



Christian Sewing
Vorsitzender des Vorstands
Deutsche Bank AG

Jahresmedienkonferenz

Frankfurt am Main, 1. Februar 2019

– Es gilt das gesprochene Wort –

Meine Damen und Herren,

liebe Medienvertreter,

auch ich begrüße Sie herzlich zu unserer Jahresmedienkonferenz. Ich freue mich, Sie erstmals durch das vergangene Geschäftsjahr zu führen und Ihnen einen Ausblick für 2019 zu geben.

Wir blicken zurück auf ein Jahr, das für die Deutsche Bank nicht nur bewegt, sondern gewiss auch nicht einfach war. Trotzdem haben wir viel erreicht. Wir sind in vielen Bereichen weit vorangekommen und haben unsere Ziele erfüllt. Die Deutsche Bank ist nun sehr stabil aufgestellt – und das ist die Grundlage für Wachstum.

Von Stabilisierung zu kontrolliertem Wachstum

Das klarste Zeichen dafür: Wir schreiben trotz viel Gegenwind wieder schwarze Zahlen – genauer gesagt: den ersten Gewinn nach Steuern seit 2014. Das bedeutet wieder ein Stück mehr Normalität für unsere Bank. Im Vergleich zum Vorjahr haben wir unser Ergebnis damit um mehr als eine Milliarde Euro gesteigert. Gleichzeitig konnten wir auch unser Vorsteuerergebnis erhöhen.

Eine wichtige Grundlage dafür war, dass wir alle Ziele erreicht haben, die wir uns im Frühjahr vergangenen Jahres gesetzt hatten. Sowohl bei den bereinigten Kosten als auch bei den Mitarbeiterzahlen haben wir besser abgeschnitten als erwartet. Das spricht für die Disziplin und die Umsetzungsstärke dieses Führungsteams und unserer Bank insgesamt.

Wichtig ist auch: Während wir einerseits gespart haben, haben wir andererseits unsere internen Kontrollen weiter verbessert.

Und zu guter Letzt haben wir unsere Bilanz weiter gestärkt. Was Kapital, Liquidität und Qualität unserer Kredite angeht, haben wir nach unserer Überzeugung ein sehr stabiles Fundament für die nächste Phase, die nun folgt – eine Phase, in der es nicht mehr vor allem um die Kosten und um Bilanzbereinigung geht.

Wir wollen nun wieder kontrolliert wachsen. Mit unseren Kunden, für unsere Kunden und im Interesse unserer Mitarbeiter und Aktionäre.

Für 2018 können wir also mit Fug und Recht sagen: Wir haben gehalten, was wir versprochen haben!

Und all das haben wir geschafft in einem Jahr, in dem der Kapitalmarkt für die gesamte Branche schwierig war – vor allem im vierten Quartal. Und in dem wir uns Ermittlungen der Staatsanwaltschaft mit großer öffentlicher Aufmerksamkeit ausgesetzt sahen. Dieses Thema wird Ihnen mein Stellvertreter und Rechtsvorstand Karl von Rohr später ausführlicher erläutern.

Erster Jahresgewinn nach Steuern seit 2014

Lassen Sie mich aber zunächst näher erläutern, was wir im abgelaufenen Jahr erreicht haben.

Der Blick zurück zeigt: Seit einem Verlust von mehr als sechs Milliarden Euro im Jahr 2015 haben wir unsere Ergebnisse schrittweise verbessert. 2018 haben wir unseren Vorsteuergewinn gegenüber dem Vorjahr leicht gesteigert, auf 1,3 Milliarden Euro. Vor allem aber erreichen wir wieder ein positives Nettoergebnis von 341 Millionen Euro.

Dabei war unsere Steuerquote 2018 aufgrund von Sondereffekten mit rund 75 Prozent sehr hoch. Ohne diese Faktoren hätte unser Nettoergebnis bei mehr als 700 Millionen Euro gelegen.

Wir sind natürlich noch nicht dort, wo wir hinwollen – vor allem mit Blick auf die Erträge, die um vier Prozent gesunken sind. Aber wir sind überzeugt, dass wir die Grundlage geschaffen haben, um wieder nachhaltig die Rendite für unsere Aktionäre zu steigern.

Wir halten, was wir versprochen haben

Was war also der entscheidende Unterschied zum Vorjahr?

Wir haben eine neue Form von Kostendisziplin geschaffen – eine Disziplin, die es so zuvor nicht gegeben hat.

Das Ergebnis sehen Sie hier: Wir haben unsere bereinigten Kosten um mehr als eine Milliarde Euro gesenkt. Mit 22,8 Milliarden Euro haben wir unsere eigene Vorgabe von 23 Milliarden Euro sogar noch unterboten.

Das war unser wichtigstes Ziel für das vergangene Jahr – und wir haben es erfüllt. Das war wichtig für unsere Glaubwürdigkeit. Und, meine Damen und Herren, wir wollen es auch in Zukunft so halten: Wir werden weiterhin alles tun, um unsere Kostenziele zu erreichen.

Wo wir im Detail gespart haben, wird Ihnen James von Moltke gleich erläutern. Klar ist aber: Ohne harte Einschnitte geht das nicht. Wir haben die Zahl der Vollzeitstellen im Deutsche-Bank-Konzern um fast 6000 auf 91.700 Mitarbeiter reduziert. Sie erinnern sich an unser Ziel, das wir zur Hauptversammlung 2018 formuliert hatten: Wir wollten auf weniger als 93.000 Vollzeitstellen kommen – nun liegen wir tatsächlich deutlich darunter.

Ja, der Kostenabbau in diesem Umfang hat natürlich zunächst einmal Erträge gekostet. Aber auch hier konnten wir überraschen: Die Kosten sind stärker gefallen als die Erträge.

Auch bei unserem Anspruch, äußerst stabil und solide zu sein, machen wir keine Abstriche. Wir streben weiterhin eine harte Kernkapitalquote von mehr als 13 Prozent an, und auch das haben wir im vergangenen Jahr erfüllt. Und auch hier werden wir absolut diszipliniert bleiben.

Wir haben wichtige strategische Meilensteine erreicht

2018 war aber nicht nur ein Jahr des Sparens. Wenn wir nachhaltig profitabel sein wollen, dann müssen wir auch wieder wachsen. Dafür haben wir die strategischen und strukturellen Voraussetzungen geschaffen, indem wir alle drei Geschäftsbereiche bereits 2018 tiefgreifend umgebaut haben.

So haben wir in unserer **Unternehmens- und Investmentbank** alle Geschäftsfelder auf den Prüfstand gestellt. Wir haben klar herausgearbeitet: Wo liegen unsere Stärken? Und dann haben wir Sparte für Sparte konsequenter auf diese Stärken ausgerichtet.

Wofür stehen wir also? Die Deutsche Bank bleibt ein relevanter Partner für multinationale Unternehmen. Und sie wird auch in Zukunft die führende Bank für Unternehmen und institutionelle Kunden in Deutschland und Europa sein und mit einem globalen Netzwerk alle ihre Bedürfnisse erfüllen.

Dazu gehört allen voran unsere Transaktionsbank, die in vielen Bereichen international ganz vorn mitspielt – zum Beispiel in der Handelsfinanzierung oder im Zahlungsverkehr.

Dazu gehört aber auch unser Kapitalmarktgeschäft, zum Beispiel der Handel mit Währungen und Anleihen, wo wir als einziges europäisches Haus zu den vier führenden Banken weltweit gehören.

Und dazu gehört unser Beratungs- und Emissionsgeschäft für Unternehmen, vor allem in unserem Heimatmarkt Europa, aber auch mit einer starken und gleichzeitig fokussierten Präsenz in Nordamerika und Asien. Die Deutsche Bank ist und bleibt zum Beispiel eine der führenden Banken für Anleihe-Emissionen weltweit.

Umgekehrt haben wir Bereiche verkleinert, in denen wir uns nicht als eines der führenden Häuser sehen. Das gilt etwa für Teile des Aktiengeschäfts und den Handel mit Staatsanleihen in den USA. Insgesamt haben wir die Bilanzsumme der Unternehmens- und Investmentbank im Jahresvergleich um mehr als 130 Milliarden Euro verkleinert und dabei schon unseren Plan für Ende 2019 erfüllt.

Das alles zeigt, dass der Ertragsrückgang 2018 auch eine strategische Komponente hat. Aber wir sind überzeugt, dass sich das langfristig auszahlen wird. Denn wir senken hier nicht nur die Kosten, sondern wir schaffen neue Spielräume. So können

wir nun umso größere Teile unserer Bilanz dort einsetzen, wo wir wachsen wollen, wo wir einen klaren Unterschied machen. Dazu später mehr.

Das gilt auch für unsere **Privat- und Firmenkundenbank**. Für sie stand das Jahr im Zeichen der weiteren Integration von Deutscher Bank und Postbank in unserem Heimatmarkt. Wir haben die entsprechenden Rechtseinheiten im Mai zur „Bank für Deutschland“ verschmolzen. Nun sind wir dabei, die Zentralen und die Infrastrukturbereiche der beiden Banken auch in der täglichen Arbeit zusammenzuführen. Es handelt sich hier um die größte Fusion, seit die Europäische Zentralbank 2014 die Aufsicht für Großbanken übernommen hat.

Das ist nicht nur die Basis für die erwarteten Synergien von 900 Millionen Euro. Wir bündeln damit auch die Kräfte, damit wir unsere mehr als 20 Millionen Kunden in Deutschland noch besser bedienen können. Größenvorteile werden in diesem Geschäft immer wichtiger – nicht zuletzt durch die Digitalisierung. Deshalb ist diese Integration von Postbank und Deutscher Bank so zentral für unsere künftige Marktposition. Und was uns besonders stolz macht: Trotz dieses großen Umbaus konnten wir in der „Bank für Deutschland“ unsere Erträge sogar noch leicht steigern, und genau das erwarten wir auch für 2019.

Auch auf anderen Feldern sind wir strategisch vorangekommen. Wir haben den Verkauf unseres polnischen Privat- und Firmenkundengeschäfts abgeschlossen, und der Verkauf in Portugal ist ebenfalls weit vorangeschritten. Im Geschäft mit Vermögenskunden haben wir Sal. Oppenheim erfolgreich integriert – und dabei den größten Teil des Geschäfts halten können. Sie sehen: Wir konzentrieren uns auch hier auf unsere wesentlichen Märkte.

Insgesamt erreichen wir in der Privat- und Firmenkundenbank im Jahr 2018 eine Nachsteuerrendite von rund fünf Prozent auf das materielle Eigenkapital – und das in einem Jahr des Umbaus, in einem ungünstigen Zinsumfeld und noch bevor die Synergien in der „Bank für Deutschland“ überhaupt wirksam werden. Das zeigt, welches enorme Potenzial wir hier noch haben.

Für unseren Vermögensverwalter **DWS** war der Börsengang im März sicher das wichtigste Ereignis des Jahres. Wir erwarten, dass die DWS dank der unternehmerischen Unabhängigkeit künftige Wachstumschancen besser nutzen kann.

Viel versprechen wir uns auch von den neuen Allianzen, die die DWS eingegangen ist – mit den Versicherern Nippon Life und Generali sowie dem französischen Vermögensverwalter Tikehau Capital. Ich bin sehr zuversichtlich, dass Asoka Wöhrmann die DWS zur alten Stärke zurückführt.

Solide Bilanz und hohe Liquiditätsausstattung

Der erfolgreiche Umbau unserer Geschäftsbereiche ist eine der Grundlagen, um künftig wieder zu wachsen. Die zweite ist unsere Finanzkraft: Unsere Bank steht heute so stabil da wie selten zuvor. Ich möchte Sie hier nicht mit Kennzahlen überschütten, ich nenne Ihnen nur ein paar Eckwerte:

- Mit einer harten Kernkapitalquote von 13,6 Prozent liegen wir über unserer eigenen Zielmarke von 13 Prozent – und im Vergleich zu unseren Wettbewerbern rangieren wir in der Spitzengruppe.
- Wir haben unsere Bilanz über die Jahre deutlich verkleinert und aufgeräumt.
- Unsere Bilanz ist von hoher Qualität, und unsere Kredit- und Marktrisiken sind so gering wie selten zuvor.
- Und wir verfügen über große Liquiditätsreserven – 66 Milliarden Euro mehr, als von den Aufsichtsbehörden gefordert.

Wir haben also ein solides Fundament dafür geschaffen, das Geschäft mit unseren Kunden wieder auszubauen.

Bevor wir aber dazu kommen, wie wir in diesem Jahr wachsen wollen, wird Sie nun James von Moltke im Detail durch unsere Zahlen für 2018 führen.

Ein Jahr mit klaren strategischen Prioritäten

So viel zu unserem Rückblick auf das vergangene Jahr. Kommen wir nun zum vielleicht noch interessanteren Teil: Was haben wir dieses Jahr vor?

Natürlich wollen wir dort weiter machen, wo wir vergangenes Jahr so erfolgreich waren: Wir werden bei den Kosten diszipliniert bleiben und die Ausgaben weiter senken.

Aber es beginnt auch eine neue Phase – und zwar die des kontrollierten Wachstums. Ein Wachstum in allen Geschäftsbereichen, bei dem wir Kostendisziplin und Integrität nicht aus den Augen verlieren werden.

Unterm Strich ergibt das einen klaren Plan, wie wir dieses Jahr die Rendite auf das materielle Eigenkapital auf vier Prozent steigern wollen. Und diesen Plan werden wir mit derselben Disziplin angehen, mit der wir bereits 2018 unsere Ziele erreicht haben.

Kostendisziplin beibehalten

Beginnen wir bei den Kosten. Nach den Fortschritten im Vorjahr sehen wir uns auf einem sehr guten Weg, nicht nur das Ihnen bekannte Kostenziel von 22 Milliarden Euro für dieses Jahr zu erreichen. Nein, wir wollen noch etwas ehrgeiziger sein und auf 21,8 Milliarden Euro kommen. Das Einsparpotenzial dafür haben wir bereits identifiziert.

So hilft uns der Stellenabbau von 2018, der sich erst in diesem Jahr vollständig in den Kosten niederschlagen wird – wir starten in das neue Jahr schließlich mit rund 6000 Mitarbeitern weniger. Außerdem erwarten wir für dieses Jahr den Verkauf unseres Privatkundengeschäfts in Portugal sowie die ersten Synergien in der „Bank für Deutschland“.

Dabei ist mir eines wichtig: Wir wollen unsere Kosten *nachhaltig* senken. Es geht hier nicht um irgendwelche Strohfeuer, also um einmalige Kürzungen, mit denen Ausgaben nur aufs Folgejahr verschoben werden.

Wir achten außerdem darauf, ausreichend Raum für Investitionen zu lassen – in Technologie, in unsere Kontrollsysteme und in Lösungen für unsere Kunden.

Und es geht um einen Sparkurs, der unser Geschäft nicht beschädigt. Wir reduzieren die Kosten so, dass uns möglichst wenig Erträge verloren gehen.

Auf dem Weg zum richtigen Ertragsmix

Das bringt mich zu unserer zweiten Priorität für dieses Jahr. Wir wollen unsere Erträge nicht nur stabilisieren, wir wollen wieder kontrolliert wachsen.

Dabei sehen wir uns auf dem Weg zu der richtigen Mischung unserer Ertragsquellen. Mehr als 60 Prozent unseres Geschäfts machen die stabileren Sparten aus – also die Privat- und Firmenkundenbank, der Vermögensverwalter DWS sowie die Transaktionsbank. Und was wir nicht übersehen sollten: In den zwei größeren dieser drei Bereiche sind wir bereits jetzt auf Wachstumskurs. Sowohl die Privat- und Firmenkundenbank als auch die Transaktionsbank konnten im vierten Quartal ihre Erträge im Jahresvergleich steigern.

In der Unternehmens- und Investmentbank kommt wiederum ein Großteil unserer Erträge aus den Geschäftsfeldern, in denen wir zu den führenden Anbietern weltweit gehören. Diese Erträge schwanken zwar stärker mit dem Markt – aber wir sehen stets die Chance, uns wie in der Vergangenheit einen hohen Marktanteil zu sichern. Die übrigen Bereiche der Investmentbank haben wir in den vergangenen Monaten neu ausgerichtet, so dass wir uns nun auf die Felder konzentrieren, in denen wir wirklich vorn dabei sind.

Unternehmens- und Investmentbank

Hier nun einige Beispiele für Bereiche, in denen wir in diesem Jahr wachsen wollen. Beginnen wir in der Unternehmens- und Investmentbank:

- Unsere Transaktionsbank ist die Nummer eins bei der Abwicklung von Euro-Zahlungen und verfügt über ein globales Netzwerk wie wenige andere. Dieses Potenzial wollen wir nutzen – etwa indem wir die Transaktionsbank enger mit dem Währungshandel und der Kreditvergabe verknüpfen. Im weltweiten Handel mit Anleihen und Währungen sind wir schließlich nach wie vor die führende europäische Bank.
- Auch unsere Investitionen in neue Technologie konzentrieren sich vor allem auf die Transaktionsbank und das Währungsgeschäft. Denn in diesen Feldern werden leistungsfähige Plattformen entscheidend sein für den langfristigen Erfolg. Mit unserem Handelssystem „Autobahn“ sind wir heute schon führend und wollen es auch bleiben.

Hier kann man sehr gut erklären, was die Deutsche Bank ausmacht, warum wir für unsere Unternehmenskunden ein so wertvoller Partner sind. Um es etwas salopp zu formulieren: „Cash is King.“ Wir sind führend im Zahlungsverkehr *und* im Währungsgeschäft, und wir haben auch die passende Handelsfinanzierung. Das macht uns zum besten Bankpartner, den sich der Treasurer eines Konzerns oder der Finanzchef eines Mittelständlers wünschen kann. Wir sind *die* Bank, die sie in ihrem tagtäglichen Geschäft unterstützt, die ihre ganze Wertschöpfungskette aus einer Hand finanzieren kann.

Natürlich wollen wir auch im Beratungsgeschäft weiterhin vorn mitspielen – in Deutschland und Europa sowieso, aber auch weltweit in wichtigen Märkten Nordamerikas und Asiens. Während wir uns in Randbereichen zurückgezogen haben, werden wir uns im Beratungs- und Emissionsgeschäft in ausgewählten Feldern gezielt verstärken.

Besonders stark sind wir traditionell im Anleihegeschäft – und zwar sowohl bei der Emission als auch im Handel. Das zeigt sich auch ganz aktuell: Bereits zum Jahresauftakt konnten wir mehrere große Transaktionen begleiten – so haben wir für Anheuser-Busch Inbev eine Anleihe über 15,5 Milliarden Dollar federführend platziert. Seit Jahresbeginn haben wir sieben der zehn größten Transaktionen weltweit in führender Rolle begleitet.

Deshalb gilt: Trotz des Umbaus stehen wir zu dieser breiten Aufstellung in unserer Unternehmens- und Investmentbank. Sie ist einer der Eckpfeiler, auf denen die Deutsche Bank einst aufgebaut wurde. Und sie birgt Wachstumspotenzial, das über die oben genannten Beispiele hinausgeht.

Privat- und Firmenkundenbank

Gute Wachstumschancen sehen wir auch in unserer Privat- und Firmenkundenbank.

Sie ist mit mehr als 20 Millionen Kunden die mit Abstand größte Bank in unserem Heimatmarkt. Hier wollen wir im Kreditgeschäft weiter wachsen, nachdem wir bereits 2018 das Volumen um mehr als sieben Milliarden Euro steigern konnten.

Was mich besonders freut: Wir wachsen wieder im deutschen Mittelstand. Unterm Strich haben wir hier 2018 in Deutschland rund 3000 Kunden dazugewonnen.

Außerdem setzen wir weiter auf innovative Produkte. Nur ein Beispiel: Der Start von Apple Pay im Dezember war ein großer Erfolg. Innerhalb von nur vier Wochen hatten wir so viele Nutzer, wie wir sie eigentlich erst nach einem ganzen Jahr erwartet hatten.

Zulegen wollen wir auch im Geschäft mit vermögenden Kunden. Denn dieser Markt dürfte weltweit weiter wachsen, weil etwa der Wohlstand in vielen Schwellländern steigt und weil in den Industrieländern große Vermögen zu vererben sind. Wir sind überzeugt: Als Deutsche Bank haben wir die nötige Expertise, um davon zu profitieren. Wir sind auf allen Kontinenten vertreten und wollen uns gezielt mit weiteren Beratern verstärken.

DWS

Kommen wir zu unserem dritten Geschäftsbereich, dem Asset Management: Die DWS ist ebenfalls Marktführer in Deutschland und der fünftgrößte Vermögensverwalter in Europa. Diese Position wollen wir weiter stärken und gleichzeitig das Geschäft in Amerika und Asien ausbauen. Wir rechnen damit, dass sich diverse Faktoren, die im vergangenen Jahr zu Mittelabflüssen geführt haben, 2019 nicht wiederholen. Darüber hinaus setzen wir auf die schon angesprochenen Partnerschaften mit Versicherern und Vermögensverwaltern.

Große Chancen sehen wir auch bei nachhaltigen Investments, bekannt unter dem Kürzel ESG, die immer mehr von unseren Kunden nachgefragt werden. Erste Erfolge haben wir hier bereits verzeichnet. So haben wir für Apple einen geschlossenen Fonds aufgelegt, der in saubere Energie in China investiert. Und wir haben ein ESG-Mandat von einem europäischen Pensionsfonds erhalten, das allein im vierten Quartal zu Zuflüssen von einer Milliarde Euro geführt hat.

Außerdem investieren wir in unser Geschäft, zum Beispiel bei Passivfonds: Wir sind bei den Nettomittelzuflüssen in börsengehandelten Produkten schon jetzt die Nummer 2 in Europa und hatten im vierten Quartal im Neugeschäft einen Marktanteil von 27 Prozent.

Meine Damen und Herren, das ist keine abschließende Aufzählung der Bereiche, in denen wir wachsen wollen. Wir haben einen guten Plan für dieses Jahr.

Finanzstärke als Grundlage für Wachstum nutzen

Die Grundlage für unser Wachstum ist unsere Finanzstärke, die ich Ihnen vorhin dargestellt habe. Hier sehen wir noch einiges an Potenzial, um unsere Ergebnisse zu steigern. Das gilt vor allem für das Thema Liquidität.

Aktuell liegen wir hier 66 Milliarden Euro über den Anforderungen der Aufsichtsbehörden. Das gibt uns Spielraum, mit dem wir das Wachstum unseres Geschäfts unterstützen wollen.

Gleichzeitig arbeiten wir an einer verbesserten Struktur unserer Liquiditätsreserven. Bisher haben wir mehr als 70 Prozent davon in bar gehalten, zu einem großen Teil geparkt bei der EZB – verbunden mit Negativzinsen. Künftig wollen wir nun einen größeren Anteil unserer Liquidität in sehr sicheren Wertpapieren halten, also zum Beispiel in Staatsanleihen.

2018 haben wir bereits fast 20 Milliarden Euro an Liquidität abgebaut. Für dieses Jahr haben wir im Konzern und bei unseren Töchtern den Spielraum, noch einmal bis zu 30 Milliarden Euro abzubauen. Von all diesen Maßnahmen versprechen wir uns insgesamt mehr als 300 Millionen Euro an zusätzlichen Erträgen pro Jahr.

Ein klarer Weg zu unserem Renditeziel für Aktionäre

Meine Damen und Herren, weiterhin strikte Kostendisziplin, Umschalten auf kontrolliertes Wachstum und eine effizientere Liquiditätssteuerung: Mit diesen Bausteinen fühlen wir uns gut gerüstet, um unser Renditeziel für dieses Jahr zu erreichen.

Ein Sprung von 0,5 auf 4 Prozent mag auf den ersten Blick groß und nicht machbar erscheinen. Doch er lässt sich in mehrere Stufen unterteilen und so schlüssig herleiten.

- Rund 2,5 Prozentpunkte an zusätzlicher Rendite versprechen wir uns von Faktoren, die wir weitgehend kontrollieren können – das ist deutlich mehr als die Hälfte des Zuwachses, den wir brauchen, um unser Ziel zu erreichen. Dazu gehören die geringeren bereinigten Kosten ebenso wie eine normalisierte Steuerquote und die genannten Maßnahmen, um unsere Bilanz wirtschaftlicher zu steuern. Wir rechnen auch fest mit Wachstum in unseren stabileren Geschäftsfeldern.

- Eine kleinere Rolle spielen Faktoren, die wir weniger gut kontrollieren können. Dazu gehört natürlich vor allem das Marktumfeld für unsere Unternehmens- und Investmentbank. Keine Sorge, wir planen hier nicht mit einem auf wundersame Weise verbesserten Umfeld. Und wir planen durchaus mit einem gewissen Puffer, sowohl für Kreditausfälle als auch für Rechtsrisiken – nicht, weil wir damit rechnen, sondern weil wir konservativ planen. Klar ist aber auch: Wenn wir wieder in das extrem unfreundliche Marktklima des vierten Quartals zurückfallen sollten, würde das unsere Planung sicher herausfordern. Und natürlich müssen wir hart für unser Wachstum arbeiten.

Ich bin aber nicht so pessimistisch wie viele andere, was die Konjunktur angeht. Ja, wir sind umgeben von vielen geopolitischen Unsicherheitsfaktoren. Doch die Fundamentaldaten sind in den wichtigsten Volkswirtschaften weiterhin solide. Deshalb sehe ich in diesem Umfeld nicht nur Risiken, sondern auch viele Chancen.

Kurzfristige Ziele weiter im Fokus

Meine Damen und Herren, 2018 haben wir geliefert, was wir versprochen haben. Und das soll so bleiben – im Jahr 2019 und darüber hinaus.

Hier sehen Sie die Ziele für dieses Jahr noch einmal zusammengefasst – die Ziele, an denen wir uns messen – und an denen auch Sie uns messen werden und messen sollen.

Ich denke, wir konnten Ihnen heute zeigen, dass wir im vergangenen Jahr ein gutes Stück vorangekommen sind. Wir sehen jetzt ein solides Gebäude:

- Wir haben eine starke Bilanz
- Wir haben eine hohe Kosten- und Umsetzungsdisziplin.
- Wir haben eine gute Marktposition in unseren Kerngeschäften.
- Und vor allem haben wir stabile, langjährige Beziehungen zu unseren Kunden.

Gerade vergangene Woche haben meine Kollegen und ich in Davos viele Manager von deutschen und internationalen Konzernen getroffen. Die Rückmeldung war einhellig: Diese Unternehmen setzen auf die Deutsche Bank, sie wollen mit uns zusammenarbeiten. Sie wollen eine europäische Alternative zu den amerikanischen Banken. Auch das bestärkt uns darin, dass wir dieses Jahr erfolgreich auf kontrolliertes Wachstum umschalten können.

Meine Damen und Herren, unsere Kunden brauchen vieles von dem, wofür wir traditionell stehen. Und wo sich ihre Bedürfnisse wandeln, entwickeln auch wir uns weiter. Ich schaue deshalb sehr zuversichtlich nach vorn.

Denn ich glaube an dieses Geschäft und an seinen positiven Beitrag für unsere Kunden, unsere Mitarbeiter, unsere Investoren und die Gesellschaft insgesamt. Wir

fördern wirtschaftliches Wachstum und letztlich auch gesellschaftlichen Fortschritt. In Deutschland und darüber hinaus. Zuhause in Europa, vernetzt mit der Welt – das ist und bleibt unser Anspruch.

Und wenn wir unsere Ziele erreichen, wird sich der Blick auf unsere Bank auch wieder ändern.

Die Rückkehr in die Gewinnzone zeigt, dass die Deutsche Bank auf dem richtigen Weg ist. Nun geht es darum, den nächsten Schritt zu tun: Wir werden 2019 die Kosten weiter senken und gleichzeitig gezielt in Wachstum investieren. So werden wir unsere Profitabilität auch über das laufende Jahr hinaus substantiell steigern.

Wir haben es selbst in der Hand. Und wir werden alles dafür tun.

Vielen Dank.