund 9.000 Arbeitsplätzen (in Vollzeitkräfte umgerechnet) sowie 6.000 Stellen bei externen Dienstleistern in der Infrastrukturfunktion Global Technology & Operations;
- Verringerung der Anzahl der Kunden in Global Markets und CIB um rund 50%, insbesondere in Ländern mit höheren Risiken, vor dem Hintergrund, dass rund 30% der Kunden 80% der Erträge in diesen Geschäftsbereichen erwirtschaften;
- Modernisierung der veralteten und fragmentierten IT-Architektur, einschließlich der Reduzierung der operativen Systeme. Ersetzung von Hard- und Software-Applikationen, die das Ende ihres Lebenszyklus erreicht haben;
- Abbau von rund 90 Rechtseinheiten.

**Auswirkungen:** Die Bank erwartet durch die Maßnahmen Kosteneinsparungen von brutto rund 3,8 Mrd Euro. Damit einhergehen Restrukturierungs- und Abfindungskosten von rund 3,0-3,5 Mrd Euro. Zusätzlich plant die Bank Beteiligungen mit einer Gesamtkostenbasis von rund 4 Mrd Euro und 20.000 Mitarbeitern (in Vollzeitkräfte umgerechnet) über die nächsten 24 Monate abzubauen. Ohne Inflation, der Zunahme regulatorischer Aufwendungen, von Softwareabschreibungen und Investitionen in Geschäftswachstum, hat die Bank sich eine bereinigte Kostenbasis\* von unter 22 Mrd Euro im Jahr 2018 zum Ziel gesetzt.

### **Verringerung von Risiken**

Die Bank hat eine Reihe von Maßnahmen angekündigt, um ihr Risikoprofil zu verringern. Im Rahmen der Umsetzung der Strategie 2020 hat die Bank sich folgende Ziele gesetzt:

- Vorrangige Investition in die sogenannte „Know-Your-Client“ (KYC)-Infrastruktur und die Infrastruktur zur Geldwäschebekämpfung;
- Gründliche Überprüfung von Risiken im Geschäft mit bestimmten Kunden und Ländern mit dem Ziel, Kundenbeziehungen zu beenden und Standorte zu schließen, die inakzeptable Risiken aufweisen.

### **Stärkung der Kapitalbasis**

Die Bank hat eine Reihe von Maßnahmen bekanntgegeben, die auf eine signifikante Verbesserung der Kapitalausstattung der Bank durch organisches Wachstum abzielen, ohne weiteres Kapital bei den Aktionären aufzunehmen. Die Bank hat folgende Ziele:

- Abbau von risikogewichteten Aktiva (RWA) von rund 90 Mrd Euro auf rund 320 Mrd Euro bis 2018. Darin noch nicht berücksichtigt ist die Inflation der RWA in Folge der veränderten regulatorischen Anforderungen. Es wird erwartet, dass dieser Abbau die erwartete Inflation der RWA in Folge der veränderten regulatorischen Anforderungen von rund 100 Mrd bis 2020 ausgleichen wird;
- Reduzierung des CRD4 Leverage Exposures von rund 170 Mrd Euro netto bis 2018;
- Einbehaltung von Kapital durch die Aussetzung von Dividendenzahlungen für die Geschäftsjahre 2015 und 2016, wobei die Bank für das Geschäftsjahr 2017 eine wettbewerbsfähige Ausschüttungsquote anstrebt;
- Weitgehender Abbau der Non-Core Operations Unit (NCOU) bis Ende 2016.

**Auswirkungen:** Die Bank beabsichtigt, die harte Kernkapitalquote (Common Equity Tier 1) von 11,5% zum Ende des dritten Quartals 2015 auf 12,5% ab Ende 2018 zu erhöhen. Darüber hinaus soll die Verschuldungsquote von 3,6% auf mindestens 4,5% bis Ende 2018 und auf mindestens 5% bis Ende 2020 steigen. Bis 2020 will die Bank die risikogewichteten Aktiva auf 310 Mrd Euro senken, ohne Berücksichtigung der regulatorischen Inflation, die die Bank bei rund 100 Mrd Euro für diesen Zeitraum erwartet. Die Bank erwartet, dass die Abwicklung der NCOU sich positiv auf die harte Kernkapitalquote (CET1) auswirken wird und einen inkrementellen negativen GuV-Effekt zwischen 1,0 Mrd Euro und 2,0 Mrd Euro haben wird.

### **Erhöhung von Disziplin und Verantwortung**

Im Rahmen der Strategie 2020 beabsichtigt die Bank, Hierarchieebenen abzubauen, die zur Komplexität beitragen, und die individuelle Verantwortung zu erhöhen sowie die Bedeutung von Komitees zu reduzieren. Im Rahmen der Strategie 2020 hat die Bank:

- ein einziges vollverantwortliches Management Team aufgesetzt, in dem alle Geschäftsbereiche direkt vertreten sind;
- angekündigt, das Group Executive Committee (GEC) abzuschaffen;
- eine Verringerung der Vorstandsausschüsse von 16 auf sechs bekanntgegeben;
- eine Überarbeitung des Vergütungssystems in Planung, um die Vergütung noch stärker mit Leistung und Verhalten in Einklang zu bringen.

## **Die Strategie 2020 in den Kerngeschäftsbereichen der Deutschen Bank**

Die Bank hat zudem eine Reihe von Maßnahmen in ihren Geschäftsbereichen bekanntgegeben. Die heute bekanntgegebenen Maßnahmen umfassen:

### **Global Markets**

Die Bank hat eine Reihe von Maßnahmen bekanntgegeben, um ein starkes Global Markets-Geschäft mit einer fokussierteren Fixed Income & Currencies-Plattform zu schaffen. Im Rahmen der Umsetzung der Strategie 2020 hat die Bank sich folgende Ziele gesetzt:

- Rückzug aus bestimmten Produkten, darunter Marketmaking in nicht geclearten Credit Default Swaps, bestimmten Altprodukten im Rates Geschäft, Handel mit Agency Residential Mortgage-Backed Securities und Securitised Trading mit hoher Risikogewichtung;
- Straffung der Bereiche Rates, Securitization und Emerging Market Debt Hubbing;
- Selektives Engagement in weniger bilanzintensiven Geschäftsfeldern, einschließlich Credit Solutions, Client Lending und Prime Brokerage;
- Deutliche Verringerung der Anzahl an Kundenverbindungen;
- Kosteneinsparungen durch die Straffung der Infrastruktur und IT.

**Auswirkungen:** Aus der Neuzuweisung von Ressourcen in Corporate Banking & Securities (CB&S), hauptsächlich in Global Markets, erwartet die Bank eine Reduzierung des CRD4 Leverage Exposures um rund 70 Mrd Euro netto sowie eine Reduzierung der risikogewichteten Aktiva von rund 28 Mrd Euro netto.

### **Corporate & Investment Banking (CIB)**

Die Bank hat eine Reihe von Maßnahmen angekündigt, um weiter profitabel in CIB zu wachsen. Dafür wurden das Commercial Banking, Corporate Finance und das Transaction Banking unter einer einheitlichen Führung zusammengefasst. Im Rahmen der Umsetzung der Strategie 2020 hat die Bank sich folgende Ziele gesetzt:

- Ausbau des Geschäfts mit wichtigen Kunden und Steigerung von Cross-Selling, während die Beziehungen zu Kunden mit einem einzelnen Produkt reduziert werden;
- Weiterer Ausbau des Transaction Banking, vor allem in Deutschland und der Region Asien-Pazifik;
- Ausbau des Marktanteils in Advisory und Equity Capital Markets;
- Reduzierung und Rationalisierung der Länderpräsenz von CIB;
- Ausweitung der Kapitalallokation auf alle Kunden in CIB, um die Effizienz zu erhöhen.

### **Private-, Wealth & Commercial Clients**

Die Bank hat heute eine Reihe von Maßnahmen angekündigt, um die Partnerschaft zwischen ihrem Bereich Private & Business Clients und dem Wealth Management Geschäft zu vertiefen, um den Kundenfokus zu verbessern und Kostensynergien zu heben. Im Rahmen der Strategie 2020 hat die Bank sich folgende Ziele gesetzt:

- Schaffung eines „One Bank“-Ansatzes in Deutschland durch eine integrierte Kundenbetreuung über Privatkunden, Wealth Management-Kunden und Firmenkunden hinweg;
- Stärkung der Aufstellung in Europa durch die aktive Kundenweiterleitung und das Cross-Selling über Private Banking und Wealth Management hinweg;
- Aufrechterhaltung des Wachstums im Geschäft mit sogenannten High Net Worth und Ultra High Net Worth Kunden in Asien und Amerika;
- Anwendung eines integrierten Ansatzes in dem attraktiven und wachsenden Unternehmer-Segment in Deutschland und darüber hinaus;
- Realisierung von Synergien durch Investitionen in die Digitalisierung, die IT und bei Verwaltungskosten sowie Hilfsfunktionen;
- Signifikante Kostenreduzierung durch die Zusammenlegung und Schließung von mehr als 200 Filialen.

**Auswirkungen:** Als Ergebnis dieser Maßnahmen will die Bank bis 2018 ihre Kostenbasis um rund 600 Mio Euro und die Aufwand-Ertrag-Relation des Geschäftsbereichs um rund 10 Prozentpunkte senken. Das soll erreicht werden, indem mehr als 200 Filialen in Deutschland geschlossen werden, die Anzahl der Produkte um rund ein Drittel reduziert wird und die Unternehmenszentrale und die Verwaltung gestrafft werden. Durch eine Portfoliobereinigung, darunter die Veräußerung der Postbank, den Verkauf der Beteiligung von 19,99% an der Hua

Xia Bank in China und weitere Portfoliomaßnahmen bei der Konsumentenfinanzierung in Europa, erwartet die Bank das CRD4 Leverage Exposure um rund 140 Mrd Euro und die risikogewichteten Aktiva um rund 50 Mrd Euro zu reduzieren.

### **Asset Management**

Die Bank hat eine Reihe von Maßnahmen angekündigt, um auf dem starken Wachstumsmomentum ihres globalen Treuhandgeschäfts aufzubauen. Im Rahmen der Strategie 2020 hat die Bank sich folgende Ziele gesetzt:

- Entwicklung eines innovativen Angebots für Altersvorsorgeprodukte und sogenannte Strategic Beta Produkte;
- Weiterentwicklung des Angebots für die Bereiche Alternatives und Multi-Asset Investment;
- Weitere Investitionen in Kundenlösungen in Kernbereichen, wie z.B. Altersvorsorge-Produkte;
- Entwicklung von Nachhaltigkeits- und Impact Investing zu einer etablierten Asset-Klasse;
- Vollautomatisierung des Investmentprozesses über Kunden- und Abwicklungsbereiche hinweg.

## **Überarbeitete und vorgezogene Finanzziele**

Im Rahmen des Planungsprozesses zur Umsetzung wurden die ursprünglich vorgesehenen Finanzziele für die Strategie 2020 nach oben angepasst und vorgezogen. Dabei wird die Erreichung einer Reihe von Zielen bereits für 2018 erwartet. Die Finanzziele umfassen nun:

- Eine harte Kernkapitalquote (CET1) von mindestens 12,5% ab Ende 2018;
- Den Anstieg der Verschuldungsquote auf mindestens 4,5% Ende 2018 und mindestens 5% Ende 2020;
- Eine Rendite nach Steuern auf das materielle Eigenkapital (RoTE) von mehr als 10% bis 2018;
- Bereinigte Kosten\* von unter 22 Mrd Euro bis 2018;
- Eine Aufwand-Ertrag-Relation von rund 70% im Jahr 2018 und von rund 65% im Jahr 2020;
- Risikogewichtete Aktiva vor Inflation aufgrund der geänderten Regulierung von rund 320 Mrd Euro im Jahr 2018 und 310 Mrd Euro im Jahr 2020.

*\*Zinsunabhängige Aufwendungen ohne Aufwendungen für Restrukturierung und Abfindungen, Rechtsstreitigkeiten, Wertminderung auf den Geschäfts- und Firmenwert und andere immaterielle Vermögenswerte sowie Aufwendungen im Versicherungsgeschäft*

## Kommunikation zum Strategie-Tag 2020

Am Donnerstag, 29. Oktober 2015, um 9:00 Uhr MEZ, findet bei der Deutschen Bank in der Taunusanlage 12, Frankfurt am Main, eine Pressekonferenz statt. Sie können diese im Internet verfolgen. Weitere Details finden Sie auf der Internet-Seite der Deutschen Bank: <https://www.db.com/medien/de/content/5089.htm>.

Am Donnerstag, 29. Oktober 2015, um 16:00 Uhr (Ortszeit), 17:00 Uhr MEZ, findet bei der Deutschen Bank, London, eine Investorenkonferenz statt. Sie können die Investorenkonferenz im Internet verfolgen: <https://www.deutsche-bank.de/ir>. Die Präsentation steht dort ebenfalls zur Verfügung.

Weitere Informationen erhalten Sie bei:

Deutsche Bank AG  
Presseabteilung

Michael Golden  
Tel: 069 910 24611  
E-Mail: [michael.golden@db.com](mailto:michael.golden@db.com)

Klaus Winker  
Tel: 069 910 32249  
E-Mail: [klaus.winker@db.com](mailto:klaus.winker@db.com)

Über die Deutsche Bank

Die Deutsche Bank bietet vielfältige Finanzdienstleistungen an – vom Zahlungsverkehr und dem Kreditgeschäft über die Anlageberatung und Vermögensverwaltung bis hin zu allen Formen des Kapitalmarktgeschäfts. Zu ihren Kunden gehören Privatkunden, mittelständische Unternehmen, Konzerne, die Öffentliche Hand und institutionelle Anleger. Die Deutsche Bank ist Deutschlands führende Bank. Sie hat in Europa eine starke Marktposition und ist in Amerika und der Region Asien-Pazifik maßgeblich vertreten.

Diese Presse-Information enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Zukunftsgerichtete Aussagen sind Aussagen, die nicht Tatsachen der Vergangenheit beschreiben. Sie umfassen auch Aussagen über unsere Annahmen und Erwartungen. Diese Aussagen beruhen auf Planungen, Schätzungen und Prognosen, die der Geschäftsleitung der Deutschen Bank derzeit zur Verfügung stehen. Zukunftsgerichtete Aussagen gelten deshalb nur an dem Tag, an dem sie gemacht werden. Wir übernehmen keine Verpflichtung, solche Aussagen angesichts neuer Informationen oder künftiger Ereignisse anzupassen.

Zukunftsgerichtete Aussagen beinhalten naturgemäß Risiken und Unsicherheitsfaktoren. Eine Vielzahl wichtiger Faktoren kann dazu beitragen, dass die tatsächlichen Ergebnisse erheblich von zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Solche Faktoren sind etwa die Verfassung der Finanzmärkte in Deutschland, Europa, den USA und andernorts, in denen wir einen erheblichen Teil unserer Erträge aus dem Wertpapierhandel erzielen und einen erheblichen Teil unserer Vermögenswerte halten, die Preisentwicklung von Vermögenswerten und Entwicklung von Marktvolatilitäten, der mögliche Ausfall von Kreditnehmern oder Kontrahenten von Handelsgeschäften, die Umsetzung unserer strategischen Initiativen, die Verlässlichkeit unserer Grundsätze, Verfahren und Methoden zum Risikomanagement sowie andere Risiken, die in den von uns bei der US Securities and Exchange Commission (SEC) hinterlegten Unterlagen dargestellt sind. Diese Faktoren haben wir in unserem SEC-Bericht nach „Form20-F“ vom 20. März 2015 unter der Überschrift „Risk Factors“ im Detail dargestellt. Kopien dieses Berichtes sind auf Anfrage bei uns erhältlich oder unter [www.deutsche-bank.com/ir](http://www.deutsche-bank.com/ir) verfügbar.