



Christian Sewing  
Vorstandsvorsitzender

James von Moltke  
Stellvertretender Vorstandsvorsitzender und  
Finanzvorstand

Deutsche Bank AG

Jahresmedienkonferenz

Frankfurt am Main, 1. Februar 2024

– Es gilt das gesprochene Wort –

## Inhalt

Rede Christian Sewing, Teil 1 .....	3
Rede James von Moltke .....	8
Rede Christian Sewing, Teil 2 .....	13

## Rede Christian Sewing, Teil 1

Liebe Journalistinnen und Journalisten,

das vergangene Jahr war erneut ein schwieriges. Neben dem Krieg in der Ukraine, der nach zwei Jahren mit unverminderter Härte geführt wird, ist in Israel und Gaza ein weiterer bewaffneter Konflikt ausgebrochen, der die gesamte Nahost-Region zu destabilisieren droht. Zehntausende Menschenleben hat der Krieg bereits gekostet, und auch wirtschaftlich hat er neue Disruptionen hervorgerufen. Das bremst die Konjunkturaussichten weiter, nachdem die deutsche Wirtschaft schon im vergangenen Jahr geschrumpft ist.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich möchte hier nicht schwarzmalen. Im Gegenteil: Ich habe immer wieder betont, dass ich in dieser von Krisen geprägten Zeit eine Chance für unsere Wirtschaft sehe, wenn wir sie nutzen, um uns neu zu erfinden und die Weichen auf Innovation und Wachstum zu stellen.

Als Deutsche Bank stehen wir bereit, um die Wirtschaft auf diesem Weg zu unterstützen. Mit unserer strategischen Neuausrichtung im Jahr 2019 und der anschließenden Transformation haben wir uns in die Position gebracht, voll und ganz für unsere Kunden da zu sein. Gleichzeitig haben wir die Grundlage für Wachstum und nachhaltige Profitabilität gelegt.

2023 haben wir einen weiteren Schritt nach vorne gemacht. Wir haben die Stärken unseres Geschäftsmodells genutzt und viel erreicht:

- Wir haben die Erträge erneut deutlich gesteigert – und das gegenüber einem bereits sehr starken Vorjahr.
- Wir haben den Dialog mit unseren Kunden gestärkt und sie in einem schwierigen Umfeld unterstützt. Das kommt an: Wir haben wichtige Mandate gewonnen, in Schlüsselregionen bei den Marktanteilen zugelegt und hohe Nettomittelzuflüsse verbucht.
- Wir haben trotz erhöhter Investitionen in unser Tagesgeschäft, in Technologie und Kontrollen Fortschritte bei unserem Effizienzprogramm gemacht.
- Wir haben Widerstandskraft bewiesen, als es turbulent wurde.
- Und wir haben die Ausschüttungen an unsere Aktionäre deutlich erhöht und trotzdem unsere Kapitalbasis weiter gestärkt.

All das verdanken wir den großartigen Leistungen unserer Kolleginnen und Kollegen in der Deutschen Bank. Einmal mehr haben sie bewiesen, was in ihnen steckt, und zwar gerade dann, wenn unsere Kunden uns am dringendsten brauchen. Das Erreichte der vergangenen Jahre, der unverminderte Einsatz des Teams für unsere Kunden und deren positive Rückmeldungen geben uns alle

Zuversicht, dass wir unseren Wachstumskurs in den nächsten Jahren sogar noch beschleunigen können. Wir haben deshalb unsere Ambitionen für das Ertragswachstum heute Morgen weiter angehoben und fühlen uns durch einen kraftvollen Jahresauftakt im Januar darin noch bestärkt. Und an unserem Erfolg wollen wir auch unsere Aktionäre mit höheren Ausschüttungen teilhaben lassen.

### **Gewinn: Nachhaltige Profitabilität untermauert**

Ehe wir darüber sprechen, was vor uns liegt, möchte ich Ihnen etwas genauer beschreiben, warum 2023 für uns ein so wichtiges Jahr war und was wir in diesem Schlüsseljahr geschafft haben.

Wir haben das Jahr 2023 mit einem Vorsteuergewinn von 5,7 Milliarden Euro beendet. Das bedeutet ein leichtes Plus von 2% gegenüber dem Vorjahr. Wir werden gleich noch über die außerordentlichen Investitionen sprechen, die wir 2023 bewusst getätigt haben. Ohne diese und damit einhergehende Sonderfaktoren hätte unser Vorsteuerergebnis klar über 6 Milliarden Euro gelegen.

Unser Nachsteuergewinn ist im Vergleich zu 2022 gesunken. Aber dieser Vergleich hat eine begrenzte Aussagekraft, da 2022 von einer erheblichen Steuergutschrift geprägt war, die sich so nicht wiederholt hat.

Für uns ist entscheidend: Wir haben operativ untermauert, dass wir nachhaltig profitabel sind. Und wir haben unseren Vorsteuergewinn im Vergleich zum Vorjahr noch einmal gesteigert – auf das beste Ergebnis seit 16 Jahren.

### **Geschäftsentwicklung: weiter starkes Momentum**

Dabei sehen wir eine andauernd hohe Dynamik in unserem Geschäft. Wir haben unsere Erträge im vergangenen Jahr um 6% auf fast 29 Milliarden Euro erhöht. Damit sind wir erneut stärker gewachsen als erwartet.

Natürlich haben wir dabei von den steigenden Zinsen profitiert. Die Privatkundenbank und die Unternehmensbank haben ihre Zinserträge im vergangenen Jahr deutlich ausgebaut. Wichtig ist uns aber, dass unser Geschäft auch in dieser Phase auf einer breiten Basis steht. Das Nettozinsergebnis steht für weniger als die Hälfte unserer Erträge. Das unterscheidet uns von vielen anderen Banken, und wir fühlen uns mit diesem Verhältnis sehr wohl. Damit sind wir gut diversifiziert und auch besser gerüstet, wenn die positiven Effekte im Zinsgeschäft etwas nachlassen.

Genau diese Ausgewogenheit und Stabilität haben wir mit unserer Transformation seit 2019 angestrebt. Unser Ertragsmix zeigt, wie weit wir hier gekommen sind: Fast vier Fünftel unserer Erträge stammten im vergangenen Jahr aus

Geschäftsfeldern, die für gut planbare Erträge sorgen. Und was Sie auch erkennen: Die Erträge verteilen sich sehr gut über unsere vier Geschäftsbereiche – jeder einzelne von ihnen leistet einen wichtigen Beitrag.

Damit das so bleibt, haben wir 2023 in allen Geschäftsbereichen jene Segmente gestärkt, die regelmäßige Honorare und Provisionen erzielen:

- In der Unternehmensbank haben wir mit Produktinnovationen die Basis für dauerhafte Geschäftsbeziehungen mit unseren Kunden gelegt: Die Partnerschaft mit Miles & More im Zahlungsverkehr ist hier sicherlich das prominenteste Beispiel, aber es ist nur eines von vielen. Gleichzeitig haben wir in Wachstumsbereichen neue Kundenberater eingestellt, um insbesondere die Beziehungen zu den großen internationalen Konzernen weiter zu vertiefen. Das zahlt sich bereits aus. Im zweiten Halbjahr konnten wir eine leichte Normalisierung beim Zinsüberschuss durch andere Erträge voll kompensieren.
- In der Investmentbank haben wir mit der Übernahme von Numis in Großbritannien und zusätzlichen Einstellungen einen wichtigen Schritt gemacht, um unsere Wettbewerbsposition im Beratungs- und Emissionsgeschäft zu verbessern. Und unsere Pipeline an Mandaten stimmt mich hier sehr zuversichtlich.
- Auch im Wealth Management haben wir in Wachstumsmärkten unsere Beratungskapazität weiter ausgebaut.

Wir sehen bereits, dass diese Maßnahmen Früchte tragen: Wir gewinnen Mandate hinzu und machen mehr Geschäft mit unseren bestehenden Kunden. Eine stark steigende Nachfrage spüren wir auch im Anlagegeschäft in der Privatkundenbank und unserer Vermögensverwaltung. Hier sind uns 2023 netto 57 Milliarden Euro zugeflossen. Das ist ein klarer Beweis für die Zufriedenheit unserer Kunden – und schafft die Basis für zusätzliche Gebühreneinnahmen in der Zukunft.

Wenn ich über Kundenzufriedenheit spreche, kann ich nicht darüber hinweggehen, dass wir unsere Kunden im vergangenen Jahr an einer Stelle enttäuscht haben. Die teils erheblichen Verzögerungen und Einschränkungen in einigen Bereichen nach dem Umzug der Postbank-IT auf eine gemeinsame Plattform waren für uns alle ein bitteres Lehrstück. Ich kann es nur noch einmal wiederholen: Wir sind hier unseren Ansprüchen und den Qualitätserwartungen unserer Kunden nicht gerecht geworden.

Deswegen haben wir in den vergangenen Monaten alles daran gesetzt, die Probleme so schnell wie möglich zu lösen. Hier haben wir wichtige Fortschritte gemacht und arbeiten mit ganzer Kraft daran, auch die letzten Aufholarbeiten abzuschließen.

Gleichzeitig treffen wir die Vorkehrungen, dass sich so etwas nicht wiederholt. Wir haben die Fehler intensiv aufgearbeitet und unsere Prozesse angepasst, um mehr Kontrolle zu bekommen und klare Verantwortlichkeiten zu schaffen. In diesem Zusammenhang haben wir in die IT investiert und Prozesse automatisiert.

Diesen Weg werden wir weitergehen. Die Führung der Privatkundenbank hat im vergangenen Herbst eine neue Strategie ausgegeben, die das Kundenerlebnis in den Mittelpunkt rückt. Das gilt für alle Kanäle, auch für die Beratung unserer Kunden in den Filialen. Aber die konsequente Digitalisierung ist das Herzstück dieser Pläne – weil unsere Kunden das auch von uns erwarten.

### **Kosten: trotz erhöhter Investitionen gut unter Kontrolle**

Kommen wir von den Erträgen zu den Ausgaben, und hier waren Investitionen im vergangenen Jahr wieder ein wesentliches Element. Wir haben diese 2023 sogar aufgestockt, weil wir überzeugt sind, dass wir so unseren Wachstumskurs forcieren und Chancen im Markt nutzen können.

Dabei hatten wir vor allem drei Schlüsselbereiche im Blick:

- Erstens haben wir wie in den vergangenen Jahren in Technologie und in stringenteren Prozesse und Plattformen investiert. Dazu zählt auch der Umzug der Postbank-IT, der trotz der angesprochenen Probleme aus technischer Sicht gelungen und ein wichtiger Schritt nach vorne ist.
- Zweitens haben wir unsere Kontrollfunktionen weiter gestärkt, sowohl personell als auch technisch und prozessual.
- Drittens haben wir in einigen Bereichen gezielt Personal eingestellt, um unsere Wettbewerbsposition weiter zu verbessern. Wir haben uns hier vor allem auf solche Felder konzentriert, in denen es weniger auf den Kapitaleinsatz, dafür umso mehr auf die Expertise und Beratungsqualität ankommt. Dazu zählen unser Wealth Management, aber auch die Kundenbetreuung in der Unternehmensbank und das Emissions- und Beratungsgeschäft in der Investmentbank.

Während Letzteres künftig positiv auf unsere Erträge einzahlen wird, werden uns die Investitionen in bessere Systeme, Kontrollen und eine effizientere Infrastruktur in den kommenden Jahren auf der Kostenseite entlasten.

Das gleiche gilt für die Restrukturierungs- und Abfindungskosten im Zusammenhang mit dem strategischen Umbau in der Privatkundenbank und dem Abbau von Führungspositionen in vielen Infrastrukturbereichen.

In Summe ergibt sich aus all dem für 2023 ein Kostenanstieg, der durch inflationsbedingte Mehrausgaben noch verstärkt wurde. Gleichzeitig haben wir im vergangenen Jahr weitere Effizienzmaßnahmen umgesetzt, die sich bereits in

Einsparungen niederschlagen. Damit konnten wir bereits 2023 Teile der Investitionen in unsere Geschäftsbereiche gegenfinanzieren. Das hat es uns ermöglicht, den Anstieg der bereinigten Kosten auf 3% zu begrenzen.

Lassen Sie mich an dieser Stelle eines betonen: Kostendisziplin hat für uns weiter allerhöchste Priorität. Wir sind überzeugt, dass sich unsere bewussten Investitionen schon ab diesem Jahr sehr positiv auf unsere Aufwand-Ertrag-Relation auswirken werden – und wir arbeiten parallel an Maßnahmen, die uns noch effizienter machen. Ich werde gleich nochmal hierauf zurückkommen.

### **Widerstandskraft eindrucksvoll bewiesen**

Die positive Entwicklung im vergangenen Jahr wäre nicht möglich gewesen ohne die Stabilität und Widerstandskraft, die wir uns in den vergangenen Jahren erarbeitet haben. Diese wurde 2023 auf die Probe gestellt, als der globale Bankensektor plötzlich im Fokus stand und die Märkte unruhig wurden. Nachdem in den USA Regionalbanken untergingen und die Credit Suisse von der UBS aufgefangen wurde, standen auch wir kurzzeitig unter Druck. Aber wir haben dem Druck Stand gehalten, weil wir klar machen konnten, dass es an unserer Solidität und Widerstandskraft keine Zweifel geben kann – auch wenn versucht wurde, genau diese Zweifel zu streuen.

Es waren unruhige Tage, aber sie haben keine nachhaltigen Spuren hinterlassen, nicht in unserer Liquidität, nicht an unserer Einlagenbasis und auch nicht am Markt: Wenn Sie auf unsere Kreditausfallversicherungen schauen, dann liegen diese heute wieder auf ähnlichem Niveau wie vor dem März 2023. Und wir sind sehr zuversichtlich, dass wir weiteren Boden gutmachen können.

Ebenso wenig hat uns das schwierige wirtschaftliche Umfeld im vergangenen Jahr beeinträchtigt. Im Gegenteil: Unsere Risikomanager sind ihrem erstklassigen Ruf einmal mehr gerecht geworden. Aufbauend auf unserem hochwertigen und gut diversifizierten Kreditbuch konnten wir die Kreditausfälle und unsere Risikovorsorge in einem sehr engen Rahmen halten. Und wir sind auch gut gewappnet, falls die Konjunktur holprig bleibt, wovon wir leider ausgehen müssen.

### **Kapitalaufbau ermöglicht uns höhere Rückzahlungen**

Ein Punkt darf hier nicht fehlen, wenn ich über Widerstandskraft spreche – und das ist der Blick auf unsere Kapitalausstattung. Es ist noch gar nicht so lange her, dass der Markt an unserer Kapitalstärke zweifelte. Obwohl wir am 7. Juli 2019 klar gesagt hatten, dass wir unsere Transformation aus eigenen Mitteln finanzieren werden, hielten sich die Spekulationen, dass wir doch irgendwann frisches Kapital einsammeln müssten, noch lange Zeit hartnäckig.

Das ist vorbei, die Zweifel sind verschwunden. 2023 haben wir eine neue Ebene der Kapitalstärke erreicht. Und das verdanken wir nicht nur unserer Kapitaldisziplin. Wir schaffen mittlerweile im operativen Geschäft so viel Kapital, dass wir vergangenes Jahr die Ausschüttungen an unsere Aktionäre um die Hälfte steigern, verschärfte Kapitalvorgaben der Regulierer erfüllen und in weiteres Wachstum investieren konnten – und am Ende des Jahres trotzdem auf eine höhere Kapitalquote kamen als Ende 2022.

Das verschafft uns Spielraum für unseren weiteren Weg, der eben nicht nur ein beschleunigtes Wachstum vorsieht, sondern auch weiter steigende Ausschüttungen an unsere Aktionäre ermöglicht, denen wir uns ebenso verpflichtet fühlen wie unseren Kunden.

## Rede James von Moltke

Vielen Dank, Christian, und auch von mir ein herzliches Willkommen!  
Ich möchte mit Ihnen gemeinsam nun einen genaueren Blick auf unsere Ergebnisse werfen.

### **Gewinn vor Steuern**

Unser Gewinn vor Steuern stieg das vierte Jahr in Folge, auf 5,7 Milliarden Euro. Das ist ein Zuwachs von 2% gegenüber dem Vorjahr – und das, obwohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld herausfordernd war.

Dabei konnten wir auch deutlich höhere nichtoperative Kosten ausgleichen, die mit der Umsetzung unserer Strategie als Globale Hausbank einhergehen. Das gleiche gilt für höhere Kreditkosten angesichts des Gegenwinds im Makro-Umfeld.

Wie Christian bereits angedeutet hat, verdanken wir den höheren Gewinn vor allem dem Wachstum in unserem Kundengeschäft. Das Ertrags-Plus lag deutlich über unseren Zielvorgaben. Gleichzeitig blieben wir bei den operativen Kosten weiterhin diszipliniert.

### **Gewinn nach Steuern**

Der Gewinn nach Steuern sank um 14%, was auf Steuereffekte zurückzuführen ist.



Erstens führte unsere starke operative Entwicklung wie im vergangenen Jahr zu positiven Bewertungsanpassungen auf latente Steueransprüche. Allerdings waren diese Anpassungen diesmal geringer: Im Jahr 2023 betragen sie rund eine Milliarde Euro, verglichen mit 1,4 Milliarden Euro im Vorjahr.

Zweitens: Auch wenn man diese Bewertungsanpassungen ausklammert, ist unsere Steuerquote gestiegen, auf rund 32%. Im Vorjahr betrug die Steuerquote nur 24%, vor allem durch eine günstige geografische Verteilung unserer Erträge.

## **Erträge**

Kommen wir nun zur Entwicklung unserer Erträge: Sie stiegen im Jahr 2023 auf knapp 29 Milliarden Euro, ein Plus von 6%. Damit wuchsen sie nun vier Jahre in Folge.

Damit haben wir unser bisher angestrebte Wachstumsrate von 3,5 bis 4,5% übertroffen. Dennoch bilden diese Zahlen die Dynamik noch gar nicht vollständig ab. Schließlich verzeichneten wir 2022 positive Sondereffekte. Zu nennen ist vor allem ein Gewinn von mehr als 300 Millionen Euro aus dem Verkauf unseres Finanzvertriebs in Italien.

Bereinigt um Sondereffekte lag das Ertragsplus im Jahr 2023 bei 8% – etwa doppelt so hoch wie unsere bisher angestrebte jährliche Wachstumsrate für die Jahre 2021 bis 2025. Deshalb haben wir dieses Wachstumsziel heute angehoben – darauf wird Christian gleich noch näher eingehen.

## **Kosten**

Kommen wir nun zu den Kosten: Die zinsunabhängigen Aufwendungen beliefen sich im Jahr 2023 auf 21,7 Milliarden Euro, das entspricht einem Anstieg um 6%. Dieser Anstieg ist in erster Linie auf die nichtoperativen Kosten im Zusammenhang mit der Umsetzung unserer Strategie zurückzuführen; diese beliefen sich auf 1,1 Milliarden Euro, mehr als doppelt so viel wie 2022.

Dazu gehörte unter anderem eine Wertminderung auf den Firmenwert von Numis in Höhe von 233 Millionen Euro. Dies steht im Zusammenhang mit der Übernahme, die wir im vierten Quartal abgeschlossen haben. Lassen Sie mich dazu anmerken: Es handelt sich um einen rein buchhalterischen Effekt, der nichts über die Geschäftsaussichten von Deutsche Numis aussagt. Zudem haben wir auch fast 600 Millionen Euro an Restrukturierungs- und Abfindungskosten für Effizienzmaßnahmen verbucht.

Die bereinigten Kosten stiegen um 3%. Diese Zahl liegt unter der Inflationsrate in führenden Volkswirtschaften – und das trotz Investitionen in Geschäftswachstum, Kontrollen und operative Effizienz.

Ohne Bankenabgaben lagen die bereinigten Kosten bei rund 20 Milliarden Euro pro Jahr oder 5 Milliarden Euro pro Quartal – und damit ungefähr auf dem Niveau von 2021.

### **Aufwand-Ertrag-Relation**

Unsere Aufwand-Ertrag-Relation betrug im vergangenen Jahr 75%. Sie lag damit auf dem Niveau von 2022 und war fast 20 Prozentpunkte niedriger als vor der Transformation im Jahr 2018.

Wie Christian bereits angedeutet hat, sehen wir uns ganz klar auf dem Weg zu unserem Ziel für die Aufwand-Ertrag-Relation im Jahr 2025. Dazu trägt einerseits das Ertragswachstum bei. Andererseits werden sich diverse Kostenpositionen verringern oder ganz wegfallen.

### **Risikovorsorge**

Ein weiterer Schlüssel für unsere Entwicklung im Jahr 2023 war unsere Widerstandsfähigkeit. Das Kreditumfeld war von einer schwächeren Konjunktur, einer höheren Inflation und höheren Zinsen geprägt.

Dennoch hielt sich unsere Risikovorsorge im Kreditgeschäft in engen Grenzen: Sie betrug rund 1,5 Milliarden Euro oder 31 Basispunkte des durchschnittlichen Kreditvolumens. Damit lag sie nur geringfügig über der Anfang des Jahres veröffentlichten Prognose.

Gestiegen sind die Rückstellungen vor allem bei gewerblichen Immobilien in der Investmentbank. Dazu kamen zu Beginn des Jahres einige Einzelfälle in der Internationalen Privatkundenbank.

Dass die Rückstellungen begrenzt blieben, spiegelt ein diszipliniertes Risikomanagement und ein qualitativ hochwertiges Kreditbuch wider. Es besteht zu einem großen Teil aus risikoarmen Hypotheken in Deutschland. Außerdem mindern wir unsere Risiken durch Absicherungen und Sicherheiten.

### **Kapital**

Kommen wir nun zur Kapitalausstattung:

Unsere harte Kernkapitalquote betrug zum Jahresende 13,7%, verglichen mit 13,4% Ende 2022. Damit lag sie deutlich über unserem Ziel von rund 13% für den Zeitraum bis 2025.

Während des Jahres haben wir Kapital für Dividenden reserviert und über Aktienrückkäufe ausgeschüttet. Beide Elemente lagen dieses Jahr wie

angekündigt 50% höher als 2022. Dazu kommen die Zinszahlungen auf die so genannten AT1-Anleihen.

Außerdem haben Änderungen an den regulatorischen Rechenmodellen auch dieses Jahr wieder zu höheren risikogewichteten Aktiva geführt. Und wir haben Kapital in das Wachstum unserer Geschäftsbereiche investiert.

Gleichzeitig haben wir dank unserer Profitabilität aber organisch so viel Kapital generiert, dass unsere Kernkapitalquote am Jahresende dennoch deutlich höher lag als vor zwölf Monaten.

Deutliche Fortschritte verzeichnen wir auch bei der Kapitaleffizienz. Das ist eine der Säulen der beschleunigten Umsetzung unserer Strategie.

Im dritten Quartal haben wir unser Ziel für den Abbau der risikogewichteten Aktiva angehoben: Bis 2025 wollen wir nun 25 bis 30 Milliarden Euro erreichen – dies war ein wesentlicher Baustein für unseren positiveren Kapitalausblick.

Bis Ende 2023 haben wir bereits rund 13 Milliarden Euro abgebaut und damit etwa die Hälfte unseres Ziels für 2025 erreicht.

All dies macht uns zuversichtlich, dass wir die Kapitalausschüttungen an unsere Aktionäre weiter steigern können – während wir gleichzeitig das Wachstum unseres Geschäfts finanzieren und eine starke Kapitalquote beibehalten.

## **Einlagen**

Auch unsere Bilanz ist robust. Bei der Liquidität und den Mitteln aus stabilen Refinanzierungsquellen liegen wir deutlich über den regulatorischen Anforderungen.

Bewiesen haben wir unsere Widerstandsfähigkeit auch während der Turbulenzen im März.

Die Einlagen gingen im ersten Quartal 2023 etwas zurück. Das war zum Teil auf die Marktturbulenzen zurückzuführen, aber auch auf die Entscheidung der Kunden, einen Teil ihrer Einlagen in höher verzinsliche Vermögenswerte umzuschichten.

Nach einer Stabilisierung im zweiten Quartal stiegen die Einlagen in der zweiten Jahreshälfte wieder um 29 Milliarden Euro und betragen nun 622 Milliarden Euro. Damit liegen wir leicht über dem Stand zum Jahresende 2022 – das spiegelt das Vertrauen in die Deutsche Bank wider.

Kommen wir nun zur Entwicklung der Erträge in unseren Geschäftsbereichen.

## **Unternehmensbank**

In der Unternehmensbank stiegen die Erträge im vergangenen Jahr um 22% auf 7,7 Milliarden Euro.

Alle Geschäftsfelder erzielten ein zweistelliges Wachstum, vor allem dank eines hohen Zinsüberschusses. Gleichzeitig nutzten wir auch die Vorteile innovativer Produktentwicklung und investierten in unsere Kapazitäten für zukünftiges Geschäft.

Zudem stärkten wir die Kundenbetreuung in Kernmärkten und Wachstumsfeldern.

Im letzten Quartal des Jahres machten sich diese Investitionen bereits bezahlt: Die Erträge stiegen im Vergleich zum Vorquartal nicht nur wegen eines höheren Zinsergebnisses, sondern auch dank steigender Provisionseinnahmen.

### **Investmentbank**

In der Investmentbank lagen die Erträge bei 9,2 Milliarden Euro, 9% unter dem sehr hohen Niveau von 2022.

Die Erträge im Emissions- und Beratungsgeschäft stiegen um 25%, insbesondere dank des Geschäfts mit Anleihenemissionen, dessen Erträge deutlich höher ausfielen. Dies ist größtenteils darauf zurückzuführen, dass sich die Marktwertverluste aus dem Jahr 2022 im Bereich Leveraged Lending nicht wiederholten.

Wir haben wie erwähnt die Übernahme von Numis, dem führenden britischen Corporate Broker, erfolgreich abgeschlossen und in die Kundenberatung investiert. Davon versprechen wir uns in Zukunft höhere Provisionserträge.

Die Erträge im Geschäft mit festverzinslichen Wertpapieren und Währungen sanken im Vergleich zum hohen Niveau des Vorjahres um 11%.

Dabei profitierten wir von unserer fokussierten Aufstellung, in der sich die Entwicklungen in verschiedenen Geschäftsfeldern gegenseitig ausgleichen können: Rückläufige Erträge im Geschäft mit Währungen, Zinsen und Schwellenländern wurden teilweise durch ein starkes Wachstum im Kredithandel ausgeglichen.

### **Privatkundenbank**

In der Privatkundenbank stiegen die Erträge um 5% auf 9,6 Milliarden Euro. Bereinigt um Sondereffekte wie den Verkauf des Finanzvertriebs in Italien legten die Erträge sogar um 10% zu. Das lag in erster Linie an einem starken Einlagengeschäft mit verbesserten Margen.

Das Wachstum wurde vor allem von der Privatkundenbank Deutschland getrieben, deren Erträge um 14% höher ausfielen als im Vorjahr.

Die Internationale Privatkundenbank erzielte bereinigt um die erwähnten Sondereffekte ein Wachstum von 3%.

Das verwaltete Vermögen stieg im Laufe des Jahres auf etwa 560 Milliarden Euro, einschließlich 29 Milliarden Euro an Nettozuflüssen.

Wir erwarten, dass wir davon künftig in Form von höheren Gebühreneinnahmen profitieren werden.

### **Vermögensverwaltung**

Nun zu unserer Vermögensverwaltung, im Wesentlichen also unserer Beteiligung an der DWS: Hier gingen die Erträge um 9% auf 2,4 Milliarden Euro zurück.

Das lag vor allem an rückläufigen Verwaltungsgebühren in Folge von Marktwertverlusten und leicht sinkenden Margen. Die Erträge wurden auch durch niedrigere Anlageerträge und höhere Finanzierungskosten beeinträchtigt.

Gleichzeitig wuchs das verwaltete Vermögen im Laufe des Jahres um 75 Milliarden Euro. Wir verzeichneten Nettomittelzuflüsse von 28 Milliarden Euro, vor allem bei passiven Anlageprodukten sowie Geldmarkt- und Mischfonds.

Und wie Sie sicher gesehen haben, plant das Management der DWS dieses Jahr Ausschüttungen von rund 1,2 Milliarden Euro, inklusive einer substanziellen Sonderdividende. Als größter Anteilseigner unterstützen wir diesen Vorschlag.

## **Rede Christian Sewing, Teil 2**

Lassen Sie mich noch einmal zusammenfassen: Wir haben 2023 untermauert, dass wir nachhaltig profitabel sind, haben erneut ein starkes Geschäftswachstum erzielt, haben unsere Kosten im Griff, sind auf allen Ebenen widerstandsfähig und mit höheren Ausschüttungen attraktiver für unsere Aktionäre.

So sehen es auch unsere externen Interessengruppen:

- Unser Aktienkurs hat im vergangenen Jahr trotz eines erheblichen Rückschlags im März um gut 15% zugelegt.
- Mit DBRS Morningstar und Standard & Poor's haben uns zwei weitere Ratingagenturen 2023 hochgestuft.
- Von unseren Kunden erhalten wir sehr viele positive Rückmeldungen. Sie suchen unseren Rat und sind dankbar, dass wir in einem komplizierten Umfeld Teil der Lösung für sie sind. Sie sehen in uns die europäische Alternative zu den großen US-Banken.

## Ausblick: alle Ziele im Visier

Dieser Zuspruch gibt uns Rückenwind und bestärkt uns darin, unsere Ambitionen weiter hochzuschrauben. Wir wissen, dass wir noch viel mehr erreichen können. Deswegen haben wir heute unsere Kosten- und Renditeziele bestätigt. Und mit Blick auf die Erträge und die Ausschüttungen an unsere Aktionäre trauen wir uns – wie vorhin schon erwähnt – mittlerweile noch mehr zu, als wir ursprünglich geplant hatten.

## Erträge: Höhere Gebühreneinnahmen treiben das Wachstum

Gehen wir die Punkte einzeln durch und fangen mit den **Erträgen** an:

Wie eben schon gezeigt, haben wir diese seit 2021 im Jahresschnitt um fast 7% gesteigert und damit deutlich stärker als prognostiziert. Und wir sind zuversichtlich, dass wir das ursprüngliche Ziel auch in den kommenden Jahren übertreffen werden. Natürlich müssen auch wir damit rechnen, dass sich die Zinserträge etwas normalisieren. Das trifft uns aber weniger stark als manchen Wettbewerber – weil in unserem Portfolio Teile der positiven Zinseffekte erst dieses und vor allem nächstes Jahr folgen werden. Und weil wir eine Normalisierung der Zinserträge durch ein stärkeres Wachstum bei den zinsunabhängigen Einnahmen kompensieren können. Die Basis dafür haben wir gelegt:

- In der **Unternehmensbank** sind wir dank unserer besseren Marktabdeckung und innovativer Lösungen gut positioniert, um Marktanteile auszubauen und in Schlüsselmärkten neue Kunden zu gewinnen.
- In der **Investmentbank** haben wir uns wie bereits erwähnt für eine Erholung im Emissions- und Beratungsgeschäft in Stellung gebracht. Hier sehen wir erhebliches Wachstumspotenzial. Und natürlich wollen wir unsere führende Position im Geschäft mit Anleihen und Währungen weiter ausbauen. Die Rückmeldungen unserer Kunden sind hier eindeutig: Sie wollen mehr Geschäft mit uns machen, und die besseren Ratings geben uns zusätzlichen Rückenwind. Gerade hier sind wir *die* Alternative zu den US-amerikanischen Banken.
- In der **Privatkundenbank** und in der **Vermögensverwaltung** haben wir – auch darauf bin ich schon eingegangen – mit den hohen Zuflüssen der vergangenen Quartale die Grundlage für weiteres Ertragswachstum gelegt. Zudem erwarten wir steigende Einnahmen durch unser verbessertes Beratungsangebot. Das gilt für das Privatkundengeschäft in Deutschland, aber insbesondere auch in der Internationalen Privatkundenbank, wo wir uns in Kernregionen gezielt verstärkt und die Struktur noch besser auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten haben.

- Bei der **DWS** wiederum sind wir gut positioniert, um von einer Markterholung zu profitieren, insbesondere bei passiven und alternativen Anlageprodukten, die wir in den vergangenen Jahren deutlich ausgebaut haben.

All dies stimmt uns zuversichtlich, dass wir für die Jahre 2021 bis 2025 ein durchschnittliches jährliches Ertragswachstum von 5,5% bis 6,5% erzielen können. Das würde uns Ende 2025 auf ein Ertragsniveau von um die 32 Milliarden Euro bringen. Und noch einmal – auch wenn es ein sehr früher Indikator ist: Das neue Jahr hat sehr stark begonnen.

### **Kosten: Sparkurs und Investitionen zeigen Wirkung**

Bei den **Kosten** haben wir uns ebenfalls in die Lage gebracht, die Früchte unserer intensiven Arbeit der vergangenen Jahre zu ernten.

Nachdem wir 2023 bewusst mehr investiert und einige größere Kostenblöcke im Zusammenhang mit unserer Strategie aus dem Weg geräumt haben, stehen wir nun an einem Wendepunkt. In den kommenden beiden Jahren erwarten wir klar rückläufige Kosten – und zwar sowohl bei den nichtoperativen als auch bei den bereinigten Kosten:

- Die nichtoperativen Kosten werden zurückgehen, weil Kosten im Zusammenhang mit der Transformation ebenso wegfallen wie einige andere außerordentliche Positionen. Dazu zählen auch die Abschreibungen auf den Firmenwert von Numis, die 2023 mit 233 Millionen Euro zu Buche schlugen. Insgesamt gehen wir davon aus, dass wir die jährlichen nichtoperativen Kosten bis 2025 um rund 700 Millionen Euro verringern können.
- Bei den bereinigten Kosten sehen wir ebenfalls weiteres Sparpotenzial. Zum einen gehen wir davon aus, dass unsere Ausgaben für Bankenabgaben im Vergleich zu 2023 um bis zu 400 Millionen Euro sinken werden.
- Zum anderen treten an die Stelle der Investitionen jetzt zunehmend deren positive Folgen. Damit meine ich die Effizienzmaßnahmen, die immer stärker zum Tragen kommen, und die Investitionen in IT und bessere Prozesse. Um Ihnen drei Beispiele zu geben: Wir haben es geschafft, die Abläufe zwischen Infrastruktur- und Geschäftsbereichen deutlich zu verschlanken. Wir haben unser Vertriebsnetz 2023 weiter optimiert und bereits die nächsten Schritte für dieses und kommendes Jahr festgelegt. Und insgesamt haben wir Programme auf den Weg gebracht, mit denen wir rund 3.500 Stellen abbauen, insbesondere in kundenfernen Bereichen.

Wir sind also auch hier auf einem guten Pfad, und wir werden diesen Weg mit unverändert hoher Disziplin fortsetzen. Deswegen arbeiten wir weiter entschlossen daran, unsere Effizienz zu steigern und werden wie angekündigt rund 2,5 Milliarden Euro einsparen. Gut die Hälfte davon haben wir bereits auf den Weg gebracht, für den Rest haben wir klare Vorstellungen.

Zudem haben wir weitere Maßnahmen identifiziert, um auf eine mögliche Verschlechterung des Umfelds zu reagieren. So können wir bei Bedarf unsere Kostenbasis weiter senken. Mit anderen Worten: Unser Kostenpfad ist stabil und belastbar – und wir sind dabei flexibler, als viele denken.

Was bedeutet das in konkreten Zahlen? Wir gehen davon aus, dass wir die Kosten bis 2025 von derzeit 21,7 Milliarden Euro auf rund 20 Milliarden Euro im Jahr senken können – also auf das Niveau, wo wir Ende 2022 lagen. Damit kämen wir bei der unterstellten Ertragsentwicklung in den Bereich der Aufwand-Ertrag-Relation von weniger als 62,5%.

Das bringt mich dann automatisch zu unserem dritten Ziel, nämlich dem für unsere Eigenkapitalrendite. Hier kann ich mich sehr kurz fassen: Wenn wir bei den Erträgen und den Kosten das liefern, was wir uns vorgenommen haben, werden wir auch die angestrebte Rendite von mehr als 10% auf das materielle Eigenkapital erreichen. Wir sind also auch hier klar auf Kurs.

### **Höhere Kapitalausschüttungen**

Das ist aus zweierlei Gründen wichtig: Zum einen können wir mit einer höheren Rendite weiter organisch Kapital aufbauen, das wir dann in unser Geschäft reinvestieren. So setzen wir einen positiven Kreislauf in Gang, der uns kontinuierlich auf Wachstumskurs hält.

Zum anderen können wir bei wachsender Rentabilität die Ansprüche unserer Kapitalgeber besser bedienen. Und diese Ansprüche sind in den vergangenen Monaten gewachsen, weil unsere Wettbewerber ihre Ausschüttungen zum Teil deutlich erhöht haben.

Wir sind sehr zuversichtlich, dass wir aufgrund der sehr positiven Entwicklung der Bank auch hier zulegen können, sowohl was das Tempo als auch das Volumen der Ausschüttungen angeht.

Wir haben im Oktober unseren Kapitalplan angepasst, weil wir davon ausgehen, dass wir bis 2025 rund 3 Milliarden Euro mehr an freiem Kapital zur Verfügung haben werden. Ein wichtiger Teil dieses Kapitals soll an unsere Aktionäre gehen. Sie haben uns jahrelang die Treue gehalten. Jetzt ist es Zeit, sie für diese Treue zu belohnen.



Den nächsten Schritt auf diesem Weg haben wir heute angekündigt: Wir haben von der Aufsicht die Freigabe erhalten, für 675 Millionen Euro eigene Aktien zurückzukaufen. Damit lägen wir bereits 50% über dem Rückkaufvolumen von 2023. Und wir werden auch die Dividende um 50% auf - Cent je Aktie anheben, wenn die Hauptversammlung im Mai zustimmt.

Für die kommenden zwei Jahre haben wir uns vorgenommen, genau diesen Kurs beizubehalten und jedes Jahr mindestens 50% draufzulegen – bei den Rückkäufen ebenso wie bei den Dividenden. Insgesamt wollen wir bis zum Jahr 2025 deutlich mehr als 8 Milliarden Euro ausschütten. Unser Bestreben ist es, für 2025 eine Dividende von 1 Euro je Aktie vorzuschlagen – unter der Annahme einer Ausschüttungsquote von 50% und einer entsprechenden Gewinnentwicklung. Unsere Aktionäre für ihre Unterstützung angemessen zu honorieren, hat für uns oberste Priorität.

### **Die Globale Hausbank – der richtige Anspruch in unsicheren Zeiten**

Das bringt mich zum Blick über das Jahr 2025 hinaus. Denn natürlich planen wir nicht nur für zwei Jahre, sondern weiter. Und auch auf lange Sicht sehen wir viel Anlass für Zuversicht: Wir haben uns eine Marktposition erarbeitet, die uns viel Wachstumspotenzial eröffnet. Wir sind entschlossen, dieses Potenzial zu nutzen, um unseren Wachstumskurs zu verstetigen und wieder eine der führenden europäischen Banken zu werden.

Grund für diesen Optimismus sind die großen Fortschritte der vergangenen Jahre, die großartigen Leistungen unseres Teams, aber vor allem die Zusammenarbeit mit unseren Kunden, ihre Rückmeldungen und ihr ständig wachsender Bedarf an unseren Leistungen.

Ich habe 2022 unseren Anspruch formuliert, die führende Globale Hausbank in Europa zu werden. Ich habe damals gesagt, dass unsere Kunden eine integrierte Hausbank brauchen – einen Partner, Berater und Risikomanager, der sich in einer Welt, die immer komplexer und unsicherer wird, um alle ihre Finanzfragen kümmert – und das weltweit und langfristig.

Ich wusste damals nicht, wie unsicher die Welt in den kommenden Jahren werden würde. Aber diese Phase, so herausfordernd sie auch ist, hat uns darin bestärkt, dass wir genau auf dem richtigen Weg sind.

Überall auf der Welt steigt die Nachfrage unserer Kunden nach unseren Produkten und Dienstleistungen. Sie suchen einen starken Partner, der sie durch unsichere Zeiten navigiert und ihnen die finanzielle Sicherheit gibt, die nur eine Globale Hausbank bieten kann. Und sie suchen die Expertise einer Bank, die mit ihnen die Konzepte entwickelt, um die digitale und nachhaltige Transformation der Wirtschaft erfolgreich zu meistern.

Um diesen Bedürfnissen zu entsprechen, haben wir in den vergangenen Jahren viel verändert:

- Wir haben unser Geschäftsmodell geschärft und auf vier starke Säulen gestellt, die sich sehr gut ergänzen und verlässlich ausgewogene, qualitativ hochwertige und vor allem wachsende Erträge liefern.
- Wir haben in unser Produktangebot und unser globales Netzwerk investiert, um für unsere Kunden weltweit da sein zu können.
- Wir haben unser Beratungsangebot ausgebaut und insbesondere die Felder gestärkt, die wenig Kapitaleinsatz erfordern.
- Wir haben in Technologie investiert und sehen jetzt die positiven Effekte unserer Digitalisierung, allen voran im Geschäft mit digitalen Anlagemöglichkeiten für vermögende Kunden und deutsche Privatkunden.
- Und wir haben unseren Wachstumskurs diszipliniert durchgezogen, unseren Kapitaleinsatz optimiert und die Effizienz kontinuierlich gesteigert.

Wir haben so die Basis geschaffen, damit wir als Bank dauerhaft erfolgreich sein können. Und erfolgreich sind wir dann, wenn wir unseren Kunden dienen. Ihrer finanziellen Sicherheit und ihrem langfristigen Erfolg sind wir verpflichtet. Zu Hause und in aller Welt. Das ist der Kern der Globalen Hausbank. Das ist, wofür wir stehen wollen und was uns weiter nach vorne bringt.