



Stärken nutzen,
Herausforderungen meistern,
Vertrauen mehren

Jahresbericht 2014

Leistung aus Leidenschaft



Deutsche Bank

Der Konzern im Überblick

	2014	2013
Aktienkurs zum Ende der Berichtsperiode ¹	24,99 €	33,07 €
Aktienkurs höchst ¹	38,15 €	36,94 €
Aktienkurs tiefst ¹	22,66 €	28,05 €
Ergebnis je Aktie (unverwässert) ²	1,34 €	0,64 €
Ergebnis je Aktie (verwässert) ²	1,31 €	0,62 €
Ausstehende Aktien (unverwässert, Durchschnitt), in Mio ²	1.242	1.045
Ausstehende Aktien (verwässert, Durchschnitt), in Mio ²	1.269	1.073
Eigenkapitalrendite vor Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen den Deutsche Bank-Aktionären zurechenbaren Eigenkapital)	5,0%	2,6%
Eigenkapitalrendite vor Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen Active Equity)	5,1%	2,6%
Eigenkapitalrendite nach Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen den Deutsche Bank-Aktionären zurechenbaren Eigenkapital)	2,7%	1,2%
Eigenkapitalrendite nach Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen Active Equity)	2,7%	1,2%
Aufwand-Ertrag-Relation ³	86,7%	89,0%
Personalaufwandsquote ⁴	39,2%	38,6%
Sachaufwandsquote ⁵	47,5%	50,3%

in Mio €	2014	2013
Erträge insgesamt	31.949	31.915
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	1.134	2.065
Zinsunabhängige Aufwendungen insgesamt	27.699	28.394
Ergebnis vor Steuern	3.116	1.456
Jahresüberschuss	1.691	681

in Mrd €	31.12.2014	31.12.2013
Bilanzsumme	1.709	1.611
Den Deutsche Bank-Aktionären zurechenbares Eigenkapital	68,4	54,7
Nettovermögen je ausstehende Stammaktie (unverwässert)	49,32 €	50,80 € ²
Materielles Nettovermögen je ausstehende Stammaktie (unverwässert)	38,53 €	37,87 € ²
Tier-1-Kernkapitalquote (CRR/CRD 4) ⁶	15,2%	12,8%
Tier-1-Kernkapitalquote (CRR/CRD-4-Vollumsetzung) ⁶	11,7%	12,8%
Tier-1-Kapitalquote (CRR/CRD 4) ⁶	16,1%	16,9%
Tier-1-Kapitalquote (CRR/CRD-4-Vollumsetzung) ⁶	12,9%	16,9%

Anzahl	31.12.2014	31.12.2013
Niederlassungen	2.814	2.907
davon in Deutschland	1.845	1.924
Mitarbeiter (in Vollzeitkräfte umgerechnet)	98.138	98.254
davon in Deutschland	45.392	46.377

Langfristige Bonitätseinstufung

	31.12.2014	31.12.2013
Moody's Investors Service	A3	A2
Standard & Poor's	A	A
Fitch Ratings	A+	A+

¹ Die historischen Kurse bis und einschließlich 5. Juni 2014 (letzter Handelstag Cum-Bezugsrecht) wurden im Zusammenhang mit der Kapitalerhöhung 2014 nachträglich durch Multiplikation mit dem Korrekturfaktor 0,9538 (R-Faktor) angepasst.

² Alle Perioden wurden angepasst, um den Effekt der Bonuskomponente von Bezugsrechten, die im Juni 2014 im Rahmen der Kapitalerhöhung ausgegeben wurden, zu berücksichtigen.

³ Prozentualer Anteil der Zinsunabhängigen Aufwendungen insgesamt am Zinsüberschuss vor Risikovorsorge im Kreditgeschäft plus Zinsunabhängige Erträge.

⁴ Prozentualer Anteil des Personalaufwands am Zinsüberschuss vor Risikovorsorge im Kreditgeschäft plus Zinsunabhängige Erträge.

⁵ Prozentualer Anteil des Zinsunabhängigen Sachaufwands, der sich aus den Zinsunabhängigen Aufwendungen abzüglich Personalaufwand zusammensetzt, am Zinsüberschuss vor Risikovorsorge im Kreditgeschäft plus Zinsunabhängige Erträge.

⁶ Werte für 2014 basieren auf „CRR/CRD 4“ unter Berücksichtigung der Übergangsregeln und „CRR/CRD-4-Vollumsetzung“ gemäß der vollständigen Anwendung des CRR/CRD-4-Regelwerks. Werte für 2013 basieren auf „Basel 2.5“. Die Kapitalquoten setzen das jeweilige Kapital in Beziehung zu den risikogewichteten Aktiva. In den Werten für 2013 sind keine Übergangsposten gemäß dem früheren § 64h Absatz 3 KWG enthalten.

Die Deutsche Bank-Aktie

Wissenswertes über die Deutsche Bank-Aktie

2014

Gesamtrendite (Total Return) im Jahresverlauf ¹	-22,46%
Anteil am Aktienumsatz (Xetra)	9,27%
Durchschnittlicher Börsenumsatz pro Tag ¹	8,2 Mio Aktien
Aktienkurs höchst	38,15 €
Aktienkurs tiefst	22,66 €
Dividende je Aktie	0,75 € ²

Per 31.12.2014

Ausgegebene Aktien	1.379.273.131
Ausstehende Aktien	1.379.012.949
Grundkapital	3.530.939.215,36 €
Marktkapitalisierung	34,46 Mrd €
Aktienkurs ³	24,99 €
Gewicht im DAX	3,58%
Gewicht im Euro STOXX 50	1,43%

Wertpapierkennung

Deutsche Börse		New York Stock Exchange	
Emissionsart	Namensaktie	Emissionsart	Global Registered Share
Symbol	DBK	Währung	US-\$
WKN	514000	Symbol	DB
ISIN	DE0005140008	CINS	D 18190898
Reuters	DBKGn.DE	Bloomberg	DBK GR

¹Auf der Basis von Xetra

²Vorschlag für die Hauptversammlung am 21. Mai 2015

³Xetra-Schlusskurs

Stärken nutzen, Herausforderungen meistern, Vertrauen mehr

2014 war ein herausforderndes Jahr. In einem Umfeld niedriger Zinsen, gestiegener geopolitischer Risiken und zunehmender Regulierung konnte die Deutsche Bank ihre Stärken nutzen.

Alle vier Kerngeschäftsbereiche zeigen in ihren Märkten eine solide Performance. Im Privat- und Firmenkundengeschäft steht die Deutsche Bank unter den Privatbanken auf Platz eins in Deutschland und ist führend in Europa. Die Investmentbank erhöhte ihren Marktanteil. Im globalen Transaktionsgeschäft gehört die Bank zu den renommiertesten Akteuren und steigerte die Geschäftsvolumina. Im Asset und Wealth Management verwaltet die Bank heute Vermögen von mehr als 1 Billion €.

Die Deutsche Bank hat seit 2012 eine große Wegstrecke zurückgelegt: Sie ist heute eine stärkere, sicherere, besser ausbalancierte und verantwortungsvollere Bank.



Über unser Jahresthema „Stärken nutzen, Herausforderungen meistern, Vertrauen mehr“ sprachen wir mit unserem Kunden Jonathan Mariner, Chief Investment Officer, Major League Baseball, New York (Seiten 16/17); unserer Investorin Kanya Somasundaram, Vice President, Global Capital Markets, European Investment Grade, BlackRock, London (Seiten 32/33); unseren Kunden Maria Luisa Cosso, Pinerolo (Seiten 40/41); sowie Huashan Xu, Chief Financial Officer und Director, China Hainan Rubber Industry Group Co., Ltd., Haikou (Seiten 52/53); unserer Mitarbeiterin Gülabatin Sun, Global Head of Diversity and Inclusion, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main (Seiten 64/65); unseren Kunden Steve Weiner, Group Treasurer, Unilever, London (Seiten 72/73); und Héctor M. Camacho, Chief Financial Officer, North American Development Bank (NADB), San Antonio (Seiten 78/79).

- 02 Interview mit den
Vorstandsvorsitzenden
- 08 Group Executive Committee
- 11 Brief des Aufsichtsrats
- 14 Aufsichtsrat

1

Konzern Deutsche Bank

- 19 Strategie
Signifikante Erfolge,
weitere Herausforderungen
- 25 Governance und Kontrollstrukturen
Wirkungsvoll, solide, umfassend
- 29 Kultur
Gemeinsame Werte und
Überzeugungen leben

2

Kapitalgeber

- 35 Kapitalgeber
Ein schwieriges Jahr für die Aktie
- 39 Daten und Fakten
Mehr Grundkapital in Deutschland verwahrt

3

Kunden

- 43 Corporate Banking & Securities
Den Weg für nachhaltige Leistung ebnen
- 47 Private & Business Clients
Im Heimatmarkt tief verwurzelt
- 51 Global Transaction Banking
Wachstumsmärkte erfolgreich erschlossen
- 57 Deutsche Asset & Wealth Management
Hohe Nettomittelzuflüsse und
anhaltende Transformation
- 61 Non-Core Operations Unit
Kernbestandteil der Strategie 2015+
zum Risikoabbau und Kapitalaufbau
- 63 Daten und Fakten
Herausragende Leistungen für anspruchsvolle Kunden

4

Mitarbeiter

- 67 Mitarbeiter
Der richtige Mitarbeiter
am richtigen Platz
- 71 Daten und Fakten
Große Vielfalt, global aufgestellt

5

Unternehmerische Verantwortung

- 75 Unternehmerische Verantwortung
Umwelt- und Sozialstandards im
Kerngeschäft gestärkt
- 77 Daten und Fakten
Chancen nutzen, Risiken begrenzen

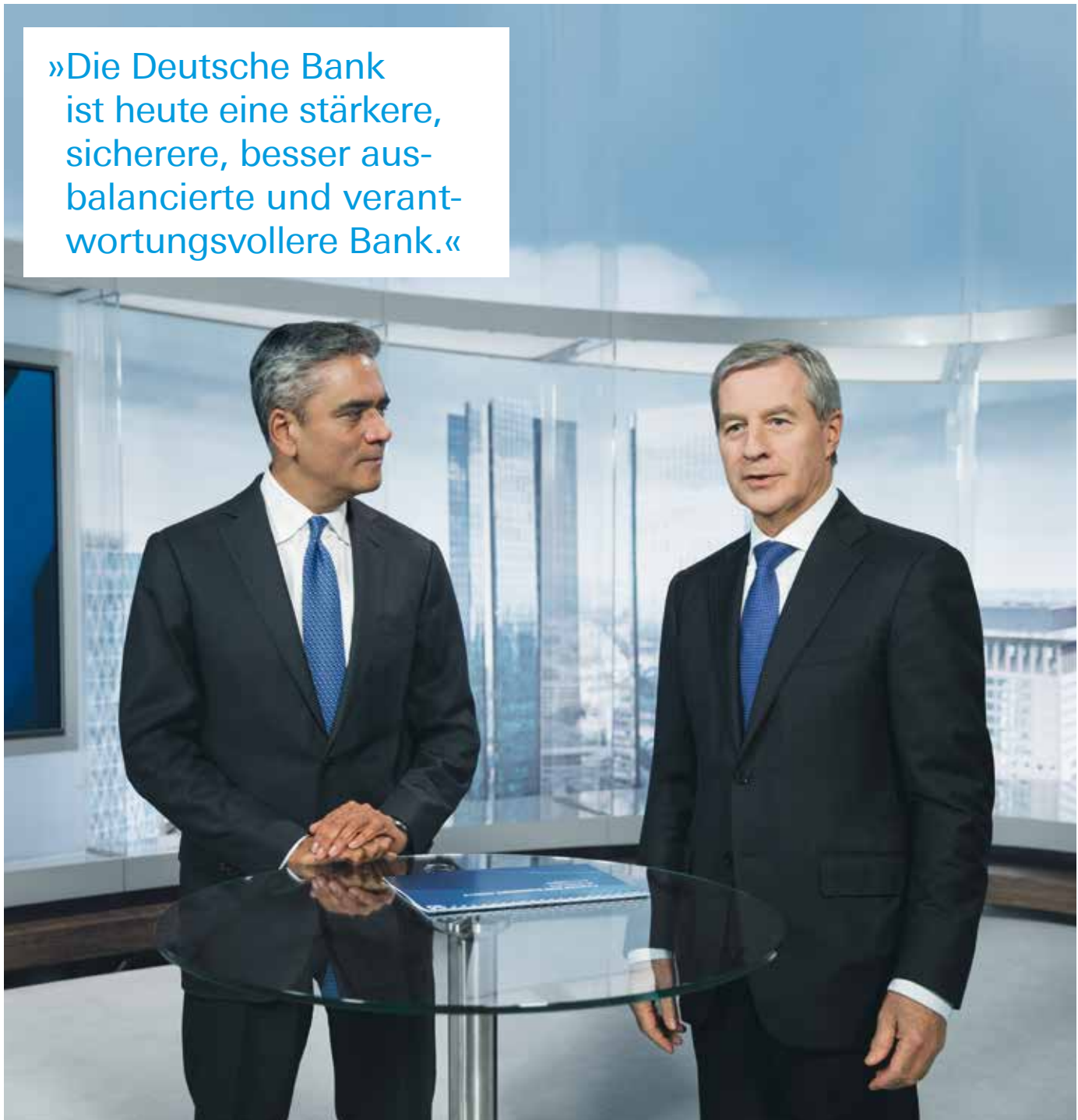
6

Konzernabschluss/ Auszüge

- 81 Gewinn-und-Verlust-Rechnung
- 82 Bilanz
- 83 Der Konzern im Fünfjahresvergleich
- 84 Impressum/Publikationen

Interview mit den Vorstandsvorsitzenden

»Die Deutsche Bank
ist heute eine stärkere,
sicherere, besser aus-
balancierte und verant-
wortungsvollere Bank.«





3,1
Mrd €

Gewinn vor Steuern,
mehr als doppelt so viel
wie im Vorjahr

Wie war das Jahr 2014 für die Bankenbranche?

Fitschen: — Es war ein Jahr der Herausforderungen für die gesamte Branche – und für die Deutsche Bank. In der globalen Wirtschaft erlebten wir eine „Welt mit drei Geschwindigkeiten“: Führende asiatische Volkswirtschaften wuchsen stark, die Erholung der US-Wirtschaft beschleunigte sich, während die Eurozone nur ein geringes Wachstum verzeichnete. Die Zinsen blieben auf einem historisch niedrigen Niveau und die Regulierung der Bankenbranche nahm zu, vor allem in Bezug auf Kapital und Verschuldung. Weltweit haben Banken auf die Beilegung von Rechtsstreitigkeiten hingearbeitet. Die damit verbundenen Kosten erreichten ein bisher ungekanntes Ausmaß. Außerdem war das Jahr von zunehmenden geopolitischen Unsicherheiten geprägt. Dazu gehörten die Konflikte in der Ukraine und im Nahen Osten. Diese Unsicherheiten bestehen nach wie vor.

Welches Ergebnis hat die Deutsche Bank 2014 in diesem Umfeld erwirtschaftet?

Jain: — Die finanzielle Performance der Deutschen Bank verbesserte sich trotz der schwierigen Rahmenbedingungen, die Jürgen Fitschen beschrieben hat, deutlich. Die Erträge beliefen sich auf 32 Mrd € und waren damit im Vergleich zu 2013 nahezu unverändert. Aber das Ergebnis erhöhte sich signifikant. Der Gewinn vor Steuern hat sich gegenüber dem Vorjahr von 1,5 Mrd € auf 3,1 Mrd € mehr als verdoppelt, der Jahresüberschuss stieg von 681 Mio € auf 1,7 Mrd €. Das spiegelt die gute Performance unserer Kerngeschäftsfelder, eine geringere Risikovorsorge im Kreditgeschäft und niedrigere Kosten für noch anhängige Rechtsstreitigkeiten im Berichtsjahr wider.

Was haben die Unternehmensbereiche zum Ergebnis beigetragen?

Fitschen: — Erstmals erzielten 2014 alle vier Kerngeschäftsfelder ein

8,5
Mrd €
mehr Kernkapital

Vorsteuerergebnis von jeweils über 1 Mrd €. In dieser Hinsicht haben wir einen Meilenstein erreicht! Dies hat zu einer ausgewogeneren Verteilung unseres Ergebnisses zwischen der Investmentbank – also dem Bereich Corporate Banking & Securities (CB&S) – und den drei anderen Kerngeschäftsfeldern – Private & Business Clients (PBC), Global Transaction Banking (GTB) und Deutsche Asset & Wealth Management (Deutsche AWM) – beigetragen. Das Vorsteuerergebnis von CB&S war trotz des schwierigen Umfelds mit 3,3 Mrd € solide, während unsere anderen Kerngeschäftsbereiche zusammen ein Vorsteuerergebnis von 3,6 Mrd € erreichten – dies entspricht einem Anstieg von etwa 50% seit 2012, dem Startjahr unserer Strategie 2015+.

Wie entwickelte sich das Geschäft in den einzelnen Bereichen?

Jain: — Der Unternehmensbereich CB&S hat besser abgeschnitten als unsere Wettbewerber und seinen Marktanteil erhöht. Dies konnten wir erreichen, obwohl wir gleichzeitig unsere Verschuldungsquote wesentlich verbessert haben. PBC entwickelte sich angesichts der schwierigen Bedingungen gut. Die Erträge blieben trotz der niedrigen Zinsen stabil. Die Profitabilität wurde allerdings durch Aufwendungen für die Rückerstattung von Kreditbearbeitungsgebühren und durch Investitionen in das Geschäft beeinflusst. GTB sah sich in Europa einem herausfordernden Umfeld gegenüber, konnte jedoch dank seiner globalen Präsenz die Geschäftsvolumina und die Erträge in Nord- und Südamerika sowie in wichtigen Märkten des asiatisch-pazifischen Raums erhöhen. Im Unternehmensbereich Deutsche AWM begann sich der umfangreiche Umbau des Geschäfts auszuzahlen. Das Vorsteuerergebnis überstieg

1 Mrd € und das verwaltete Vermögen überschritt 1 Bio €. Dazu trugen Nettomittelzuflüsse in allen Quartalen bei. Zum einen ist das eine Trendwende gegenüber den Mittelabflüssen in den Vorjahren, zum anderen sehen wir darin einen Vertrauensbeweis unserer Kunden.

Die Stärkung der Kapitalbasis ist ein wesentliches Element der Strategie der Deutschen Bank. Welche Fortschritte gab es 2014?

Fitschen: — Wir haben unsere Kapitalbasis deutlich gestärkt und unser Kernkapital im Juni um 8,5 Mrd € erhöht. Unsere Tier-1-Kernkapitalquote stieg von 9,7% zum Jahresbeginn auf 11,7% am Jahresende und hat sich damit seit Anfang 2012 fast verdoppelt. Darüber hinaus haben wir Fortschritte bei der Reduzierung des Risikomaßes für die Verschuldungsquote, des sogenannten Leverage Exposure, gemacht, vor allem im vierten Quartal. Dies half uns, den Verschuldungsgrad zum Ende des Jahres 2014 auf 3,5% zu verbessern. Des Weiteren nahmen wir in zwei Tranchen 4,7 Mrd € zusätzliches Kernkapital (Additional Tier 1) auf; unser Angebot stieß bei den Investoren übrigens auf großes Interesse. Mit den zwei Emissionen erreichten wir nahezu unser erst für Ende 2015 angestrebtes Ziel von 5 Mrd € zusätzlichem Kernkapital.

Die Europäische Zentralbank hat – als neue europäische Aufsichtsbehörde – 2014 eine umfassende Bilanzbewertung, das Comprehensive Assessment, von rund 130 Banken aus der Eurozone durchgeführt. Wie hat die Deutsche Bank dabei abgeschnitten?

Jain: — Diese Bewertung war in zweifacher Hinsicht eine Bestätigung für die Deutsche Bank. Die Stresstests der EZB haben gezeigt, dass wir in den angenommenen Stressszenarien

»Wir intensivieren die Zusammenarbeit unserer Unternehmensbereiche, damit diese unsere Kunden gemeinsam ganzheitlich betreuen können.«



200
Mio €

investiert die Bank
in die Digitalisierung

im Vergleich zu anderen Banken der Eurozone über einen der komfortabelsten Kapitalpuffer verfügen – und dies bereits vor unserer Kapitalerhöhung im Juni. Ferner hat die Prüfung der Qualität unserer Vermögenswerte, der Asset Quality Review, unsere Bewertungsansätze im Wesentlichen bestätigt.

Die Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie Kunden Bankgeschäfte tätigen. Wie agiert die Deutsche Bank auf diesem Feld?

Fitschen: — Mehrgleisig und kundenorientiert. Wir wollen zum Beispiel unseren Privatkunden in PBC durch eine Kombination von Filial- und Online-Angeboten einen flexiblen und nahtlosen Zugang über mehrere Kanäle anbieten. Im Geschäftsjahr 2014 haben wir Investitionen von 200 Mio € in die Digitalisierung unseres Privatkundengeschäfts angekündigt. Nur ein Beispiel: Wir vereinfachen für unsere Kunden den Online-Zugang zu ihrem Konto mit Innovationen wie

dem Login per Fingerabdruck. Im Berichtsjahr haben sich unsere Kunden rund eine Milliarde Mal über PCs, Laptops, Tablet-Computer und Mobiltelefone eingeloggt. Kunden haben so auf Informationen zugegriffen oder Transaktionen durchgeführt. Das ist ein Anstieg von fast 50% seit 2012.

Was tut die Deutsche Bank, um ihre Kundenorientierung und ihren Service zu optimieren?

Jain: — Einiges. Beispielsweise intensivieren wir die Zusammenarbeit unserer Unternehmensbereiche, damit diese unsere Kunden gemeinsam ganzheitlich betreuen können. Dazu sind 2014 CB&S und Deutsche AWM eine Partnerschaft im Corporate Finance eingegangen. CB&S und GTB investieren, um die Betreuung großer multinationaler Unternehmen in den USA zu verbessern. Die Zusammenarbeit macht große Fortschritte. Die Kooperation von Deutsche AWM und PBC zielt darauf ab, Chancen zu nutzen; sie führte 2014 schon zu

rund 3.000 gemeinsamen Verkaufsaktivitäten. Schließlich hat unser neues Serviceangebot für den deutschen Mittelstand zusätzliche Kunden angezogen und die Geschäftsvolumina gesteigert.

Sie haben erklärt, der Kulturwandel sei von entscheidender Bedeutung, um das Vertrauen in die Bankenbranche wiederherzustellen. Wie hat die Deutsche Bank diesen Wandel 2014 vorangetrieben?

Fitschen: — Wir haben unsere Kontrollstrukturen gestärkt – in Form der „drei Verteidigungslinien“, Three Lines of Defense –, um künftig Fehlverhalten zu verhindern. Seit dem Start dieser Initiative wurden in unseren Kontrolleinheiten rund 700 zusätzliche Mitarbeiter eingesetzt. In CB&S haben wir ein spezielles Team zur Optimierung der Kontrollen (Conduct and Control Group) gebildet und mit rund 6.000 Mitarbeitern, das sind circa 90% der Belegschaft des Bereichs, Workshops zu den Themen Compliance und Risikokultur durchgeführt. In Deutschland absolvierten rund 400 oder 90% der Managing Directors zweitägige Seminare, die in Zusammenarbeit mit dem Institut der deutschen Wirtschaft in Köln organisiert wurden. Im Berichtsjahr fanden weltweit über eine halbe Million Trainingseinheiten zum Thema Compliance und Risikokultur statt, ein Drittel mehr als 2013. Wir haben unsere Governance-Struktur durch die Einführung spezifischer Verantwortlichkeiten des Vorstands für Rechtsstreitigkeiten und Rechtsthemen gestärkt. Außerdem haben wir neue Mitglieder mit dezidiert Verantwortung für Compliance und aufsichtsrechtliche Angelegenheiten in unser Group Executive Committee berufen.

Verändert der Kulturwandel die Art und Weise, wie die Deutsche Bank Geschäfte tätigt?

Jain: — Absolut. CB&S beispielsweise hat den Verkauf komplexer Derivate auf bestimmte Kundengruppen beschränkt und Geschäfte, aus denen sich Reputationsrisiken ergeben könnten oder die nicht zu unseren Werten passen, ganz eingestellt. Ferner wurden 2014 1.250 potenzielle Transaktionen im Hinblick auf ihre möglichen ökologischen und sozialen Risiken überprüft, fast doppelt so viele wie 2013. Außerdem haben wir unsere klare Haltung zu potenziellen Transaktionen bekräftigt, die sich möglicherweise auf UNESCO-Welterbestätten auswirken.

Haben Sie 2014 die Kosten senken können?

Fitschen: — Unser Operational-Excellence(OpEx)-Programm war im Berichtsjahr mit Kosteneinsparungen von 1,3 Mrd € sehr erfolgreich. Bis Ende 2014 summierten sich die Einsparungen im Rahmen des OpEx-Programms auf 3,3 Mrd €. Sie lagen damit um 400 Mio € über dem Ziel für 2014. In einigen Bereichen sind die Kosten jedoch gestiegen. Dies hing größtenteils mit regulatorischen Anforderungen zusammen, etwa der Veränderung des Vergütungsmix, mit den Anpassungen unseres Geschäfts an die neuen Vorschriften sowie der Umsetzung aufsichtsrechtlicher Berichtspflichten. Außerdem haben wir in das Wachstum unseres Geschäfts investiert. Diese Kostensteigerungen übertrafen die Einsparungen im Rahmen des OpEx-Programms. Wir sind mit der Entwicklung der Kosten nicht zufrieden und entschlossen, dieses Thema anzugehen.

1,3
Mrd €

Kosteneinsparungen
2014 im Rahmen des
OpEx-Programms

Vor welchen anderen Herausforderungen standen Sie 2014?

Jain: — Die Deutsche Bank sah sich zahlreichen Herausforderungen gegenüber, wie einer fragilen Wirtschaft in der Eurozone, den anhaltenden Niedrigzinsen und dem sich verändernden regulatorischen Umfeld. Die Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten waren niedriger als 2013, belasteten aber die Profitabilität. Dies gilt auch für die Aktivitäten der Non-Core Operations Unit (NCOU), die seit ihrer Gründung die nicht zum Kerngeschäft gehörenden Vermögenswerte erfolgreich um rund 100 Mrd € beziehungsweise 72% reduziert hat. All dies führte dazu, dass die Rendite für unsere

»Die Deutsche Bank sah sich zahlreichen Herausforderungen gegenüber, wie einer fragilen Wirtschaft in der Eurozone, den anhaltenden Niedrigzinsen und dem sich verändernden regulatorischen Umfeld.«



Investoren nicht zufriedenstellend war. Die Steigerung dieser Rendite hat für uns eine hohe Priorität.

Wo steht die Deutsche Bank heute insgesamt?

Fitschen: — Uns ist sehr wohl bewusst, dass noch einige Herausforderungen vor uns liegen. Wir halten es jedoch auch für wichtig, die große Wegstrecke zu sehen, die wir seit 2012 gegangen sind. Wir haben die Kernkapitalquote nahezu verdoppelt, die Bilanzsumme um fast ein Viertel beziehungsweise mehr als 500 Mrd € reduziert, alle vier Kerngeschäftsbereiche zu solider Performance geführt, signifikante Investitionen in Infrastruktur, Systeme

und Kontrollen getätigt sowie uns unumstößlich dem Kulturwandel verschrieben. Zusammengefasst: Die Deutsche Bank ist heute eine stärkere, sicherere, besser ausbalancierte und verantwortungsvollere Bank. Wir danken all unseren Kolleginnen und Kollegen für den Beitrag, den sie zu unseren bisherigen Erfolgen geleistet haben.

Und wie geht es strategisch weiter?

Jain: — Gegenwärtig arbeiten wir mit Nachdruck an der nächsten Phase unserer Strategie. Wir unterziehen unsere bisherigen Ergebnisse einer grundlegenden und gründlichen Bewertung und berücksichtigen dabei Erfolge und Heraus-

forderungen. Darüber hinaus analysieren wir das operative Umfeld und suchen Antworten auf die Fragen: Wie haben sich die Weltwirtschaft, die Zinssätze, die Regulierung und die Kundenbedürfnisse seit 2012 verändert? Auf Basis dieser komplexen Analyse werden wir unsere Schlussfolgerungen für die Strategie in den einzelnen Geschäftsbereichen und das Unternehmen insgesamt ziehen. Wir freuen uns darauf, unsere Aktionäre zeitnah umfassender über unsere Strategie zu informieren.

Frankfurt am Main, im März 2015

Group Executive Committee



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 David Folkerts-Landau, *1949
Chefvolkswirt

2 Sylvie Matherat, *1962
Global Head of Government &
Regulatory Affairs

3 Richard Walker, *1950
General Counsel

4 Christian Sewing, *1970
Vorstandsmitglied seit 2015.
Head of Legal, Incident Management
Group und Group Audit

5 Gunit Chadha, *1961
Co-Chief Executive Officer
für Asien/Pazifik

6 Henry Ritchotte, *1963
Vorstandsmitglied seit 2012.
Chief Operating Officer

7 Alan Cloete, *1962
Co-Chief Executive Officer
für Asien/Pazifik

8 Rainer Neske, *1964
Vorstandsmitglied seit 2009.
Head of Private & Business Clients

9 Colin Fan, *1973
Co-Head of Corporate Banking &
Securities und Head of Markets

10 Christian Ricken, *1966
Chief Operating Officer für Private &
Business Clients

4-6-8-11-14-15-18-20
Mitglieder des Vorstands der
Deutschen Bank AG



11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22

11 Stefan Krause, *1962
Vorstandsmitglied seit 2008.
Chief Financial Officer und Leiter des Ressorts
Strategie & Organisationsentwicklung

12 Werner Steinmüller, *1954
Head of Global Transaction Banking

13 Michele Faissola, *1968
Head of Asset & Wealth Management

14 Jürgen Fitschen, *1948
Vorstandsmitglied seit 2009.
Co-Vorsitzender des Vorstands
und des Group Executive Committee

15 Anshuman Jain, *1963
Vorstandsmitglied seit 2009.
Co-Vorsitzender des Vorstands
und des Group Executive Committee

16 Jacques Brand, *1960
Chief Executive Officer für Nordamerika

17 Colin Grassie, *1961
Chief Executive Officer für Großbritannien

18 Stuart Lewis, *1965
Vorstandsmitglied seit 2012.
Chief Risk Officer

19 Marcus Schenck, *1965
Stellv. Chief Financial Officer

20 Stephan Leithner, *1966
Vorstandsmitglied seit 2012.
Chief Executive Officer Europa
(ohne Deutschland und Großbritannien),
Personal, Compliance, Government &
Regulatory Affairs

21 Nadine Faruque, *1960
Global Head of Compliance

22 Fabrizio Campelli, *1973
Head of Group Strategy

Aufsichtsrat



Reihe vorn, von links nach rechts:

Georg F. Thoma
Martina Klee
John Cryan
Dr. Paul Achleitner
Louise M. Parent
Alfred Herling
Katherine Garrett-Cox

Reihe hinten, von links nach rechts:

Gabriele Platscher
Rudolf Stockem
Stephan Szukalski
Professor Dr. Klaus Rüdiger Trützschler
Dr. Johannes Teyssen
Dina Dublon
Timo Heider
Henriette Mark
Peter Löscher
Bernd Rose
Sabine Irrgang
Professor Dr. Henning Kagermann
Frank Bsirske

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

unsere diesjährige Hauptversammlung folgt nur wenige Wochen auf das 145. Jubiläum Ihrer Deutschen Bank, die am 10. März 1870 gegründet wurde. Dies ist erwähnenswert, weil sich die Bank heute ähnlichen Herausforderungen gegenüber sieht, wie sie sich schon damals stellten. So schrieb 1876 Georg von Siemens, zu jener Zeit Sprecher der Deutschen Bank, an den Mitgründer Adelbert Delbrück:

„Das Programm der Deutschen Bank war von Anfang an ein Schwieriges. Es handelte sich um die Einbürgerung eines Geschäftes in Berlin, welches bis dahin kein gewöhnliches gewesen, bei dessen Durchführung man auch auf besondere Unterstützung unseres Kaufmannstandes nur wenig rechnen durfte, bei welchem dieser uns auch nur wenig helfen konnte. Den Kredit, dessen wir im Auslande bedurften, konnten wir uns nur erzwingen durch ein hohes Kapital ...“ (Quelle: Karl Helfferich, 1923, Georg von Siemens. Ein Lebensbild aus Deutschlands großer Zeit.)

Wie der Siemens-Biographie von Karl Helfferich darüber hinaus zu entnehmen ist, wurden damals nicht nur Strategie und Kapital, sondern auch der Geschäftsmix intensiv diskutiert. Wir schreiben diesen Brief zu einem Zeitpunkt, in dem das Resultat der 2014 angestoßenen Überarbeitung der Strategie der Bank noch nicht feststeht. Schon heute fällt es jedoch nicht schwer vorherzusagen, dass das Ergebnis je nach Standpunkt Anlass zu kritischer Diskussion geben dürfte. Das wäre zu Zeiten der Gründerväter nicht anders gewesen. Unternehmertum hat sich zudem stets dadurch ausgezeichnet, gelegentlich entgegen konventionellen Meinungen zu handeln. Entscheidend ist, dass auf der Basis gründlicher Reflexion über eigene Traditionen, Stärken und Schwächen sowie der Analyse bestehender und zu erwartender Rahmenbedingungen das Management eine Richtung vorgibt und diese dann konsequent verfolgt. Ohne disziplinierte Umsetzung wird selbst die beste Strategie erfolglos bleiben. Ihr Aufsichtsrat wird die strategische Entwicklung der Bank weiterhin mit Rat begleiten und die Umsetzung der entsprechenden Pläne sorgfältig überwachen. Doch nun zum Berichtsjahr.

1. Quartal 2014: In den ersten drei Monaten des Jahres fanden 21 Sitzungen des Aufsichtsrats beziehungsweise seiner Ausschüsse statt. Wir setzten uns mit dem Abschluss des Geschäftsjahres 2013, dem Dividendenvorschlag und der laufenden Unternehmensplanung auseinander. Besonderes Augenmerk erforderten der geschlossene Vergleich zur Beilegung des Rechtsstreits mit der Kirch-Gruppe sowie seine uns bis heute beschäftigenden Folge-themen. Auch andere Rechtsfälle und regulatorische Untersuchungen, zum Beispiel zu den Themen Interbankenzinssatz, Devisenhandel oder CO₂-Emissionshandel, wurden als so bedeutsam eingestuft, dass wir beschlossen haben, sie einer weiterführenden intensiven Überwachung durch den Aufsichtsrat und vor allem durch den im Vorjahr geschaffenen Integritätsausschuss zu unterziehen. Im Hinblick auf die politischen und ökonomischen Risiken für die Bank haben wir nicht zuletzt die sich abzeichnenden geopolitischen Risiken in der Ukraine beziehungsweise Russland gründlich analysiert.

2. Quartal 2014: Im zweiten Quartal fanden insgesamt zwölf Sitzungen der Aufsichtsratsgremien sowie unsere Hauptversammlung statt. Von großer Bedeutung waren für den Aufsichtsrat in diesem Zeitraum die erfolgreiche Kapitalerhöhung sowie die Ausgabe von zusätzlichem Tier-1-Kernkapital (Additional Tier 1). Ein weiterer Schwerpunkt unserer Diskussionen mit dem Vorstand war die Stärkung der Kontrollfunktionen, insbesondere durch die beiden Projekte „Three Lines of Defense“ und „House of Governance“, über deren Fortschritte wir uns regelmäßig berichten lassen.

Die Hauptversammlung hat im Mai dem Vorschlag zugestimmt, das Verhältnis von fester zu variabler Vergütung für die Mitglieder des Vorstands und die Mitarbeiter der Bank auf eins zu zwei festzulegen, entsprechend den Bestimmungen der europäischen Richtlinie zur Eigenmittelausstattung von Kreditinstituten (Capital Requirements Directive IV, CRD 4). Wir haben die Vorstandsverträge angepasst und uns versichert, dass die geforderten Prinzipien in der Bank insgesamt umgesetzt werden. Operative Risiken sowie die Herausforderung eines potenziell negativen Zinsumfelds wurden ebenso diskutiert wie Fortschritte bei der Verbesserung des regulatorischen und finanziellen Berichtssystems der Bank.

Nachdem Frau Suzanne Labarge zum 30. Juni ihr Mandat auf eigenen Wunsch niedergelegt hatte, wurde mit Frau Louise Parent per 1. Juli eine ebenso hochqualifizierte Nachfolgerin für Ihren Aufsichtsrat gewonnen. Frau Parent wird sich im Mai 2015 der Hauptversammlung zur Wahl stellen. Bereits jetzt ist deutlich, dass besonders ihre weitreichende Erfahrung eine Bereicherung für unser Gremium darstellt.

3. Quartal 2014: In den Sommermonaten fanden zwölf Sitzungen der Aufsichtsratsgremien sowie ein Strategie-Workshop mit Vorstand, Geschäftsbereichsleitern und Aufsichtsrat statt. Dieser etablierte die Grundlagen für eine im Folgequartal vom Vorstand auf breiter Basis begonnene Diskussion hinsichtlich der Weiterentwicklung der Strategie 2015+. Zusätzlich fand in diesem Rahmen die regelmäßige Diskussion zur Nachfolgeplanung des Vorstands statt. Schwerpunkte waren die aktive Förderung von Frauen in Führungspositionen und generell der Vielfalt in der Belegschaft. In detaillierten Einzelinterviews mit Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern sowie Gruppengesprächen setzte sich der Aufsichtsrat in diesen Monaten mit der eigenen Effektivität und der Zusammenarbeit mit dem Vorstand auseinander. Er schuf damit die Grundlagen für einen Beurteilungsbericht gemäß den neuen Anforderungen des § 25d Absatz 11 Kreditwesengesetz (KWG).

Neben einer Vielzahl kleinerer Veränderungen ist die Wahl von Frau Dina Dublon zur Vorsitzenden des Risikoausschusses und die damit verbundene breitere Aufgabenteilung eine der Maßnahmen, mit denen wir die Wirksamkeit Ihres Aufsichtsrats noch weiter stärken wollen. Besonderes Augenmerk widmeten wir in diesem Quartal auch den Themen IT-Sicherheit und regulatorische Anforderungen im Bereich des elektronischen Handels.

4. Quartal 2014: In den 17 Sitzungen des Schlussquartals spielten zwei Vorgänge eine besondere Rolle. Einmal die Erweiterung des Vorstands durch die Herren Christian Sewing und Dr. Marcus Schenck. Herr Sewing ist per 1. Januar 2015 verantwortlich für das Ressort Recht und Revision, Herr Dr. Schenck wird nach der Hauptversammlung das Ressort Finanzen übernehmen. Wir sind überzeugt, dass die Bank zwei hervorragende Führungskräfte für ihren Vorstand gewonnen hat. Die Neuordnung der Ressortzuständigkeiten schafft zudem zusätzliche Kapazitäten und ermöglicht eine weitere Fokussierung der Arbeit des Vorstands. Wir sind sicher, dass der Vorstand damit noch besser aufgestellt ist, um die anstehenden Herausforderungen im Interesse der Bank, ihrer Mitarbeiter und Aktionäre zu meistern.

Ein zweiter Schwerpunkt unserer Tätigkeit im vierten Quartal war die Beschäftigung mit der lang erwarteten Bilanzqualitätsanalyse der Europäischen Zentralbank (EZB) beziehungsweise dem Stresstest der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde. Die Ergebnisse waren für Ihre Bank außerordentlich erfreulich und übertrafen die externen Erwartungen teilweise deutlich. Für den Prüfungsausschuss war es eine klare Entscheidung, der Veröffentlichung der Ergebnisse zuzustimmen. Wir sehen in ihnen eine Bestätigung der guten Arbeit in diesem Bereich über die letzten Jahre hinweg.

Im November übernahm die EZB die primäre Aufsicht über die Deutsche Bank. Vorstand und Aufsichtsrat werden alles tun, um den hohen Erwartungen dieses neuen Regulators gerecht zu werden. Im Rahmen der einschlägigen Vorschriften des Kreditwesengesetzes und der Institutsvergütungsverordnung haben wir uns zum Jahresende intensiv mit den Vergütungsplänen 2014 sowie der Umsetzung konsequenter Beurteilungssysteme auseinandergesetzt und geprüft, ob diese im Einklang mit der Risikotragfähigkeit der Bank stehen.

Abschließend möchten wir uns bei allen Kollegen im Aufsichtsrat für die intensive Arbeit in diesem Gremium bedanken. Natürlich gebührt der Dank für die erreichten Fortschritte zuallererst dem Vorstand und den Mitarbeitern der Bank. Aber auch wir werden weiterhin alles daran setzen, Ihrem Vertrauen gerecht zu werden. Es gibt, wie schon 1870, viel zu tun – und jeder muss auf seine Weise einen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Deutschen Bank leisten.

Im Namen des Aufsichtsrats



Dr. Paul Achleitner
Vorsitzender



Alfred Herling
Stv. Vorsitzender

Frankfurt am Main, im März 2015

Weitere Informationen

 Finanzbericht 2014,
Bericht des Aufsichtsrats, Seiten 543 ff.

Aufsichtsrat

Dr. Paul Achleitner
Vorsitzender
München

Alfred Herling*
Stellvertretender Vorsitzender
Deutsche Bank AG,
Wuppertal

Frank Bsirske*
Vorsitzender der ver.di –
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft,
Berlin

John Cryan
Präsident Europa, Leiter Afrika,
Portfoliostrategie und Kreditportfolio
der Temasek International Pte Ltd.,
(bis 31. Juli 2014),
London

Dina Dublon
New York

Katherine Garrett-Cox
Chief Executive Officer
Alliance Trust Plc,
Brechtin, Angus

Timo Heider*
BHW Bausparkasse Zentrale,
Emmenthal

Sabine Irrgang*
Deutsche Bank AG,
Mannheim

Prof. Dr. Henning Kagermann
Präsident acatech – Deutsche
Akademie der Technikwissenschaften,
Königs Wusterhausen

Martina Klee*
Deutsche Bank AG,
Frankfurt am Main

Suzanne Labarge
bis 30. Juni 2014
Oakville

Peter Löscher
Chief Executive Officer
Renova Management AG,
München

Henriette Mark*
Deutsche Bank AG,
München

Louise M. Parent
seit 1. Juli 2014
Rechtsanwältin (Of Counsel), Cleary
Gottlieb Steen & Hamilton LLP,
New York

Gabriele Platscher*
Deutsche Bank Privat- und
Geschäftskunden AG,
Braunschweig

Bernd Rose*
Gesamtbetriebsratsvorsitzender
der Postbank Filialbetrieb AG und
Postbank Filial GmbH,
Menden

Rudolf Stockem*
Gewerkschaftssekretär der ver.di –
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft,
Aachen

Stephan Szukalski*
Deutsche Postbank AG,
Frankfurt am Main

Dr. Johannes Teyssen
Vorsitzender des Vorstands
E.ON SE,
Düsseldorf

Georg F. Thoma
Rechtsanwalt (Of Counsel),
Shearman & Sterling LLP,
(bis 31. Dezember 2014 Partner),
Neuss

Prof. Dr. Klaus Rüdiger Trützscher
Essen

* Von den Arbeitnehmern in Deutschland gewählt.

Aufsichtsratsausschüsse

Präsidialausschuss

- Dr. Paul Achleitner
Vorsitzender
- Frank Bsirske*
- Alfred Herling*
- Prof. Dr. Henning Kagermann

Vermittlungsausschuss

- Dr. Paul Achleitner
Vorsitzender
- Alfred Herling*
- Prof. Dr. Henning Kagermann
- Stephan Szukalski*

Prüfungsausschuss

- John Cryan
Vorsitzender
- Dr. Paul Achleitner
- Henriette Mark*
- Gabriele Platscher*
- Bernd Rose*
- Prof. Dr. Klaus Rüdiger Trützscher

Risikoausschuss

- Dina Dublon
Vorsitzende seit 28. Januar 2015
- Dr. Paul Achleitner
Vorsitzender bis 28. Januar 2015
- John Cryan
- Suzanne Labarge
bis 30. Juni 2014
- Louise M. Parent
seit 1. Juli 2014
- Rudolf Stockem*

Nominierungsausschuss

- Dr. Paul Achleitner
Vorsitzender
- Frank Bsirske*
- Alfred Herling*
- Prof. Dr. Henning Kagermann
- Dr. Johannes Teysen

Integritätsausschuss

- Georg F. Thoma
Vorsitzender
- Dr. Paul Achleitner
- Timo Heider*
- Sabine Irrgang*
- Martina Klee*
- Peter Löscher

Vergütungskontrollausschuss

- Dr. Paul Achleitner
Vorsitzender
- Frank Bsirske*
- Alfred Herling*
- Prof. Dr. Henning Kagermann

* Von den Arbeitnehmern in Deutschland gewählt.

Stärken nutzen, Herausforderungen meistern, Vertrauen mehr

Jonathan Mariner, New York
Chief Investment Officer,
Major League Baseball



»Die globale Präsenz der Deutschen Bank, ihr Zugang zu Schlüsselunternehmen und einzigartige Geschäftsideen – all das macht sie zu einem geschätzten Partner für uns.«



Im Jahr 2001 erwarb die Deutsche Bank das Gebäude 60 Wall und ist heute die einzige globale Bank, die ihren US-Firmensitz an der Wall Street hat.



1

Konzern Deutsche Bank

19 Strategie
Signifikante Erfolge,
weitere Herausforderungen

25 Governance und Kontrollstrukturen
Wirkungsvoll, solide, umfassend

29 Kultur
Gemeinsame Werte und
Überzeugungen leben

2014 hat die Deutsche Bank substanzielle Fortschritte mit ihrer Strategie 2015+ erreicht, ausgewogenere Ergebnisse über die Geschäftsbereiche hinweg erzielt, die operative Effizienz gesteigert und den Kulturwandel vorangetrieben.



Stärken nutzen, Herausforderungen meistern,
Vertrauen mehren

Strategie

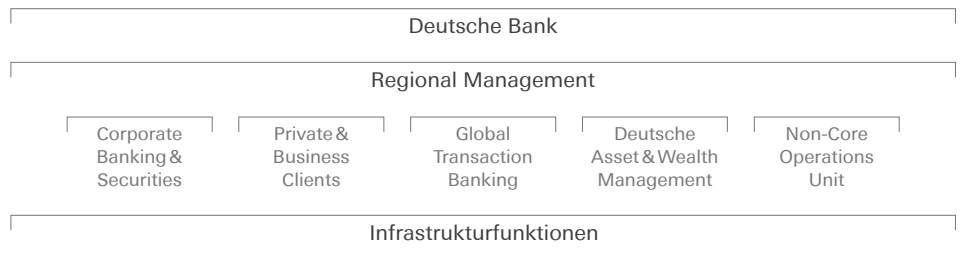
Signifikante Erfolge, weitere Herausforderungen

In Kürze

- Umsetzung der Strategie 2015+ im dritten Jahr weit fortgeschritten
- Die Deutsche Bank ist stärker und stabiler geworden
- Kostensenkung bleibt im Fokus

Die Deutsche Bank ist eine der führenden globalen Universalbanken. Ihre Geschäfte umfassen eine breite Palette von Aktivitäten im Kapitalmarktgeschäft, im Firmen- und Privatkundengeschäft sowie in der Vermögensverwaltung. In ihrem Heimatmarkt Deutschland ist die Bank Marktführer unter den Privatbanken und in Europa hervorragend etabliert. In Nordamerika und in wichtigen Wachstumsmärkten, insbesondere in Asien, verfügt die Deutsche Bank über eine starke Wettbewerbsposition.

Unternehmensbereiche



2014 war das dritte Jahr, in dem die Deutsche Bank die Umsetzung der Strategie 2015+ vorangetrieben hat. Die Bank hat signifikante Fortschritte dabei gemacht, ihre Ziele zu erreichen. Das gilt insbesondere für die Stärkung des Kapitals. Im Berichtsjahr hat die Bank ihre exzellente globale Geschäftsbasis und ihre Stellung im Heimatmarkt weiter ausgebaut, die Leistungsfähigkeit ihres Universalbankmodells genutzt, das Kapital gestärkt, operative Prozesse effizienter gestaltet und Kosten gesenkt. Nicht zuletzt arbeitete die Deutsche Bank daran, beim Kulturwandel in der Finanzdienstleistungsbranche eine Vorreiterrolle einzunehmen. Das Bekenntnis zum Universalbankmodell, zum Heimatmarkt und zur globalen Präsenz wurde bekräftigt. Natürlich sind nicht alle Herausforderungen bewältigt. 2014 hat die Deutsche Bank jedoch substantielle Fortschritte bei der Umsetzung der Strategie 2015+ gemacht, und zwar in allen fünf Dimensionen:

5.000

neue Mittelstandskunden
gewonnen

Kunden. Die Unternehmensorganisation wurde noch gezielter an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet. Über eine 2013 eingeführte spezielle Plattform für deutsche Mittelstandskunden hat die Deutsche Bank im Berichtsjahr Geschäfte mit circa 5.000 neuen Kunden abgewickelt. Im Rahmen einer im Mai 2014 gestarteten Initiative im Privatkundengeschäft investiert die Bank 200 Mio € in die Digitalisierung, um den Kunden einen nahtlosen Übergang zwischen Online- und Filialangebot zu bieten. Die gemeinsame Initiative von Corporate Banking & Securities und Global Transaction Banking zur verbesserten Betreuung von multinationalen Unternehmen in den USA gewann 66 neue Mandate. Insgesamt hat die Bank 2014 ihre Kundenbetreuung präziser abgestimmt, Mechanismen entwickelt, um mit Kunden bereichsübergreifend enger zu kooperieren, und an neuen Methoden gearbeitet, um die Kundenzufriedenheit zu messen.

Kompetenzen. Die Strategie 2015+ beruht auch auf der Leistungsfähigkeit der Geschäftsbereiche. Die Deutsche Bank ist im Berichtsjahr im Hinblick auf ihre finanzielle Leistungsfähigkeit ausgewogener und damit stärker geworden. Der Vorsteuergewinn stieg 2014 auf 3,1 Mrd € (2013: 1,5 Mrd €) und zum ersten Mal haben alle vier Kerngeschäftsfelder – Corporate Banking & Securities, Private & Business Clients, Global Transaction Banking und Deutsche Asset & Wealth Management – mit einem Vorsteuergewinn von jeweils über 1 Mrd € dazu beigetragen. Diese Ergebnisse wurden in einem herausfordernden Marktumfeld mit äußerst niedrigen Zinsen erzielt. Auch 2015 dürfte das Umfeld schwierig bleiben. Die Bank wird sich unter diesen geschäftlichen Rahmenbedingungen auf die Sicherung nachhaltiger Profitabilität und die Steigerung der Rendite für ihre Aktionäre konzentrieren.

Kapital. Die Deutsche Bank stärkte im Berichtsjahr ihre Kapitalbasis. Wesentlich dazu beigetragen haben die Kapitalerhöhung von 8,5 Mrd € im Juni und die Aufnahme von 4,7 Mrd € zusätzlichem Kernkapital (Additional Tier 1) im Juni und November, die auf eine starke Nachfrage von Investoren traf. Eine verbesserte Kapitalposition erhöht die Sicherheit und Stabilität der Deutschen Bank sowie des Finanzsystems insgesamt. Die Deutsche Bank erfüllte die Anforderungen der umfassenden Bewertung durch die Europäische Zentralbank, die aus einer Bilanzprüfung und einem Stresstest bestand. Die Überprüfung hat gezeigt, dass die Kapitalbasis der Deutschen Bank die regulatorischen Anforderungen klar übersteigt, auch in einem starken Stressszenario, und bestätigte die Qualität der Vermögenswerte der Bank. Seit Ankündigung der Strategie 2015+ hat die Bank ihre Kapital- und Verschuldungsquoten signifikant verbessert. Die Kernkapitalquote bei voller Umsetzung von CRD 4 (Capital Requirements Directive IV, EU-Richtlinie zur Eigenmittelausstattung von Kreditinstituten) erhöhte sich auf 9,7% Ende 2013 und erreichte zum Jahresende 2014 11,7%. Damit liegt sie deutlich über dem Ziel von 10%. Die Bank hat zudem ihr Risikomaß für die Verschuldungsquote reduziert. Die Verschuldungsquote betrug zum Ende des Berichtsjahres 3,5% (basierend auf überarbeiteten CRD-4-Regeln); dies entspricht dem im Rahmen der Strategie 2015+ angestrebten Wert. Die regulatorischen Anforderungen an Kapital und Verschuldung werden sich weiter erhöhen. Die Bank stellt sich auf die Umsetzung neuer Regeln und Spezifikationen ein.

Kosten. Die Deutsche Bank hat 2014 die Vorgaben des Operational-Excellence(OpEx)-Programms erfüllt. Es ist darauf gerichtet, die Qualität der Dienstleistungen zu erhöhen, die Flexibilität der Bank zu steigern, die Kontrollen zu verstärken und eine Kultur der Kosteneffizienz zu etablieren. Durch Investitionen von 4 Mrd € sollen bis 2015 insgesamt jährliche Kosten von 4,5 Mrd € eingespart werden; allein 2014 waren es 1,3 Mrd €. Im Rahmen von OpEx konnten bis zum Ende des Berichtsjahres insgesamt bereits Einsparungen in Höhe von 3,3 Mrd € realisiert werden, geplant waren 2,9 Mrd €. Trotzdem sieht sich die Deutsche Bank mit Herausforderungen bezüglich ihrer Kostenbasis konfrontiert, da die Einsparungen noch nicht die angestrebten Ergebnisse geliefert haben. Die bereinigten Kosten betragen 2014 23,8 Mrd €, 2% mehr als im Vorjahr. Dies wurde vor allem durch Ausgaben für regulatorische Anforderungen in Höhe von 1,3 Mrd € verursacht. Ungefähr 60% der zusätzlichen Kosten sind projektbezogene oder fortlaufende Ausgaben für regulatorische Anforderungen. Die Bank hat außerdem Investitionen in Wachstumsprojekte in den Geschäftsbereichen getätigt. Die Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten gingen 2014 zwar im Vergleich zum Vorjahr zurück, waren aber immer noch zu hoch. Daher hat Kostendisziplin auch künftig eine sehr hohe Priorität.

Kultur. 2014 trieb die Deutsche Bank den Kulturwandel voran und verankerte ihn weiter im Unternehmen. Die Bank sieht einen tiefgreifenden kulturellen Wandel in der Finanzdienstleistungsbranche als unerlässlich an und bekennt sich dazu, eine Vorreiterrolle einnehmen zu wollen. Der Kulturwandel ist die Voraussetzung, um öffentliches Vertrauen in die Finanzdienstleistungsbranche zurückzugewinnen. Integrität spielt dabei eine Schlüsselrolle. Die Deutsche Bank verpflichtet sich zu einer Kultur, die Risiken und Erträge in ein ausgewogenes Verhältnis bringt, talentierte Mitarbeiter gewinnt und fördert, Teamarbeit und Kollegialität belohnt und auf die Belange der Gesellschaft eingeht. Die Bank hat im Rahmen der Strategie 2015+ ein breit angelegtes Programm zum Kulturwandel ins Leben gerufen. Im Berichtsjahr gab es dazu 100 Mitarbeiterversammlungen und rund 4.700 Workshops. Sie befassten sich damit, wie Werte und Überzeugungen in das Tagesgeschäft integriert werden können, aber auch damit, welche Rolle sie bei Leistungsbeurteilung und Vergütung spielen.

71
in 71 Ländern
weltweit präsent



Regionale Hauptstandorte: Frankfurt am Main, London, New York, São Paulo, Dubai, Singapur, Hongkong

Strategie 2015+

Die Strategie 2015+ spiegelt die Ausrichtung der Deutschen Bank wider, hohe Leistungsfähigkeit mit Verantwortung zu verbinden. 2014 bekräftigte die Bank das Bekenntnis zum Universalbankmodell, zum Heimatmarkt und zur globalen Präsenz. Fünf Dimensionen sind entscheidend für den Erfolg der Strategie 2015+:

Kunden

Unsere Kunden stehen im Zentrum unseres Handelns. Denn nur wenn wir für sie nachhaltigen Nutzen erzielen, können wir auch nachhaltig Wert für unsere Stakeholder schaffen. Unser Augenmerk richtet sich besonders auf unseren Heimatmarkt Deutschland, den asiatisch-pazifischen Raum sowie Amerika.

Kompetenzen

Unser Geschäftsmodell baut auf die besten Talente, auf die besten Prozesse und auf beständige Verbesserung in allen Bereichen. Wir bieten hochwertige Beratung und erstklassige Dienstleistungen an und setzen auf bedingungslose Integrität sowie eine engere Zusammenarbeit der Unternehmensbereiche untereinander und mit zentralen Infrastrukturfunktionen.

Kapital

Wir haben uns vorgenommen, unsere Kapitalquoten weiter zu stärken, unter anderem indem wir unsere risikogewichteten Aktiva abbauen, um eine solide Kapitalbasis und eine streng an Risiken ausgerichtete Kapitalallokation zu erzielen. Diese Maßnahmen tragen insgesamt zur Stärkung und Stabilisierung des Finanzsystems bei.

Kosten

Wir setzen auf strenge Kostendisziplin und steigern fortgesetzt unsere operative Leistungsfähigkeit, indem wir unsere Infrastruktur erheblich verbessern, Strukturen verschlanken und Komplexität reduzieren.

Kultur

Wir betrachten einen tiefgreifenden kulturellen Wandel in unserer Branche als unerlässlich und wollen in diesem Prozess eine Vorreiterrolle einnehmen. Die Beziehung zu unseren Kunden und die Integrität unseres Handelns stehen im Zentrum all unserer Initiativen. Indem wir nachhaltige Leistung belohnen, schaffen wir eine Kultur, die gesellschaftliche Belange wertschätzt und zugleich sämtlichen Stakeholdern nutzt.

Unternehmensprofil

Die Deutsche Bank gliedert sich in die fünf Unternehmensbereiche Corporate Banking & Securities (CB&S), Private & Business Clients (PBC), Global Transaction Banking (GTB), Deutsche Asset & Wealth Management (Deutsche AWM) und Non-Core Operations Unit (NCOU).

Corporate Banking & Securities

CB&S besteht aus den Geschäftsbereichen Markets und Corporate Finance. Zu Markets gehören die Vertriebs-, Handels- und Strukturierungsaktivitäten in einem breiten Spektrum von Finanzprodukten wie Anleihen, Aktien und aktienbezogene Produkte, börsennotierte und außerbörsliche Derivate, Devisen, Geldmarktinstrumente sowie verbrieftete Forderungen.

Corporate Finance ist für Fusionen und Übernahmen sowie die Emission von Anleihen und Aktien zuständig. Regionale branchenfokussierte Teams sorgen dafür, dass den Kunden die ganze Palette der Finanzierungsprodukte und Dienstleistungen aus einer Hand zur Verfügung stehen.

Deutsche Asset & Wealth Management

Deutsche AWM unterstützt private und institutionelle Kunden in aller Welt dabei, ihr Vermögen zu sichern und zu mehren. Der Unternehmensbereich offeriert traditionelle – aktive wie passive – und alternative Investmentprodukte und -lösungen in allen wichtigen Anlageklassen. Deutsche AWM bietet maßgeschneiderte Vermögensverwaltungs- und Bankdienstleistungen für vermögende und sehr vermögende Privatkunden und Familien (Family Offices) an.

Private & Business Clients

PBC stellt in Deutschland und international Bank- und Finanzdienstleistungen für Privatkunden, Selbstständige sowie kleine und mittlere Unternehmen zur Verfügung. Das Produktangebot von PBC umfasst Kontoführung und Zahlungsverkehr, Vermögensanlage- und Vorsorgeberatung, Wertpapiere, Einlagen und Kredite.

PBC ist die führende Privatbank im Heimatmarkt Deutschland mit einem Vertriebsnetz in Italien, Spanien, Belgien, Portugal, Polen und Indien. In China kooperiert PBC mit der Hua Xia Bank, an der PBC als zweitgrößter Aktionär mit 19,99% beteiligt ist.

Non-Core Operations Unit

Die Non-Core Operations Unit (NCOU) hat die Aufgabe, Kapital freizusetzen, die Bilanz zu verkürzen und das Aktionärsvermögen zu schützen, indem sie Risiken reduziert, die von nichtstrategischen Vermögenswerten, Verbindlichkeiten und Geschäftsaktivitäten ausgehen. Hohe Transparenz sowie ein striktes Kapital- und Bilanzmanagement sind in einem sich verändernden regulatorischen Umfeld kritische Erfolgsfaktoren für die Bank.

Global Transaction Banking

GTB ist weltweit für Unternehmen und Finanzdienstleister tätig. Seine Produkte und Leistungen dienen der Abwicklung inländischer und grenzüberschreitender Zahlungen sowie der Risikosteuerung und Finanzierung internationaler Handelsgeschäfte. Außerdem stellt GTB Leistungen im Treuhand- und Vermittlungsgeschäft sowie in der Wertpapierverwahrung und -verwaltung bereit.

Infrastruktur und Regional Management

Zu den Infrastrukturfunktionen gehören unter anderem Finance (Finanzen), Legal (Recht), Compliance, Group Audit (Revision), Risk (Risiko), Communications, Corporate Social Responsibility & Public Affairs, Human Resources (Personal), Group Technology & Operations, Group Strategy (Abteilung für Konzernentwicklung), Corporate Insurance (Versicherungsabteilung) und DB Research (Volkswirtschaftliche Abteilung). Die strategischen, risikosteuernden und kontrollierenden Abteilungen unterstützen den Vorstand bei der Führung des Konzerns.

Regional Management ist weltweit für die Steuerung des Geschäfts in den Regionen verantwortlich und vertritt regionale Interessen auf Konzernebene.

Im November 2014 sind einige der persönlichen Verantwortungsbereiche im Vorstand im Einklang mit laufenden strategischen, regulatorischen und rechtlichen Prioritäten der Bank neu geordnet worden. Geschaffen wurde ein Ressort für Strategie und Organisationsentwicklung, das die entsprechenden Verantwortlichkeiten bündelt, sowie eine gesonderte Zuständigkeit für den Bereich Recht (Legal).

Die bisherigen Erfolge und die Herausforderungen, denen sich die Bank gegenüber sieht, bilden den Hintergrund für die nächste Stufe der Strategieentwicklung. Das Management wird nach gründlichen internen und externen Analysen die Ergebnisse zeitnah der Öffentlichkeit vorstellen. Die Deutsche Bank ist überzeugt, dass sie trotz aller Veränderungen des geschäftlichen Umfelds und trotz verschärfter Regulierung zu dem kleinen Kreis globaler Universalbanken zählt, die stark genug und richtig positioniert sind, um zukünftige Chancen zu nutzen.

Während der vollständigen strategischen Überprüfung des Konzerns wird die Deutsche Bank auch weiterhin die bestehenden Ziele der Strategie 2015+ verfolgen, bis die überarbeiteten strategischen Ziele vollständig implementiert sind. Der Ausblick in diesem Bericht wurde auf Basis der existierenden Ziele und der erreichten Fortschritte im Rahmen der Strategie 2015+ erstellt.

Unsere Vision

Wir wollen die führende kundenorientierte globale Universalbank sein.

Wir dienen unseren Aktionären am besten, indem wir unsere Kunden in den Mittelpunkt stellen und ein globales Netzwerk ausgewogener Geschäftsaktivitäten bieten, das auf einer soliden Kapital- und Liquiditätsausstattung beruht.

Wir wertschätzen unsere deutschen Wurzeln und bekennen uns zu unserer weltweiten Aufstellung.

Wir verpflichten uns zu einer Kultur, die Risiken und Anerkennung in ein ausgewogenes Verhältnis stellt, Talente gewinnt und fördert, Teamarbeit und Kollegialität belohnt und auf die Belange der Gesellschaft eingeht.

Governance und Kontrollstrukturen

Wirkungsvoll, solide, umfassend

In Kürze

- Effiziente Strukturen für effiziente Entscheidungen
 - House of Governance schafft Transparenz
 - Interne Kontrollen auf neue Stufe gehoben
-

CRD-4-Regeln

in Vergütungssystem integriert

Eine wirkungsvolle Corporate Governance, die hohen internationalen Standards entspricht, ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung der Deutschen Bank. Die Bank hat im Berichtsjahr mit dem „House of Governance“ und dem „Three Lines of Defense“-Programm zwei Initiativen vorangetrieben, um ihre hohen Ansprüche an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung und effiziente Kontrollstrukturen zu bekräftigen.

Corporate Governance: verantwortungsbewusste Führung

Fünf Elemente sind für die Corporate Governance der Deutschen Bank kennzeichnend: effiziente Entscheidungen auf der Grundlage angemessener Informationen und effizienter Strukturen, eine effektive Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat, gute Beziehungen zu den Aktionären und anderen Anspruchsgruppen, ein am langfristigen Erfolg ausgerichtetes Vergütungssystem sowie eine transparente Rechnungslegung in Verbindung mit zeitgerechter Berichterstattung. Zu den Aktionären und den Organen der Deutschen Bank [siehe Seite 27](#).

Wichtige Rechtsgrundlagen sind das deutsche Aktiengesetz, das Kreditwesengesetz und der Deutsche Corporate Governance Kodex. Da die Aktie der Deutschen Bank auch an der New Yorker Börse (NYSE) notiert ist, unterliegt die Bank zudem den US-amerikanischen Kapitalmarktgesetzen und Bestimmungen der Securities and Exchange Commission (SEC) sowie der New York Stock Exchange.

Vergütung. Im Berichtsjahr hat die Bank ihr Vergütungssystem für den Vorstand angepasst. Anlass dafür war, dass auf europäischer Ebene die Richtlinie zur Eigenmittelausstattung von Kreditinstituten (Capital Requirements Directive IV – CRD 4) in Kraft trat. Demnach ist das Verhältnis der fixen zur variablen Vergütung für bestimmte Mitarbeiter in Banken auf eins zu eins zu beschränken. Die Hauptversammlung hat im Mai 2014 der gesetzlichen Möglichkeit zugestimmt, dieses Verhältnis unter anderem für die Mitglieder des Vorstands auf eins zu zwei festzulegen, ohne hierdurch die erwartete Gesamtvergütung zu erhöhen. Bereits seit 2013 berücksichtigt das Vergütungssystem der Deutschen Bank nicht nur das „Was“, sondern auch das „Wie“ der Zielerreichung. Der überwiegende Teil der variablen Vergütung wird weiterhin aufgeschoben und mit Verfallsbedingungen versehen gewährt. Mindestens 50% der gesamten variablen Vergütung des Vorstands sind aktienbasiert und damit von der nachhaltigen Ergebnisentwicklung der Deutschen Bank abhängig.

Das Vergütungssystem für die Aufsichtsratsmitglieder folgt den Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex. Es sieht neben der Basisvergütung jährliche feste Zusatzvergütungen nach Maßgabe von Ausschussmitgliedschaft und Funktion der Mitglieder vor.

Weitere Informationen

 Finanzbericht 2014,
Vergütungsbericht, Seiten 289 ff.

Rechnungslegung. Anteilseigner und Öffentlichkeit werden regelmäßig durch den jährlichen Bericht 20-F und den Finanzbericht, der den Konzernabschluss enthält, sowie die Zwischenberichte informiert. Die Konzernrechnungslegung entspricht den International Financial Reporting Standards (IFRS). Dies sorgt für hohe Transparenz und internationale Vergleichbarkeit.

Vorstand und Aufsichtsrat haben am 29. Oktober 2014 die jährliche Entsprechenserklärung gemäß § 161 Aktiengesetz veröffentlicht. Demnach entspricht die Deutsche Bank AG den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 13. Mai 2013 und in der Fassung vom 24. Juni 2014 mit zwei Ausnahmen. Die eine Ausnahme betrifft Ziffer 5.3.3 des Kodex und bezieht sich auf die Zusammensetzung des Nominierungsausschusses des Aufsichtsrats. Die andere Ausnahme betrifft Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 6 und bezieht sich auf die betragsmäßigen Höchstgrenzen für bestimmte variable Vergütungsteile. Die Bank ist der Auffassung, dass sie rückwirkend ab dem 1. Januar 2014 der Regelung nach Ziffer 4.2.3 Abs. 3 entspricht. Danach soll der Aufsichtsrat bei Versorgungszusagen das jeweils angestrebte Versorgungsniveau festlegen und den daraus abgeleiteten jährlichen sowie den langfristigen Aufwand für das Unternehmen berücksichtigen. Die Erklärung zur Unternehmensführung 2014 sowie weitere Dokumente zur Corporate Governance der Deutschen Bank AG sind im Internet abrufbar.

Weitere Informationen

► www.deutsche-bank.de/corporate-governance

Die Deutsche Bank überprüft ihre Corporate Governance kontinuierlich und passt sie gegebenenfalls an. Dabei werden neue Erfahrungen und gesetzliche Vorgaben sowie nationale und internationale Standards berücksichtigt.

Klare Zuordnung von Verantwortung

Um die Regeln und Mechanismen guter Unternehmensführung an der Spitze der Deutschen Bank im Einklang mit den neuen gesetzlichen Vorgaben, den Werten und Überzeugungen der Bank und anerkannter Praxis zu stärken, hat der Vorstand im dritten Quartal 2013 das House of Governance (HoG) geschaffen. Die Initiative verbessert und harmonisiert die Governance-Strukturen der Bank. Sie erhöht die Transparenz der internen Organisation und der Verantwortlichkeiten. Die HoG-Initiative untersteht dem Chief Governance Officer der Bank. Sie richtet sich an den Vorstand und die nachgeordneten zwei Hierarchieebenen – das Senior-Management.

Die Initiative verfolgt drei Ziele: Erstens sollen die Vorstandspflichten und – soweit rechtlich zulässig – ihre ordnungsgemäße Delegation erfasst werden. Zweitens werden die Strukturen der Komitees der Deutschen Bank harmonisiert und schlanker gestaltet. Drittens sollen die Führungs- und Entscheidungsstrukturen der Deutschen Bank dokumentiert werden, um dauerhaft die Transparenz zu erhöhen sowie die Kontrollmöglichkeiten zu verbessern.

Regulatorische und gesetzliche Pflichten des Vorstands in Deutschland, Großbritannien, den USA, in Hongkong und Singapur wurden erfasst und kategorisiert. Für eine mögliche Delegation an die nachgeordneten zwei Hierarchieebenen wurden klare Kriterien definiert und die Liniungsverantwortungen festgelegt und dokumentiert. Die Harmonisierung der Struktur aller Komitees folgt einem einheitlichen Governance-Standard. Die Struktur wurde nach Kriterien wie Ermächtigungsgrundlage, Zusammensetzung und Mitgliedschaft, Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie Entscheidungs- und Eskalationsprozessen überprüft und angepasst. Die Pflichten, Liniungsverantwortungen und Mitgliedschaften in Komitees werden in Positionsbeschreibungen für das Senior-Management erfasst. Durch die HoG-Initiative ist die Bank gut auf die neuen regulatorischen Vorgaben, zum Beispiel in Großbritannien, vorbereitet.

Corporate Governance

Durch ihre Corporate Governance stellt die Deutsche Bank eine verantwortungsbewusste, auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Leitung und Kontrolle der Deutschen Bank sicher.

Aktionäre

Die Aktionäre gehören zu den wichtigsten Zielgruppen der Deutschen Bank. Die Bank strebt eine intensive Beziehung zu ihren Anteilseignern an und will eine hohe Beteiligung an den Hauptversammlungen erreichen. Die Aktionäre sind per Gesetz an wichtigen Unternehmensentscheidungen wie Satzungsänderungen, der Verwendung des Bilanzgewinns, der Ermächtigung zur Ausgabe neuer Aktien und wesentlichen Strukturveränderungen beteiligt. Die Deutsche Bank hat nur eine Gattung von Aktien; jede Aktie gewährt ein Stimmrecht.

Vorstand

Der Vorstand leitet die Gesellschaft in eigener Verantwortung. Er ist für die ordnungsgemäße Organisation der Deutsche Bank-Gruppe, ihre Weiterentwicklung und die entsprechende Kontrolle verantwortlich. Die Mitglieder des Vorstands repräsentieren die Bank in der Öffentlichkeit. Der Vorstand ist verpflichtet, die gesetzlichen Bestimmungen und regulatorischen Vorgaben einzuhalten.

Seit 1. Juni 2012 sind Jürgen Fitschen und Anshu Jain gleichberechtigte Co-Vorsitzende des Vorstands. Die Co-Vorsitzenden vertreten den Vorstand, führen die Sitzungen des Vorstands, haben die entscheidende Stimme bei Stimmgleichheit und koordinieren die Aktivitäten des Vorstands.

Die Co-Vorsitzenden leiten gemeinsam das Group Executive Committee (GEC), das aus den Mitgliedern des Vorstands und ausgewählten Senior-Managern besteht. Das GEC übernimmt beratende, koordinierende und entscheidungsvorbereitende Aufgaben für den Vorstand.

Der Vorstand ist für die zentralen Leitungsaufgaben direkt verantwortlich. Dazu gehören unter anderen die strategische Steuerung, die ordnungsgemäße Organisation der Bank und der Deutsche Bank-Gruppe, bestimmte wichtige Geschäftsentscheidungen sowie die Ernennung der Senior-Manager der Bank.

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Geschäftsführung. Grundlegende Entscheidungen, die die Bank betreffen, benötigen seine Zustimmung. Der Aufsichtsrat bestellt die Vorstandsmitglieder und plant gemeinsam mit dem Vorstand langfristig deren Nachfolge. Er kann Informations- und Berichtspflichten des Vorstands festlegen, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausreichen. Der Aufsichtsrat prüft die Effizienz seiner Arbeit regelmäßig. Im Berichtsjahr hatte der Aufsichtsrat sieben Ausschüsse: Präsidial-, Prüfungs-, Risiko-, Nominierungs-, Vermittlungs-, Vergütungskontroll- und Integritätsausschuss.

Zur Wahrnehmung seiner Aufgaben achtet der Aufsichtsrat auf eine ausgewogene Zusammensetzung sowie darauf, dass seine Mitglieder insgesamt die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrung haben. Der Aufsichtsrat hat eine angemessene Zahl von Mitgliedern, die über langjährige internationale Erfahrung verfügen. Der Aufsichtsrat berücksichtigt den Aspekt der Vielfalt, insbesondere im Vorstand und bei Wahlvorschlägen für den Aufsichtsrat.

Kontrollstrukturen

verstärkt entlang der
„drei Verteidigungslinien“

Stärkung der Kontrollen: „Drei Verteidigungslinien“

Das „Three Lines of Defense“-Programm ist ein integraler Bestandteil der strategischen Agenda der Deutschen Bank. Es wurde im vierten Quartal 2013 vom Vorstand vor dem Hintergrund verschärfter aufsichtsbehördlicher Vorschriften angestoßen. Das Programm baut auf Erfahrungen aus Kontrollschwächen der Vergangenheit auf und zielt darauf ab, die nichtfinanzielle Risikosteuerung sowie die Compliance-Kultur der Deutschen Bank in allen Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen weiter zu stärken. Das Programm stellt auch die Konsistenz aller Initiativen zur Verbesserung der Kontrollstrukturen in der Bank sicher.

Die Deutsche Bank definiert die drei Verteidigungslinien wie folgt: Zur „ersten Verteidigungslinie“ gehören alle Unternehmensbereiche und ausgewählte Infrastrukturfunktionen. Diese übernehmen die Gesamtverantwortung für sämtliche Risiken und Kontrollen in ihren Geschäftsprozessen. Die „zweite Verteidigungslinie“ umfasst alle Kontrollfunktionen wie Risikosteuerung (Risk), Compliance, Recht (Legal), Personal (Human Resources), Finanzen (Finance) und Steuern (Tax). Diese sind für das Rahmenwerk der Richtlinien der Deutschen Bank und eine unabhängige Risikobewertung verantwortlich. Die erste und die zweite Verteidigungslinie sind voneinander unabhängig. Die „dritte Verteidigungslinie“ ist die interne Revision (Group Audit). Sie stellt eine unabhängige und objektive Bewertung der Effektivität des Risikomanagements sowie der internen Kontroll- und Governance-Prozesse sicher.

2014 wurden die Risiko- und Kontrollorganisation der Deutschen Bank im Bereich nichtfinanzieller Risiken sowie die zugehörigen Managementprozesse systematisch überprüft und die folgenden Anpassungen vorgenommen:

- Die Bank hat eine zentrale Kontrolleinheit in jedem Bereich der ersten Verteidigungslinie eingerichtet, um dessen Verantwortung für die Steuerung der Kontrollstrukturen zu stärken.
- Die Verantwortlichkeiten für Risiko und Kontrollen der zweiten Verteidigungslinie wurden entlang eines einheitlichen Risiko- und Kontrollrahmenwerks neu geordnet. Für einzelne Risiken wurden neue Initiativen gestartet, um den Kontrollrahmen der Bank zu festigen.
- Der Risiko- und Kontrollbewertungsansatz wurde zu einem integrierten Rahmenwerk weiterentwickelt, das von allen drei Verteidigungslinien nach einheitlichen Regeln genutzt wird.

2015 wird die Kontrollorganisation ausgebaut, der verbesserte Bewertungsprozess für Risiken und Kontrollen eingeführt und es werden spezifische Kontrollen in allen drei Verteidigungslinien gestärkt. Dazu gehört auch die Einführung des „Three Lines of Defense“-Modells in den Regionen.

Weitere Informationen

■ Unternehmerische Verantwortung –
Bericht 2014, Seiten 19 ff.

Kultur

Gemeinsame Werte und Überzeugungen leben

In Kürze

- Basis für langfristigen Erfolg
 - Gute Fortschritte beim Kulturwandel erzielt
 - Dialog und Einbettung der Kultur in Geschäfts- und Personalprozesse
-

Mit ihrem in der Strategie 2015+ fest verankerten Ziel eines tiefgreifenden Kulturwandels hat die Deutsche Bank ein Zeichen gesetzt: Eine starke Unternehmenskultur, aufbauend auf gemeinsamen Werten und Überzeugungen, ist untrennbar mit dem langfristigen Erfolg der Bank verknüpft. Tief verwurzelte und von allen geteilte Werte und Überzeugungen sollen Verhalten und Entscheidungen in einem sich verändernden Umfeld leiten und der Bank dabei helfen, das Richtige zu tun – zum Wohle der Kunden, der Aktionäre, der Mitarbeiter und der Gesellschaft.

Der Kulturwandel der Deutschen Bank ist ein mehrjähriger Prozess. Die Führungskräfte bekennen sich klar zu ihm und leben ihn vor. Im Jahr 2014 hat die Bank auf diesem Weg beträchtliche Fortschritte gemacht. Führungskräfte und Mitarbeiter intensivierten ihren Dialog über die Unternehmenskultur. Die Werte und Überzeugungen werden nach und nach in Geschäfts- und Personalprozesse eingebettet. Die Werte und Überzeugungen sollen ein integraler Bestandteil des täglichen Umgangs in der Deutschen Bank werden.

Im Dialog mit den Mitarbeitern

Interne multimediale Kommunikationskampagnen haben den Mitarbeitern 2014 die Werte und ihre praktische Bedeutung nähergebracht. Führungskräfte und andere Kulturbotschafter vermittelten im ganzen Unternehmen diese Werte – durch Beispiele, spontane Aussagen und inspirierende Fragen.

Um die Werte und Überzeugungen inhaltlich und praktisch fassbar und erfahrbar zu machen, führte die Bank mit Mitarbeitern speziell zu diesem Zweck entwickelte Workshops durch. In kleinen Gruppen debattierten Teilnehmer auf der ganzen Welt, was die Werte mit der Vision der Bank gemeinsam haben, wie sich Werte und Überzeugungen in Geschäften, Kundenbeziehungen und internen Prozessen konkretisieren und was Mitarbeiter tun können, um sie in ihrem Bereich zu verwirklichen und damit Veränderungen herbeizuführen.

400

Managing Directors

in Deutschland zum Kulturwandel geschult

1.250

Geschäftsvorfälle

auf etwaige ökologische oder gesellschaftliche Risiken geprüft



6.000
Mitarbeiter in CB&S zu
Compliance und Risikokultur
geschult



700 Mitarbeiter

zur Verstärkung der
Kontrollfunktionen eingestellt

Die Resultate der 2014 erneut durchgeführten Mitarbeiterumfrage bestätigen, dass die meisten Mitarbeiter die Bedeutung der Werte und Überzeugungen verstehen. Sie wünschen sich aber auch, dass sich die Werte noch stärker in Verhaltensänderungen manifestieren.

Kulturwandel als Bestandteil des Geschäfts

Um ein nachhaltig positives kulturelles Umfeld zu schaffen, das alle Mitarbeiter ermutigt und motiviert, sich richtig zu verhalten, werden Werte und Überzeugungen nach und nach vollständig in alle Geschäfts- und Personalprozesse der Bank integriert.

Die Deutsche Bank berücksichtigt bei der Auswahl ihrer Kunden und ihren Geschäftspraktiken verstärkt die Werte. Sie hat zudem ihre internen Kontrollen verschärft: In der optimierten Struktur übernehmen die Geschäftsbereiche mehr Verantwortung für das Risikomanagement (Three Lines of Defense). [Siehe dazu Seite 28](#) Die Divisionen sind kundenorientierter geworden. Sie haben die Auswahl von für den Kunden geeigneten Produkten verbessert und dazu zusätzliche Kundenkennzahlen eingeführt. Ein überarbeiteter Verhaltens- und Ethikkodex regelt den Umgang der Mitarbeiter mit internen und externen Partnern.

Die Bank hat in den Jahren 2013 und 2014 wichtige Bestandteile der Leistungsmessung der Mitarbeiter (Performance Management) und der Entlohnung an die Werte und Überzeugungen angepasst. Persönliches Verhalten gemäß den Werten und Überzeugungen geht zur Hälfte in die Beurteilung der individuellen Leistung jedes Mitarbeiters ein. Das Vergütungsprogramm für Mitglieder des Vorstands und die Verteilungsmechanismen für den Bonuspool auf Gruppenebene wurden verändert und enthalten nun spezifische Kennzahlen für die Werte. Sollten das Beurteilungssystem und die Anreizsysteme einmal nicht ausreichen, erlaubt ein neu geschaffener globaler Disziplinarprozess, adäquat und konsequent gegen Fehlverhalten vorzugehen. [Siehe dazu Seite 67](#)

Die Deutsche Bank hat im letzten Jahr gute Fortschritte bei der Umsetzung ihrer neuen Werte gemacht. Ein nachhaltiger kultureller Wandel ist aber ein langfristiger Prozess, der mehrere Jahre in Anspruch nehmen wird. Im nächsten Schritt ist es wichtig, den Kulturwandel für alle Beteiligten noch besser greifbar zu machen: für Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Aufsichtsbehörden und Öffentlichkeit.

Die Werte und Überzeugungen der Deutschen Bank

Die Werte und Überzeugungen bestimmen zunehmend unser Handeln. Sie sollen uns dabei helfen, unsere Geschäftsaktivitäten mit der größtmöglichen Integrität durchzuführen, langfristigen Wert für unsere Aktionäre zu schaffen und Toptalente zu fördern, die die Deutsche Bank in diesem Geist prägen. Wir konzentrieren uns noch stärker darauf, unseren Kunden passende Lösungen bereitzustellen, die ihre Anforderungen erfüllen. Gleichzeitig verbessern wir kontinuierlich unsere eigenen Prozesse. Wir übernehmen Verantwortung und denken wie Eigentümer unserer Bank.

Unsere Werte

Integrität	Nachhaltige Leistung	Kundenorientierung	Innovation	Disziplin	Partnerschaft
------------	----------------------	--------------------	------------	-----------	---------------

Unsere Überzeugungen

Wir richten uns stets nach den höchsten Integritätsstandards – in Worten und in Taten.	Wir schaffen Wert für unsere Aktionäre, indem wir langfristigen Erfolg über kurzfristige Gewinne stellen.	Wir erarbeiten uns das Vertrauen unserer Kunden, indem wir sie in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen.	Wir fördern die intellektuelle Neugier unserer Mitarbeiter, weil sie die Grundlage jeglicher Innovation ist.	Wir gehen sorgsam mit unserem Unternehmen und seinen Ressourcen um. Wir denken und handeln wie Eigentümer.	Wir setzen auf gemischte Teams, um bessere Ideen und ausgewogenere Entscheidungen zu erreichen.
Wir tun das, was nicht nur rechtlich erlaubt, sondern auch richtig ist.	Wir unterstützen unternehmerisches Denken und das verantwortungsbewusste Abwägen von Chancen und Risiken.	Wir schaffen Mehrwert für unsere Kunden, weil wir ihre Bedürfnisse verstehen und sie bestmöglich erfüllen.	Wir verhelfen unseren Kunden zum Erfolg, indem wir geeignete Lösungen für ihre Anforderungen suchen und anbieten.	Wir halten uns an Regeln und stehen zu unseren Zusagen – ohne Wenn und Aber.	Wir stellen gemeinsame Ziele über Bereichsgrenzen. Die Grundlage dafür sind Zusammenarbeit, Respekt und Vertrauen über alle Bereiche hinweg.
Wir sprechen offen miteinander. Wir fördern, äußern und respektieren konstruktive Kritik.	Wir streben nachhaltigen Erfolg an durch gezielte Entwicklung und Förderung unserer Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistung und Talente.	Wir wollen der Partner unserer Kunden sein. Die geschaffenen Werte teilen wir fair.	Wir verbessern kontinuierlich unsere Prozesse und Plattformen, indem wir neue und bessere Ideen nutzen.	Wir erreichen operative Exzellenz, indem wir alles, was wir tun, möglichst schon im ersten Anlauf richtig machen.	Wir arbeiten mit allen Stakeholdern und Aufsichtsbehörden partnerschaftlich und verantwortungsbewusst zusammen. Wir nehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung ernst.

»Als Anlagekunde haben wir seit Jahren enge Kapitalmarktbeziehungen zur Deutschen Bank, und das weltweit. Wir freuen uns darauf, diese Partnerschaft 2015 fortzusetzen.«



In London ist die Deutsche Bank bereits seit 1873 vertreten. Mit fast 7.000 Mitarbeitern zählt sie heute zu den größten Arbeitgebern in der City.

Stärken nutzen, Herausforderungen meistern, Vertrauen mehren

Kamya Somasundaram, London
Vice President, Global Capital Markets,
European Investment Grade, BlackRock



2

Kapitalgeber

35 Kapitalgeber
Ein schwieriges Jahr für die Aktie

39 Daten und Fakten
Mehr Grundkapital in Deutschland
verwahrt

Die Stärkung der Kapitalbasis verbessert die Wettbewerbsposition der Deutschen Bank, erhöht ihre strategische Flexibilität und erfüllt verschärfte regulatorische Anforderungen.



Stärken nutzen, Herausforderungen meistern,
Vertrauen mehren

Kapitalgeber

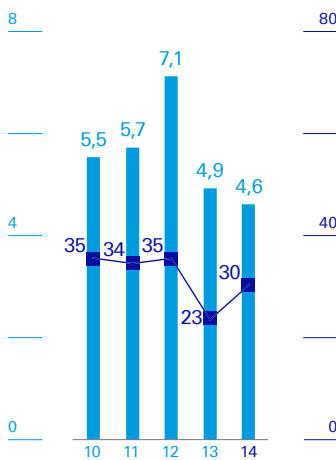
Ein schwieriges Jahr für die Aktie

In Kürze

- Erfolgreiche Kapitalerhöhung
- Jetzt zwei Großaktionäre
- Für Fremdkapitalgeber unverändert attraktiv

2-1 Kapitalpräsenz bei der Hauptversammlung gestiegen

- Anzahl Aktionäre einschließlich Gästen, in Tausend
- Präsenz des stimmberechtigten Kapitals, in %



Die von vielen Marktteilnehmern erwartete weltweite Konjunkturerholung und die anhaltende Niedrigzinspolitik der großen Notenbanken stimmten zum Jahresauftakt 2014 die Aktienmärkte optimistisch. Mit 38,15 € erreichte die Deutsche Bank-Aktie Mitte Januar ihren Jahreshöchststand. Im Verlauf der nächsten Monate hielt die freundliche Stimmung an und die meisten Indizes legten leicht zu. So stieg der DAX bis Ende Juni um 2,9% gegenüber dem Ende des Vorjahres; der STOXX Europe 600 Banks schloss allerdings das erste Halbjahr mit einem Minus von 1,0% ab. Die Deutsche Bank-Aktie litt unter verschärften regulatorischen Anforderungen und wachsender Unsicherheit über das Ausmaß von Rechtsrisiken in der Branche ebenso wie im Hinblick auf die Bank selbst. Auch die schwächere operative Performance belastete. Die Aktie verlor in der ersten Hälfte des Berichtsjahres 22,3% und damit deutlich stärker als der STOXX Europe 600 Banks.

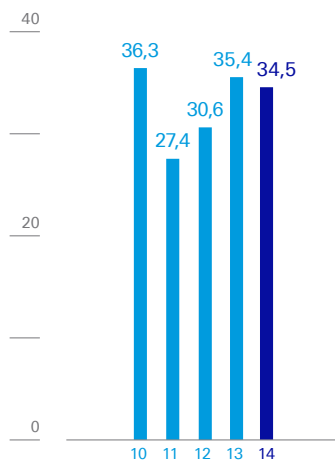
Im zweiten Halbjahr folgte zunächst eine Kurskorrektur des DAX und die Volatilität an den Märkten stieg. So beeinträchtigten unter anderem die sich verfestigenden geopolitischen Spannungen im Zusammenhang mit der Ukraine-Krise, eingetrübte Konjunkturaussichten und der drastische Rückgang des Ölpreises die Kursentwicklung. Mitte Oktober fiel er auf sein Jahrestief; er hatte bis dahin 9% verloren. Die Verluste konnten wieder aufgeholt werden, so dass der DAX 2014 mit einem Plus von 2,7% im Vergleich zum Ende des Vorjahres abschloss. Das schwache Marktumfeld und die bestehenden Risiken belasteten die Aktie der Deutschen Bank im zweiten Halbjahr weiter. Die Aktie fiel Mitte Oktober auf ihr Jahrestief von 22,66 €; dies entspricht einem Minus von 31,5% im Vergleich zum Jahresende 2013. Die Deutsche Bank-Aktie erholte sich danach leicht und beendete 2014 mit einem Minus von 24,5% im Vergleich zum Vorjahr und einem Schlusskurs von 24,99 €. Diese Kursentwicklung ist nicht zufriedenstellend.

Kapitalerhöhung stärkt strategische Flexibilität

Im Berichtsjahr stand die Finanzbranche erneut vor erheblichen Herausforderungen. Einerseits verschärfte sich das regulatorische Umfeld und die Anforderungen an die Kapitalausstattung von Banken stiegen weiter. Andererseits führten erhebliche Kosten für Regulierung und Compliance sowie das schwierige operative Geschäftsumfeld zu einer erheblichen Belastung der Profitabilität der Bank und beeinträchtigten damit die Möglichkeit zum organischen Kapitalaufbau.

Die Führung der Deutschen Bank hat sich im Mai 2014 zu einer Kapitalerhöhung entschieden, um die Bank hinsichtlich der Herausforderungen bei der Kapitalausstattung abzusichern, Flexibilität zu bewahren und die Wettbewerbsposition zu stärken. Am 25. Juni 2014 wurde die Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital gegen Bareinlagen erfolgreich abgeschlossen. Die Anzahl der ausgegebenen Stammaktien der Bank hat sich um 359,8 Millionen auf 1.379,3 Millionen Aktien erhöht. Der Bruttoemissionserlös dieser Transaktionen belief sich auf 8,5 Mrd. €.

2–2
Marktkapitalisierung
in Mrd € zum Jahresende



Die Kapitalerhöhung bestand aus zwei Emissionen. Unter Ausschluss des Bezugsrechts wurden 59,9 Millionen Aktien zu einem Gegenwert von 1,75 Mrd € bei einem Ankerinvestor, der Paramount Services Holdings Ltd., platziert. Paramount Services Holdings Ltd. ist eine Investmentgesellschaft im Besitz und unter Kontrolle Seiner Exzellenz Scheich Hamad Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani aus Katar. Zusätzlich wurden in einer Bezugsrechtsemission insgesamt 299,8 Millionen neue auf den Namen lautende Stammaktien zu einem Gegenwert von 6,75 Mrd € ausgegeben. Der Bezugspreis betrug 22,50 € je Aktie. Die Tier-1-Kernkapitalquote bei vollständiger Umsetzung von Basel 3 stieg durch diese Kapitalerhöhung deutlich. Sie erreichte zum Jahresende 2014 einen Wert von 11,7% nach 9,7% im Vorjahr.

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung 2015 eine unveränderte Dividende von 0,75 € je Aktie vor.

Marktkapitalisierung gesunken

Die Marktkapitalisierung der Deutschen Bank belief sich Ende 2014 inklusive der Kapitalerhöhung auf 34,5 Mrd €, rund 0,9 Mrd € weniger als ein Jahr zuvor. [Grafik 2–2](#) Im Durchschnitt wurden auf Xetra handelstäglich 8,1 Millionen Deutsche Bank-Aktien gehandelt, ein Anstieg um 1,9 Millionen Aktien gegenüber dem Vorjahr. Das entspricht Rang vier unter den DAX-Papieren, nach Platz fünf im Vorjahr. Damit lag das Handelsvolumen (einfach gezählt) 2014 trotz der Kursschwäche bei 58,6 Mrd €, 4,4 Mrd € mehr als 2013. Die Gewichtung der Deutsche Bank-Aktie im DAX betrug 3,6% (2013: 4,4%), ihr Anteil am Aktienumsatz in Xetra 9,3% (2013: 5,8%). An der New Yorker Börse, an der die Deutsche Bank-Aktie seit 2001 notiert ist, hat sich die durchschnittliche Zahl der gehandelten Aktien um 23,7% erhöht.

Langfristige Rendite

Der deutliche Kursrückgang im Berichtsjahr hat die Rendite der Deutsche Bank-Aktie beeinträchtigt. Ein Anleger, der Anfang 2010 für insgesamt 10.000 € Deutsche Bank-Aktien erworben, die Bardividende zum Kauf neuer Aktien eingesetzt und sich an Kapitalerhöhungen ohne Einbringung eigener Mittel beteiligt hat, besaß Ende 2014 ein Depot im Wert von 6.456 €. Dies entspricht einem durchschnittlichen jährlichen Verlust von 8,4%. Der STOXX Europe 600 Banks verzeichnete im gleichen Zeitraum inklusive Dividende ein jährliches Minus von 0,4%, der DAX ein Plus von 10,5%.

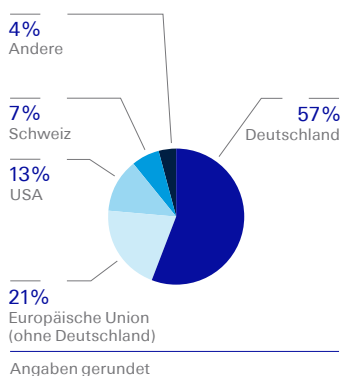
Mehr Aktionäre

Die Deutsche Bank-Aktie befindet sich weiterhin fast vollständig in Streubesitz. 2014 waren 99% der Aktionäre Privatpersonen. Der von Privatanlegern gehaltene Anteil am Grundkapital betrug zum Ende des Berichtsjahres 20% (2013: 21%). Auf institutionelle Investoren entfielen 80% des gezeichneten Kapitals von 3.530.939.215,36 €.

Seit der Kapitalerhöhung im Juni 2014 hat die Deutsche Bank zwei Großaktionäre, deren Positionen über der gesetzlichen Meldeschwelle von 3% liegen. Der strategische Ankerinvestor der Bank, Paramount Services Holdings Ltd., hält einen Aktienanteil von 5,83%, BlackRock Inc., New York, einen Aktienanteil von 6,62%.

Insgesamt stieg die Zahl der Aktionäre 2014 auf 599.320 (2013: 566.979). Diese Entwicklung steht nur teilweise im Zusammenhang mit der Kapitalerhöhung im Juni. Bereits bis Ende Mai hatte sich die Zahl der Aktionäre auf 571.226 erhöht. Die regionale Verteilung des Grundkapitals laut Aktienregister veränderte sich im Jahresverlauf zugunsten von Deutschland. Am Jahresende 2014 wurden 57% (2013: 50%) des Grundkapitals in Deutschland gehalten, während der Anteil der Europäischen Union ohne Deutschland auf 21% (2013: 26%) sank. Gleichzeitig verringerte sich der in den USA gehaltene

2–3
**Regionale Verteilung
des Grundkapitals**
In % zum Jahresende 2014



Anteil leicht auf 13% (2013: 15%); der Anteil im Rest der Welt blieb mit 10% konstant.
Grafik 2–3 Die regionale Verteilung des Grundkapitals spiegelt den Verwahrort der Aktien wider und nicht notwendigerweise den Sitz der Aktionäre.

Aktienrückkäufe zur Erfüllung von Vergütungsplänen

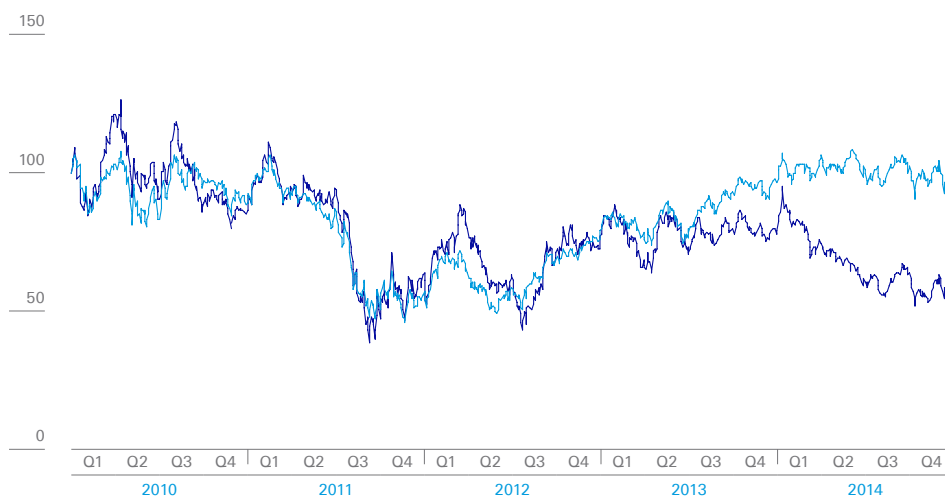
Die ordentliche Hauptversammlung 2014 erteilte dem Vorstand die Ermächtigung, bis zu 10% des Grundkapitals (101,9 Millionen Aktien) bis Ende April 2019 zurückzukaufen. Davon können bis zu 51,0 Millionen Aktien über den Einsatz von Derivaten erworben werden. Diese Ermächtigungen ersetzen die Genehmigungen der Hauptversammlung 2013. Im Jahr 2014 hat die Bank insgesamt 24,6 Millionen Aktien im Wert von 0,72 Mrd € zurückgekauft (2013: 34,2 Millionen). Alle diese Aktien dienten der Erfüllung von Verpflichtungen aus aktienbasierten Vergütungsplänen.

Per 31. Dezember 2014 betrug der Bestand an eigenen Aktien weniger als eine Million. Die Bank hat 2014 weder Aktien eingezogen noch veräußert. Der Bestand an eigenen Aktien hat die meldepflichtige Quote von 3% im Jahresverlauf nicht überschritten.

Ratingagenturen tragen aufsichtsrechtlichen Anforderungen Rechnung

Im März und April 2014 haben Fitch Ratings und Standard & Poor's jeweils ihren Ausblick für die Langfristratings der Deutschen Bank von „stabil“ auf „negativ“ gesenkt. Dies war das Ergebnis einer branchenweiten Überprüfung, bei der die Annahmen in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit staatlicher Unterstützung für den europäischen Bankensektor kritisch hinterfragt worden waren. Beide Agenturen reagierten damit auf die Weiterentwicklung der EU-Richtlinie zur Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten, welche die Stabilität der Finanzdienstleistungsbranche erhöhen soll. Ein wichtiges Ziel der Richtlinie ist es, dass Aktionäre und Besitzer von Anleihen eventuelle Verluste von Banken tragen und die Belastung der Steuerzahler reduziert wird. Im Juli 2014 hat Moody's das Langfrist-, Stand-alone- und Kurzfristrating der Deutschen

Gesamttrendite



Gesamttrendite (Total Return Index), Jahresanfang 2010 = 100
— STOX Europe 600 Banks
— Deutsche Bank
Quelle: Bloomberg

Bank um jeweils eine Stufe auf A3, baa3 und P-2 gesenkt. Der Ausblick für das Stand-alone-Rating der Deutschen Bank wurde als stabil bewertet, während der Ausblick für das Langfrustrating negativ geblieben ist. Auch der negative Ausblick der Ratingagentur Moody's reflektiert die Einschätzung, dass die Entwicklung hin zu einer geringeren systemischen Unterstützung für EU-Banken geht.

Im Rahmen ihrer Überprüfung von deutschen, österreichischen und britischen Banken setzte Standard & Poor's das Langfrustrating der Deutschen Bank am 3. Februar 2015 auf negativen „Credit Watch“ (Überprüfung des Ratings im Hinblick auf eine Herabsetzung). Die Prüfung beruht auf einem neuen Gesetz zur Gläubigerbeteiligung im Insolvenzfall (Bail-in) in diesen Ländern, das seit dem 1. Januar 2015 gilt. Die Ratingagentur will das Ergebnis ihrer Überprüfung bis Anfang Mai 2015 veröffentlichen.

Große Unterstützung von Fremdkapitalgebern

Die Deutsche Bank erhielt erneut große Unterstützung von ihren Fremdkapitalgebern, wodurch sie sich sehr günstig refinanzieren konnte. 2014 hat die Deutsche Bank Schuldtitel im Wert von 44,1 Mrd € mit einem durchschnittlichen Spread von 45 Basispunkten über dem relevanten variablen Referenzzins (zum Beispiel LIBOR) und einer durchschnittlichen Laufzeit von 4,8 Jahren ausgegeben. Davon entfielen 22 Mrd € auf Benchmarkemissionen, das heißt Emissionen, die bestimmte Größenanforderungen erfüllen. Weitere 22 Mrd € wurden im Rahmen gezielter Emissionen an Privatkunden (Retail) und Privatplatzierungen eingenommen.

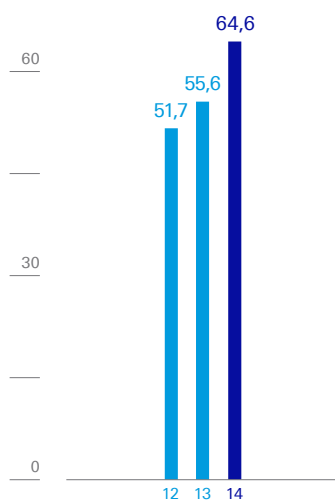
Zu den wichtigsten Transaktionen zählten 2014 die Emissionen von zusätzlichem Kernkapital im Mai und November 2014. Mit diesen zwei Emissionen erreichte die Bank im Wesentlichen das für Ende 2015 angestrebte Volumen von 5 Mrd € an CRD-4-konformem zusätzlichem Kernkapital (Additional Tier 1). Die erste Benchmarkemission von zusätzlichem Kernkapital in Höhe von 3,5 Mrd € im Mai umfasste drei Tranchen. Bei der zweiten Emission im November wurden Anleihen mit unbefristeter Laufzeit und einem Emittenten-Kündigungsrecht nach zehn Jahren im Nennwert von 1,5 Mrd US-\$ und mit einer Verzinsung von 7,5% begeben.

Die Emissionen der Deutschen Bank sind im Hinblick auf Märkte, Instrumente, Währungen und Anlegergruppen gut diversifiziert. Zum Ende des Berichtsjahres stammten 76% der Refinanzierung der Bank aus sehr stabilen Quellen. Dazu zählen Einlagen von Privatkunden und Kunden aus dem Transaction Banking sowie Emissionen an den Kapitalmärkten und Eigenkapital.

2-4

Zunehmende Nutzung von Online-Medien

Anzahl der per E-Mail verschickten Einladungen zur Hauptversammlung der Deutschen Bank AG, in Tausend



Internetservice

Auf der Investor-Relations-Website bietet die Deutsche Bank umfassende Informationen:

- Ankündigungen und Finanzberichte
- Übertragung großer Investor-Relations-Veranstaltungen und Telefonkonferenzen
- Mitschnitte der Reden auf der Hauptversammlung
- Informationen über die Deutsche Bank-Aktie und Anleihen

Weitere Informationen

► www.deutsche-bank.de/ir

Aktionäre nutzen immer häufiger die Möglichkeit, sich online zur Teilnahme an der Hauptversammlung anzumelden und Weisungen zu erteilen. **Grafik 2-4**

Daten und Fakten

Mehr Grundkapital in Deutschland verwahrt

Strukturdaten

		2014	2013	2012
Anzahl der Aktionäre		599.230	566.979	610.964
Aktionäre nach Gruppen in % des Grundkapitals ¹	Institutionelle (einschließlich Banken)	80	79	75
	Private	20	21	25
Regionale Aufteilung in % des Grundkapitals ¹	Deutschland	57	50	45
	Europäische Union (ohne Deutschland)	21	26	33
	Schweiz	7	6	6
	USA	13	15	13
	Andere	4	4	2

Leistungskennzahlen

	2014	2013	2012
Gesamtrendite der Deutsche Bank-Aktie (Total Return) im Verlauf ²	-22,5%	7,5%	15,0%
Durchschnittlicher Börsenumsatz pro Tag (in Mio Aktien) ³	8,1	6,2	7,6
Dividende (in €) je Aktie für Geschäftsjahr	0,75 ⁴	0,75	0,75

Besondere Projekte

Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital	Zwei Emissionen mit einem Bruttoemissionserlös von insgesamt 8,5 Mrd €. 59,9 Millionen Aktien zu einem Gegenwert von 1,75 Mrd € wurden bei einem Ankerinvestor, der Paramount Services Holdings Ltd., platziert. Weiterhin wurden 299,8 Millionen neue auf den Namen lautende Stammaktien zu einem Gegenwert von 6,75 Mrd € ausgegeben; der Bezugspreis betrug 22,50 € je Aktie.
Emission von zusätzlichem Tier-1-Kernkapital	2014 wurde in zwei Emissionen zusätzliches Kernkapital in Höhe von 4,7 Mrd € begeben. Die Wertpapiere haben eine unbefristete Laufzeit.

¹Angaben gerundet

²Auf der Basis von Xetra

³Orderbuchstatistik (Xetra)

⁴Vorschlag für die Hauptversammlung am 21. Mai 2015

Stärken nutzen,
Herausforderungen meistern,
Vertrauen mehren

Maria Luisa Cosso, Pinerolo
Privatkundin



»Die Mitarbeiter der Deutschen Bank haben mein volles Vertrauen. Sie sind zuverlässig und liefern schnelle, maßgeschneiderte Lösungen – entscheidende Faktoren für eine optimale Geschäftsbeziehung. Auf diesem festen Fundament steht unsere Partnerschaft, schon seit 1998.«



Italien leistet nach Deutschland den größten Beitrag zu den Konzernträgen in Kontinentaleuropa. Die Deutsche Bank ist seit 1927 in Italien vertreten und hat dort inzwischen rund 4.000 Mitarbeiter in 370 Filialen.

3

Kunden

- 43 Corporate Banking & Securities
Den Weg für nachhaltige Leistung ebnen
- 47 Private & Business Clients
Im Heimatmarkt tief verwurzelt
- 51 Global Transaction Banking
Wachstumsmärkte erfolgreich erschlossen
- 57 Deutsche Asset & Wealth Management
Hohe Nettomittelzuflüsse und
anhaltende Transformation
- 61 Non-Core Operations Unit
Kernbestandteil der Strategie 2015+
zum Risikoabbau und Kapitalaufbau
- 63 Daten und Fakten
Herausragende Leistungen
für anspruchsvolle Kunden

In vier Kerngeschäftsfeldern ist die Bank für private, institutionelle und Firmenkunden in aller Welt tätig. Mit einem umfassenden Produktangebot und gutem Service.



Stärken nutzen, Herausforderungen meistern,
Vertrauen mehren

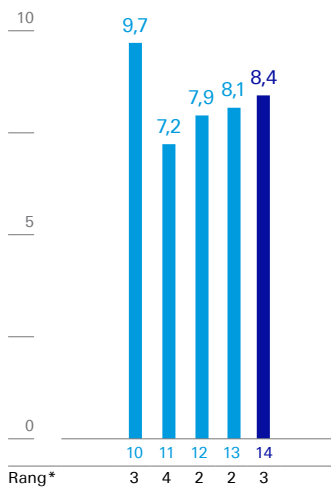
Corporate Banking & Securities

Den Weg für nachhaltige Leistung ebnen

In Kürze

- Solide Erträge und wachsende Marktanteile
- Fortschritte bei OpEx-Initiativen zur Kostensenkung
- Kulturwandel schreitet voran

3-1
Markets: gefestigte
Position im weltweiten Handel
mit Staatsanleihen
Marktanteile in %



* im Wettbewerbsvergleich
Quelle: Greenwich Associates

Der Unternehmensbereich Corporate Banking & Securities (CB&S) besteht aus den Geschäftsbereichen Markets und Corporate Finance. Zu Markets gehören die Vertriebs-, Handels- und Strukturierungsaktivitäten in einem breiten Spektrum von Finanzprodukten wie Anleihen, Aktien und aktienbezogene Produkte, börsennotierte und außerbörsliche Derivate, Devisen, Geldmarktinstrumente sowie verbriefte Forderungen. Die Institutional Client Group betreut institutionelle Kunden, während Research Analysen zu Märkten, Produkten und Handelsstrategien liefert. Corporate Finance betreut Fusionen und Übernahmen (Mergers & Acquisitions – M&A) und ist für das Beratungsgeschäft sowie die Emission von Anleihen und Aktien verantwortlich. Regional aufgestellte und branchenorientierte Teams sorgen dafür, dass den Kunden die gesamte Palette der Finanzprodukte und Dienstleistungen aus einer Hand zur Verfügung steht.

CB&S agierte 2014 unter heterogenen, teils schwierigen Bedingungen aufgrund einer grundsätzlich schwächeren Ertragsentwicklung in der Branche und anhaltend niedriger Zinsen in wichtigen Märkten. Die Handelsaktivitäten blieben infolge geringer Volatilität und Volumina insgesamt gedämpft. Die Volatilität nahm im vierten Quartal zu, da die geopolitischen Risiken stiegen und der Ölpreis drastisch fiel. Die US-Wirtschaft setzte hingegen ihren Erholungskurs fort, was die Aktienmärkte dort belebte. Corporate Finance profitierte von einer zunehmend optimistischen Marktstimmung. Dies zeigte sich in regen Geschäftsaktivitäten, insbesondere im Aktienemissionsgeschäft (Equity Capital Markets – ECM) und bei Fusionen und Übernahmen.

Auch 2014 gehörte CB&S zu den weltweit führenden Investmentbanken und konnte gute Ergebnisse erzielen sowie Marktanteile gewinnen, und dies, obwohl der Bereich das Risikomaß für die Verschuldungsquote (Leverage Exposure) reduzierte. Trotz stärkerer Regulierung und schwieriger Handelsbedingungen stiegen die Erträge um

Auszug aus der Segmentberichterstattung (Corporate Banking & Securities¹)

Das Vorsteuerergebnis in Corporate Banking & Securities belief sich 2014 auf 3,3 Mrd € nach 3,2 Mrd € im Vorjahr, was hauptsächlich auf eine solide Ertragsentwicklung infolge einer höheren Volatilität im zweiten Halbjahr 2014 und niedrigere Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten zurückzuführen ist. Diese Effekte wurden teilweise durch höhere Kosten zur Erfüllung aufsichtsrechtlicher Auflagen und Umsetzungskosten für das Operational-Excellence-Programm aufgehoben.

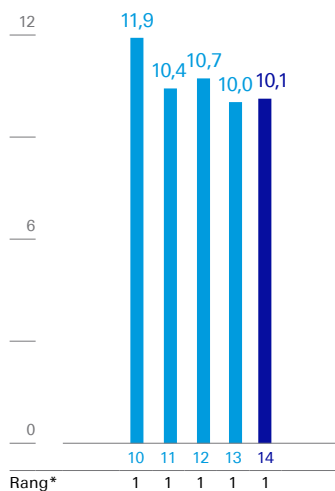
in Mio €	2014	2013
Erträge insgesamt	13.742	13.526
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	103	189
Zinsunabhängige Aufwendungen	10.348	10.162
Ergebnis vor Steuern	3.266	3.158
Eigenkapitalrendite vor Steuern in %	13	16
Risikogewichtete Aktiva	175.561	114.729
Aktiva	1.213.612	1.102.007

¹Auszug aus der Segmentberichterstattung. Erläuterungen und weitere Details siehe Finanzbericht 2014 (Lagebericht). Risikogewichtete Aktiva basieren auf dem Basel 2.5 Regelwerk bis zum 31. Dezember 2013. Ab dem 1. Januar 2014 basieren risikogewichtete Aktiva auf dem CRR/CRD 4 Regelwerk.

3–2

Markets: Führungsposition im internationalen Handel mit Anleihen

Marktanteile in %



* im Wettbewerbsvergleich
Quelle: Greenwich Associates

2% gegenüber dem Vorjahr. Dazu trugen sowohl das Handelsgeschäft (Sales & Trading) als auch das Emissions- und Beratungsgeschäft (Origination & Advisory) bei. Die Erträge im Anleihegeschäft (Debt Sales & Trading) blieben im Vergleich zum Vorjahr unverändert, während das Aktiengeschäft (Equity Sales & Trading) einen Anstieg der Erträge von 7% verzeichnete. Die Kosten des Unternehmensbereichs stiegen um 2%. Gründe waren höhere Aufwendungen zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen, unter anderem für den Vergütungsmix infolge der CRD-4-Anforderungen, Investitionen in das Unternehmen sowie negative Auswirkungen von Wechselkursänderungen. CB&S erzielte im Berichtsjahr ein Ergebnis vor Steuern von 3,3 Mrd € (2013: 3,2 Mrd €).

Geschäftsmodell optimiert

CB&S optimierte im Berichtsjahr den Ressourceneinsatz in allen Sparten und konnte gleichzeitig seine marktführende Position im Kundengeschäft beibehalten. 2014 reduzierte der Unternehmensbereich konsequent das Risikomaß für die Verschuldungsquote (Leverage Exposure). Auch die Mitarbeiterzahl wurde verringert, wodurch sich die Effizienz erhöhte. Die geschäftlichen Aktivitäten wurden vor dem Hintergrund veränderter Markttrends und regulatorischer Anforderungen evaluiert und angepasst, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen und Chancen zu nutzen. Zudem gab CB&S Ende 2014 bekannt, dass der Handel mit CDS (Credit Default Swaps – Kreditausfallswaps) für Einzeladressen zum größten Teil eingestellt wird.

Der Geschäftsbereich Markets verringerte im Berichtsjahr das Leverage Exposure im Geschäft mit Anleihen und Währungen (Fixed Income & Currencies) und verlagerte Ressourcen auf sein marktführendes Geschäft mit strukturierten Lösungen für Risiken und Finanzierungen (Credit Solutions). Ziel war es, Marktchancen beispielsweise im Geschäft mit gewerblichen Immobilien wahrzunehmen. Im Aktiengeschäft arbeitete der Geschäftsbereich entschlossen daran, seine Kapazitäten effizienter zu nutzen und Erträge zu steigern, zum Beispiel im Geschäft mit Hedgefonds (Prime Finance).

Corporate Finance konzentrierte sich im Berichtsjahr ebenfalls auf die Steigerung der Produktivität. Das wurde durch eine effizientere Kundenbetreuung, eine verbesserte Kapitalallokation und eine engere Zusammenarbeit mit dem Unternehmensbereich Global Transaction Banking (GTB) erreicht. Hohe Priorität hatte die Intensivierung besonders ertragreicher Kundenverbindungen. Zudem erzielte Corporate Finance nachhaltige Renditen aus seinem Kreditportfolio. Der Bereich konnte seine Rolle als Marktführer in Europa halten, baute den Marktanteil in den USA weiter aus und behauptete seine starke Position in Asien (Quelle: Dealogic).

Die Deutsche Bank erhielt 2014 für ihre Aktivitäten im Unternehmensbereich CB&S zahlreiche Auszeichnungen. Unter anderem wurde sie von der Zeitschrift Euromoney zum Best Global Risk Advisor und Best Global Debt House sowie von The Banker zur Most Innovative Investment Bank for FX gekürt.

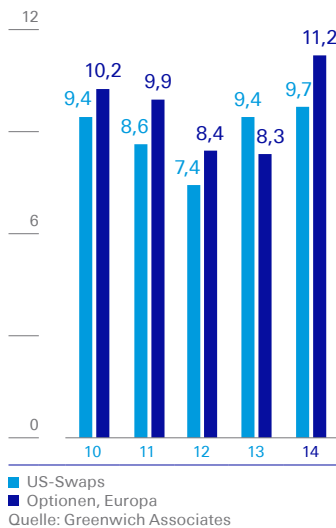
Markets: solide Erträge

Der Geschäftsbereich Markets konnte 2014 wachsen und Marktanteile gewinnen. Das globale Anleihegeschäft, gemessen am Marktanteil, belegte laut Greenwich Associates zum fünften Mal in Folge Platz eins. Grafik 3–2 Auch 2014 profitierte die Deutsche Bank von der Stärke ihres Geschäftsmodells. So blieben die Erträge in einem rückläufigen Marktumfeld weitgehend stabil. Der Markt für den Devisenhandel (Foreign Exchange) sowie das Geschäft mit Staatsanleihen und Zinsderivaten (Rates) waren besonders schwierig. Dagegen konnten die Erträge bei strukturierten Lösungen für Risiken und Finanzierungen (Credit Solutions) gesteigert werden. Das

3–3

Marktanteil bei Aktienderivaten
ausgebaut

Angaben in %



Anleihegeschäft (Debt Sales & Trading) verzeichnete eine starke Ertragsentwicklung in den USA und glich damit die schwächere Entwicklung in der Region Europa, Naher Osten, Afrika (EMEA) sowie Asien/Pazifik aus.

Der Bereich Debt Sales & Trading reagierte auf das sich verändernde Marktumfeld und investierte erfolgreich in sein Geschäft. Im Berichtsjahr wurden leistungsfähigere Analyseverfahren und Instrumente entwickelt, um einen möglichst wertschaffenden Einsatz der Ressourcen sicherzustellen. So bietet eine neue Vertriebsplattform schnelleren und transparenten Zugriff auf präzise Informationen über Kunden, Geschäft und Vertriebsleistungen. Markets fokussierte sich außerdem darauf, multinationale Unternehmen besser zu betreuen. Dazu investierte der Bereich in eine neue IT-Plattform. Der Geschäftsbereich nutzte außerdem Chancen, die sich aus regulatorischen Veränderungen ergaben. So hatte Markets den größten Marktanteil im Handel mit US-Dollar-Zinsswaps, die auf das aufsichtsrechtlich vorgeschriebene zentrale Clearing und den elektronischen Handel umgestellt worden waren.

Das Aktiengeschäft (Equity Sales & Trading) zeigte im Berichtsjahr eine solide Ertragsdynamik sowie steigende Marktanteile und konnte somit seinen Beitrag zum Ergebnis vor Steuern deutlich verbessern. Die Deutsche Bank wurde von Greenwich Associates in den Kategorien Flow Equity Derivatives und Equity Options for European Investors zur Nummer eins gekürt. Im Handel mit Aktien (Cash Equities) konzentrierte sich die Bank weiterhin auf die Verbesserung des elektronischen Handels. Der Bereich Equity Derivatives (das Geschäft mit Derivaten auf Aktien) fokussierte sich darauf, das Produktangebot und die Dienstleistungen für Firmenkunden auszubauen, und erzielte ein gutes Ergebnis in allen Regionen, insbesondere in den USA. Grafik 3–3 Markets strukturierte sein Angebot für Hedgefonds und den Einsatz seiner Ressourcen in diesem Bereich neu mit dem Ziel, den Kundenservice zu optimieren.

Corporate Finance: Marktanteile in den USA gewonnen

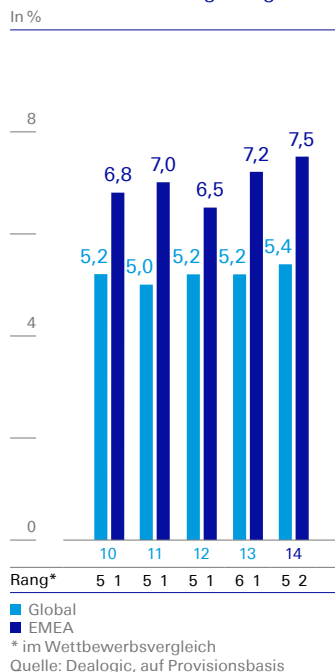
Im globalen Ranking belegte Corporate Finance 2014 Platz fünf und erreichte einen Marktanteil von 5,4% auf der Basis von Provisionen (Quelle: Dealogic). Grafik 3–4 Der Geschäftsbereich konnte bei den meisten Produkten und in den meisten Regionen zulegen, insbesondere im globalen hochverzinslichen Finanzierungsgeschäft (Leveraged Debt Capital Markets – LDCM), im Geschäft mit Fusionen und Übernahmen sowie in den USA und Europa. Das Fachmagazin International Financing Review verlieh Corporate Finance mehrere renommierte Auszeichnungen. So wurde der Geschäftsbereich unter anderem zum Euro Bond House of the Year und zum EMEA Financial Bond House of the Year gekürt.

Als Arrangeur
internationaler Anleihen
in der Welt die

Nummer
eins

Im Emissionsgeschäft für Fremdkapital (Debt Capital Markets) war die Deutsche Bank die Nummer eins unter den Arrangeuren internationaler Anleihen. Sie begleitete im Berichtsjahr unter anderem acht der zehn größten Platzierungen von US-Unternehmensanleihen mit guter Bonität sowie die bisher größte Emission einer hochverzinslichen Anleihe (Altice/Numericable). Im Aktienemissionsgeschäft ist die Deutsche Bank das einzige Unternehmen, das an allen fünf weltweit größten Börsengängen beteiligt war. Im Geschäft mit Fusionen und Übernahmen gewann die Deutsche Bank mehr Marktanteile als jede andere führende Bank. Sie nahm damit im Berichtsjahr in der Region EMEA Rang drei ein. In Nord- und Südamerika sowie in der Region Asien/Pazifik (ohne Japan) verbesserte sie ihre Ranglistenposition und ihren Marktanteil (Quelle: Dealogic).

3–4
Corporate Finance:
Marktanteile weiter gestiegen



Ressourcen reduziert

CB&S erwirtschaftete 2014 trotz einer deutlichen Verringerung der Ressourcen robuste Ergebnisse. Dies reflektiert die Qualität und die Nachhaltigkeit der Kundenverbindungen. Da die Aufsichtsbehörden die Eigenkapitalausstattung stärker in den Fokus nahmen, reduzierte CB&S im Jahresverlauf das Risikomaß für die Verschuldungsquote (Leverage Exposure). Die risikogewichteten Aktiva (Risk Weighted Assets – RWA) bei vollständiger Umsetzung von Basel 3 nahmen hingegen um 20% auf 176 Mrd € zum Jahresende 2014 zu. Dies war auf Modellanpassungen und die höheren operationellen Risiken wegen gesteigener Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten in der gesamten Branche zurückzuführen. Mit Initiativen im Rahmen des Operational-Excellence(OpEx)-Programms wurden seit seinem Beginn Einsparungen in Höhe von 1 Mrd € erzielt; dies war mehr als geplant.

Kulturwandel vorangetrieben

Um sicherzustellen, dass der an gesellschaftlichen Erwartungen und Kundeninteressen ausgerichtete Kulturwandel der Deutschen Bank auch im Investmentbanking nachhaltig implementiert wird, leitete CB&S 2014 entscheidende Schritte ein. Die Mitarbeiter im Vertrieb und im Handel bewerten die angebotenen Produkte inzwischen aus unterschiedlichen Blickwinkeln, einschließlich nichtfinanzieller Risiken und der Kundenzufriedenheit. Ziel ist die Orientierung an Nachhaltigkeit und Mehrwert für die Kunden. Im Verlauf des Jahres 2014 investierte das CB&S Executive Committee viel Zeit und Energie, um die Werte und Überzeugungen der Deutschen Bank im Unternehmensbereich zu verankern. Nahezu alle CB&S-Mitarbeiter nahmen an Kultur-Workshops teil, die vom Senior-Leadership-Team unterstützt wurden. CB&S baute gleichzeitig seine Systeme und Kontrollen aus, um die Einhaltung bankinterner Richtlinien zu überwachen. Des Weiteren wurde im Unternehmensbereich die unabhängige Kontrolleinheit gestärkt, die das Geschäft überwacht.

Ausblick

2015 wird CB&S das Geschäft weiter an das sich wandelnde Umfeld anpassen und ein noch effizienteres Geschäftsmodell schaffen, mit dem nachhaltig Renditen erwirtschaftet werden können. Makroökonomische Trends und die divergierende Politik der Zentralbanken dürften gute Voraussetzungen für höheres Wachstum als im Berichtsjahr schaffen. Nicht zuletzt sollen dauerhafte Kostendisziplin und die weitere Umsetzung des OpEx-Programms das Ergebnis verbessern. Die Stärkung der Kapitalposition, mit der CB&S 2014 gut vorangekommen ist, behält hohe Priorität. Der Unternehmensbereich wird sein Kundenportfolio optimieren, in Technologie investieren und Ressourcen dynamisch einsetzen, um höhere Erträge zu generieren.

Auszeichnungen 2014

The Banker
 Most Innovative Investment Bank for FX
 Most Innovative Investment Bank for Bonds
 Most Innovative Investment Bank for Emerging Markets

Euromoney
 Best Global Risk Advisor
 Best Global Debt House
 Best Investment Bank in Western Europe
 Best Bank in Germany

Risk
 Bank Risk Manager of the Year

Greenwich Associates
 No. 1 in Global Fixed Income
 No. 1 in Flow Equity Derivatives

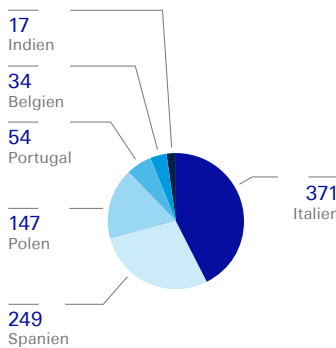
International Financial Review
 Structured Finance House of the Year
 Euro Bond House of the Year
 EMEA Loan House of the Year

Private & Business Clients Im Heimatmarkt tief verwurzelt

In Kürze

- Marktführerschaft in Deutschland bekräftigt, profitables Wachstum in Europa und Asien
- Digitalisierung als ein Kernelement der strategischen Entwicklung
- Postbank-Integration weit fortgeschritten, gemeinsame Serviceeinheit etabliert

3–5
Filialen im Geschäftsbereich
Advisory Banking International
Insgesamt 872 Filialen zum Jahresende 2014



Der Unternehmensbereich Private & Business Clients (PBC) bietet Privatkunden, Selbstständigen sowie kleinen und mittleren Unternehmen im In- und Ausland Bank- und Finanzgeschäfte an. Das Produktangebot von PBC umfasst neben Zahlungsverkehr und Kontoführung die Vermögensanlage- und Vorsorgeberatung, Wertpapiere, Einlagen und Kredite. Als führende Privatbank betreut PBC im Heimatmarkt Deutschland rund 23 Millionen Kunden. Im Ausland betreut der Bereich fünf Millionen Kunden. PBC verfügt über rund 2.700 Filialen in Deutschland, Italien, Spanien, Belgien, Portugal, Polen und Indien. Ergänzt wird das Filialgeschäft durch den mobilen Vertrieb über selbstständige Finanzberater sowie verschiedene Direktkanäle. Außerdem kooperiert PBC mit namhaften Unternehmen. Dazu gehören die Deutsche Post DHL AG, die Deutsche Vermögensberatung AG (DVAG) sowie die spanische und italienische Post. In China hält PBC als zweitgrößter Aktionär 19,99% an der Hua Xia Bank. PBC umfasst die drei Geschäftsbereiche Privat- und Firmenkundenbank (PFB), Advisory Banking International und Postbank.

Das Geschäftsumfeld blieb 2014 in weiten Teilen herausfordernd. Die niedrigen Zinsen in Europa, die in der zweiten Jahreshälfte sogar in Negativzinsen auf Sichteinlagen seitens der Europäischen Zentralbank mündeten, beeinträchtigten das Einlagengeschäft. PBC hat die Negativzinsen nicht an seine Kunden weitergegeben. Die anhaltend niedrigen Zinsen veranlassten die Kunden in Deutschland und im Ausland aber auch, zunehmend in Wertpapiere und Versicherungen zu investieren. Das Interesse an Krediten zur Immobilienfinanzierung nahm zu.

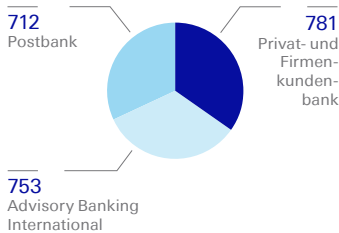
Auszug aus der Segmentberichterstattung (Private & Business Clients¹)

Das Vorsteuerergebnis in PBC belief sich 2014 auf 1,3 Mrd € nach 1,6 Mrd € im Vorjahr. Dieser Rückgang ist hauptsächlich auf Einmaleffekte bei den Zinsunabhängigen Aufwendungen aufgrund von Rückzahlungsansprüchen für Kreditbearbeitungsgebühren infolge zweier Entscheidungen des Bundesgerichtshofs im Mai und Oktober 2014 zurückzuführen. Während die Erträge aufgrund von Nettomittelzuflüssen in Investment- und Versicherungsprodukte und mehr Transaktionen stiegen, verringerte sich die Risikovorsorge im Kreditgeschäft aufgrund des günstigeren Geschäftsumfelds in Deutschland im Vergleich zum Vorjahr. Das verwaltete Volumen an Kundengeldern stieg um 9 Mrd € infolge von Nettozuflüssen in Höhe von 6 Mrd €, hauptsächlich bei Wertpapieren, und positiven Marktwertentwicklungen.

in Mio €	2014	2013
Erträge insgesamt	9.639	9.550
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	622	719
Zinsunabhängige Aufwendungen	7.682	7.276
Ergebnis vor Steuern	1.335	1.555
Eigenkapitalrendite vor Steuern in %	9	11
Risikogewichtete Aktiva	79.571	73.001
Aktiva	258.381	265.360

¹Auszug aus der Segmentberichterstattung. Erläuterungen und weitere Details siehe Finanzbericht 2014 (Lagebericht). Risikogewichtete Aktiva basieren auf dem Basel 2.5 Regelwerk bis zum 31. Dezember 2013. Ab dem 1. Januar 2014 basieren risikogewichtete Aktiva auf dem CRR/CRD 4 Regelwerk.

3–6
**Vorsteuergewinn* gleichmäßig
auf die Geschäftsbereiche verteilt**
Insgesamt 2.246 Mio € zum Jahresende 2014



* Vorsteuergewinn ohne Umsatzkosten (CtA) und Erstattungen von Kreditbearbeitungsgebühren
Zahlen gerundet

2014 erreichte PBC einen Vorsteuergewinn von 1,3 Mrd € (2013: 1,6 Mrd €). Dies berücksichtigt Investitionskosten für die Postbank-Integration, das bereichsübergreifende Operational-Excellence(OpEx)-Programm und Erstattungen von Gebühren für die Kreditbearbeitung. Die Erträge wuchsen um 1 % auf 9,6 Mrd €. Das beschriebene Kundenverhalten trug zu höheren Erträgen im Kredit-, Wertpapier- und Versicherungsgeschäft bei. Dagegen führten das anhaltend niedrige Zinsniveau insbesondere im Einlagengeschäft sowie schwierigere Rahmenbedingungen im Zahlungsverkehr, bei Karten und Konten 2014 zu einem Ertragsrückgang.

Die Kosten des Unternehmensbereichs sind im Vergleich zum Vorjahr um 6% gestiegen. Nach zwei Entscheidungen des Bundesgerichtshofs mussten in der Vergangenheit vereinnahmte Gebühren für die Kreditbearbeitung erstattet werden. Das belastete PBC mit 400 Mio €. Veränderte regulatorische Anforderungen führten ebenfalls zu Mehraufwand. Diesen Kostensteigerungen standen Einsparungen aus der erfolgreichen Umsetzung des 2012 initiierten OpEx-Programms gegenüber.

Aufgrund des anhaltend stabilen wirtschaftlichen Umfelds in Deutschland und der hohen Qualität des Kreditportfolios waren die Kosten für die Risikovorsorge im Kreditgeschäft der Privat- und Firmenkundenbank sowie der Postbank im Berichtsjahr erneut niedriger als 2013.

Führungsposition unter den Privatbanken

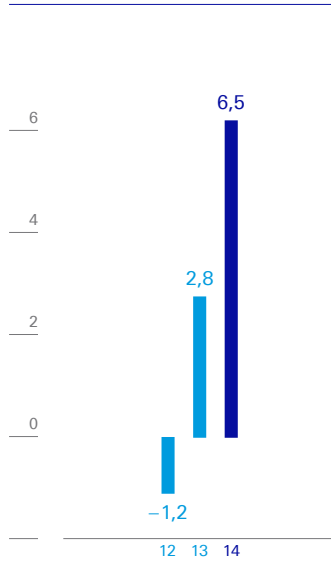
Strategisch setzt PBC auf den Ausbau seiner Führungsposition unter den Privatbanken in Deutschland und auf einen fokussierten Marktauftritt in ausgewählten europäischen und asiatischen Ländern.

Im Heimatmarkt wurde 2014 die im Jahr zuvor begonnene Zusammenführung der Betreuung von mittelständischen Firmenkunden unter dem Dach der Privat- und Firmenkundenbank (PFB) vollendet. Dadurch erhielten mehr Firmenkunden Zugang zu den 180 Beratungszentren der PFB. Die Firmenkundenbetreuer in den Filialen intensivierten ihre Zusammenarbeit mit dem Unternehmensbereich Global Transaction Banking (GTB). Damit bieten sie mittelständischen Kunden zusätzliche Service- und höhere Beratungsqualität in der Außenhandelsfinanzierung und im Zahlungsverkehr sowie einen erweiterten Zugang zur globalen Produktexpertise und zum weltweiten Netzwerk der Deutschen Bank.

Private & Business Clients



3–7
Nettomittelzuflüsse in
Investment- und Versicherungs-
produkte
In Mrd €



Die Integration der Postbank wurde im Berichtsjahr vorangetrieben und stärkte die Position von PBC im Heimatmarkt.

Zu Advisory Banking International gehören die Aktivitäten von PBC in Europa (ohne Deutschland), in Indien sowie die Beteiligung der Deutschen Bank an der chinesischen Hua Xia Bank. Das internationale Geschäft von PBC ist klar auf selektives und profitables Wachstum ausgerichtet. In allen Auslandseinheiten war 2014 eine solide Ertrags- und Volumensentwicklung erkennbar. PBC profitierte von der Beteiligung an der chinesischen Hua Xia Bank, deren Ergebnis im Berichtsjahr erneut zunahm.

In allen drei Geschäftseinheiten lag eine strategische Priorität auf Initiativen zur Weiterentwicklung des digitalen Bankgeschäfts. Durch den Ausbau des Multi-Kanal-Angebots sollen die Kunden noch besser bedient werden.

Steigende Erträge im Kreditgeschäft

Die Erträge aus dem Kreditgeschäft stiegen 2014 in allen Geschäftsbereichen. Besonders positiv entwickelte sich die Baufinanzierung in Deutschland. Das günstige ökonomische Umfeld belebte die Nachfrage nach Wohnungsbaukrediten. PBC warb erhebliche Neugeschäftsvolumina mit gleichbleibend gutem Risikoprofil ein. Zu den steigenden Erträgen trug die Konzentration auf Neugeschäft mit höheren Margen bei.

Im Einlagengeschäft stellte das Niedrigzinsumfeld eine große Herausforderung dar. Trotz gezielter Absicherungsgeschäfte sowie einer eng an die Marktentwicklung angelehnten Konditionengestaltung gingen die Erträge leicht zurück. Die Mitte des Jahres gestartete Neugeldkampagne („FestzinsSparen“) stieß auf große Resonanz. Im Umfeld der anhaltend niedrigen Zinsen zeigte sich hier das hohe Ansehen der Deutschen Bank als attraktiver Anbieter von Einlagenprodukten. Insgesamt gewann PBC im Kampagnenzeitraum mehr als 7 Mrd € neue Einlagen.

Bei wachsendem Interesse der Anleger an attraktiven Anlagemöglichkeiten konnte PBC im Berichtsjahr das Wertpapiergeschäft in Europa, aber auch in Indien ausdehnen. Gleichzeitig verzeichnete der Unternehmensbereich mit 6,5 Mrd € die höchsten Nettomittelzuflüsse im Wertpapier- und Versicherungsgeschäft seit mehr als zehn Jahren. **Grafik 3–7** Das verwaltete Volumen an Kundengeldern stieg durch Zuflüsse und Kursgewinne um 9 Mrd €. Für PBC hat das Wachstum des Geschäfts mit Investmentprodukten und Versicherungen auch in Zukunft eine hohe Priorität.

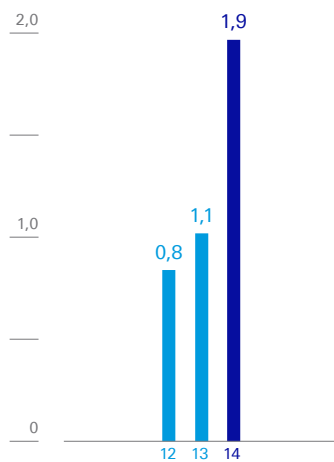
Effizientere Prozesse

In der ersten Jahreshälfte 2014 wurden die zuvor unabhängig operierenden Serviceeinheiten der Privat- und Firmenkundenbank und der Postbank in der Holding PBC Banking Services GmbH zusammengefasst. PBC hat mit dieser Servicegesellschaft die größte integrierte Serviceplattform der Finanzindustrie in Deutschland geschaffen. Sie ist das Kompetenzzentrum für alle Dienstleistungen rund um Konten, Karten, Kredite und Wertpapiere und bildet das Rückgrat des Vertriebs. PBC Banking Services bündelt das Expertenwissen von rund 10.000 Mitarbeitern und stellt ein umfassendes Spektrum an Produkten und Services für den optimalen Dienst am Kunden zur Verfügung. Auch künftig wird PBC Strukturen weiter verschlanken, Produkte und Prozesse vereinfachen sowie einen noch höheren Automatisierungsgrad anstreben.

3–8

Gestiegene Nutzung von Online-Medien

App-Downloads
in Millionen zum Jahresende



Weitere Fortschritte wurden beim Aufbau der übergreifenden IT- und Serviceplattform Magellan gemacht. Diese Plattform wird von der Privat- und Firmenkundenbank und der Postbank gemeinsam genutzt. Magellan dient der Konsolidierung und Integration ihrer IT- und Bank-Services. Sie sorgt für Kosteneinsparungen und effizientere Prozesse. Die Erneuerung und Standardisierung der Systeme ermöglicht schnellere Produktentwicklungen und Service-Innovationen. 2014 wurden 18 Millionen Sparkonten SEPA-fähig gemacht und es startete eine neue Anwendung zur Steuerung der Vertriebsaktivitäten in Filialen. Magellan ist die Plattform und das Fundament für die Digitalisierungsoffensive der Deutschen Bank.

Digitalisierung hat hohe Priorität

Digitalisierung war im Jahr 2014 ein Kernelement der strategischen Entwicklung. Im Berichtsjahr stellte die Bank PBC 200 Mio € für Investitionen in das digitale Angebot in einem Zeitraum von drei Jahren zur Verfügung. In allen Geschäftseinheiten von PBC wurden Initiativen auf den Weg gebracht, um die digitalen Zugangswege weiter auszubauen. PBC will so schneller auf die Bedürfnisse seiner Kunden reagieren, ein breiteres Informationsangebot zur Verfügung stellen und die Dialogmöglichkeiten verbessern.

In der Privat- und Firmenkundenbank wurden 2014 mit der Einführung der PhotoTAN, der Erweiterung des digitalen Postfachs und dem Start des Finanzplaners zum Ende des Jahres Fortschritte erzielt. Außerdem stehen den Kunden mehr und leistungsfähigere Banking-Funktionen auf mobilen Endgeräten zur Verfügung. PBC erprobte erfolgreich die Beratung per Videokonferenz, um für die Kunden das Expertenwissen von Spezialberatern auch in kleinen und weniger zentral gelegenen Filialen nutzbar zu machen.

In der Postbank wurde in der zweiten Jahreshälfte 2014 eine großangelegte Marketingkampagne gestartet. Mit ihrem neuen Markenauftritt präsentiert sich die Postbank digital und persönlich. Sie ist eine der ersten Banken, die Überweisungen mittels Fingerabdruck in der App authentifizieren und ausführen kann. Außerdem können die Kontodaten bequem per Mail versendet oder per QR-Scanner gescannt und verteilt werden.

Ausblick

PBC will seine Erträge in den kommenden Jahren auch im anhaltend niedrigen Zinsumfeld kontinuierlich steigern. Angestrebt wird eine Stärkung des Kreditgeschäfts in Deutschland, der Ausbau des Anlage- und Versicherungsgeschäfts und fokussiertes Wachstum in den europäischen Einheiten. Der Unternehmensbereich zielt auf höhere Profitabilität. Eine engere Zusammenarbeit verschiedener Geschäftsbereiche sowohl innerhalb von PBC als auch im Konzern soll den Kundennutzen mehren. International beabsichtigt PBC, sein Beratungsgeschäft in den europäischen Kernmärkten und Indien zu forcieren sowie von seiner Beteiligung an der chinesischen Hua Xia Bank zu profitieren. Die Postbank konzentriert sich nach dem intensiven Bilanz- und Risikoabbau der letzten Jahre verstärkt auf das Kerngeschäft. Die fortschreitende Integration der Postbank soll zusätzliche Synergien freisetzen und Kosten sparen.

Auszeichnungen 2014

Handelsblatt
Beste Anlageberatung – Wertpapiere

PASS Online-Banking Awards 2014
Beste Filialbank
Bester Online Broker (maxblue)

Euro am Sonntag
Vermögensaufbau und Vorsorge – sehr gut

Structured Retail Products.com
Best Distributor for Structured Products
in Portugal

Global Transaction Banking

Wachstumsmärkte erfolgreich erschlossen

In Kürze

- Ertragswachstum in einem herausfordernden Umfeld
- Führende Position im Euro-Clearing
- Organisation stärker auf Kundengruppen zugeschnitten

1,2
Mrd €

Ergebnis vor Steuern im
Unternehmensbereich

Der Unternehmensbereich Global Transaction Banking (GTB) bietet weltweit Produkte und Leistungen für Unternehmen und Finanzinstitute an. Dazu gehören die Abwicklung inländischer und grenzüberschreitender Zahlungen ebenso wie die Risikosteuerung und Finanzierung internationaler Handelsgeschäfte. Außerdem stellt der Bereich Leistungen im Treuhand- und Vermittlungsgeschäft sowie in der Wertpapierverwahrung und -verwaltung bereit. GTB umfasst Cash Management, Trade Finance und Securities Services.

GTB operierte 2014 erfolgreich in einem herausfordernden Umfeld, das durch eine nur langsame wirtschaftliche Erholung in Europa sowie niedrige – und im zweiten Halbjahr sogar negative – Zinsen geprägt war. Das Geschäft wurde wettbewerbsintensiver, da neue Anbieter auf den Markt kamen und die Margen unter Druck blieben. GTB ist in seinem internationalen Geschäft auch geopolitischen Risiken ausgesetzt. Regulatorische Änderungen stellten Herausforderungen dar, boten aber zugleich Chancen.

Obwohl die Marktbedingungen häufig schwierig waren, hat GTB weiter in Wachstum investiert. Zunehmende Geschäftsvolumina und eine gute Geschäftsentwicklung besonders in Asien sowie Nord- und Südamerika führten dazu, dass die Erträge gegenüber 2013 um 2% stiegen. Die Risikokosten waren geringer als im Vorjahr. Die Aufwand-Ertrag-Relation lag aber wegen Kosten für Rechtsstreitigkeiten und der Umsetzung regulatorischer Anforderungen geringfügig höher als 2013. GTB konnte sein Ergebnis vor Steuern innerhalb von zwei Jahren fast verdoppeln und erzielte 2014 1,2 Mrd € (2013: 1,1 Mrd €).

Auszug aus der Segmentberichterstattung (Global Transaction Banking¹)

Das Vorsteuerergebnis in Global Transaction Banking belief sich 2014 auf 1,2 Mrd € nach 1,1 Mrd € im Vorjahr. Dies resultierte aus höheren Erträgen und einem Rückgang der Risikovorsorge im Kreditgeschäft (nach einem Kreditereignis im Zusammenhang mit einem einzelnen Kunden im Jahr 2013). Höhere Kosten minderten den Anstieg teilweise.

in Mio €	2014	2013
Erträge insgesamt	4.146	4.069
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	156	315
Zinsunabhängige Aufwendungen	2.791	2.648
Ergebnis vor Steuern	1.198	1.107
Eigenkapitalrendite vor Steuern in %	20	22
Risikogewichtete Aktiva	43.265	36.811
Aktiva	106.252	97.240

¹Auszug aus der Segmentberichterstattung. Erläuterungen und weitere Details siehe Finanzbericht 2014 (Lagebericht). Risikogewichtete Aktiva basieren auf dem Basel 2.5 Regelwerk bis zum 31. Dezember 2013. Ab dem 1. Januar 2014 basieren risikogewichtete Aktiva auf dem CRR/CRD 4 Regelwerk.

Stärken nutzen, Herausforderungen meistern, Vertrauen mehren

Huashan Xu, Haikou
Chief Financial Officer und
Director, China Hainan Rubber
Industry Group Co., Ltd.



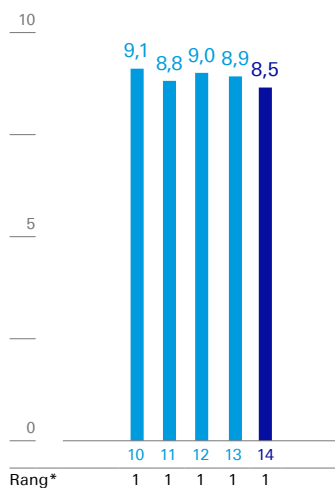
»Die guten Beziehungen zwischen Hainan Rubber und der Deutschen Bank begannen mit der Handelsfinanzierung. Dann kamen Cash Management, Finanzberatung und Wertpapierdienstleistungen hinzu. Wir schätzen die Expertise der Bank und ihre passgenauen Lösungen.«



1872 eröffnete die Deutsche Bank in Shanghai ihre erste Niederlassung in China. Heute beschäftigt sie über 500 Mitarbeiter auf dem chinesischen Festland und rund 1.400 in Hongkong.

3–9 Führend im Euro-Clearing

Marktanteile in %



* im Wettbewerbsvergleich
Quelle: Europäische Zentralbank,
Dezember 2014, basierend auf
Euro-Zahlungen über TARGET2
und EBA-EURO1

Der Erfolg von Global Transaction Banking beruht auf einem diversifizierten globalen Portfolio – im Hinblick auf Produkte und regionale Aufstellung – und einem lösungsorientierten, volumengetriebenen Geschäftsmodell. Der Bereich ist weltweit in 49 Ländern vertreten und betreut rund 47.000 Kunden in über 190 Ländern, darunter fast alle im Euro STOXX 50 und im DAX gelisteten Unternehmen. GTB hat eine starke Position in attraktiven Wachstumsmärkten wie China, Indien und Lateinamerika.

GTB konzentriert sich darauf, die Geschäftsbeziehungen mit Bestandskunden zu vertiefen und Neukunden zu gewinnen sowie in Lösungen für Kunden und IT-Anwendungen zu investieren. Dazu zählen die Anwendung SWIFT MyStandards, die Kunden direkten Zugang zu standardisierten Dokumenten in Formaten wie SWIFT MT Messaging gewährt, sowie der prämierte „Autobahn“-App-Markt der Bank. Der Unternehmensbereich hat seine Geschäftsaktivitäten und seine globale Präsenz weiter optimiert sowie eine ausgewogene Risiko-, Kapital- und Kostendisziplin beibehalten. Dies spiegelte sich in einer positiven Entwicklung der Eigenkapitalrendite wider.

GTB legte weiterhin einen Schwerpunkt auf den Kulturwandel. In der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit hat der Bereich die Kooperation mit der Institutional Client Group und dem Corporate-Banking-Team in Corporate Banking & Securities gestärkt und das Joint Venture mit Private & Business Clients für mittelständische Kunden fortgesetzt. Auch mit Deutsche Asset & Wealth Management kooperierte GTB.

GTB hat das Angebot für institutionelle Kunden neu ausgerichtet. Dazu wurden die Abteilungen für Vertrieb und Produktentwicklung zusammengelegt und eine zusätzliche Funktion für die Kundenbetreuung geschaffen. Die neue Sparte Institutional Cash & Securities Services (ICSS) konnte sich so in einer Phase mit signifikanten Branchenveränderungen besser positionieren. Das Portfolio wurde überprüft und die in Deutschland ansässige registrar services GmbH veräußert. ICSS vereint jetzt das Institutional Cash Management und Securities Services, wozu das Geschäft mit Hinterlegungszertifikaten (Depositary Receipts), das Treuhandgeschäft für Unternehmen (Trust & Agency Services), die Wertpapierleihe (Agency Securities Lending), die Wertpapierverwahrung (Custody) und das Clearing sowie die Wertpapierverwaltung (Fund Services) gehören.

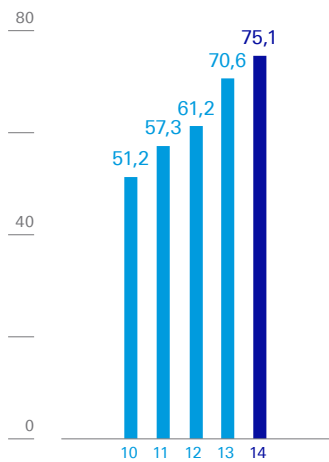
In der Welt präsent

2014 behauptete GTB seine führende Position in der Region Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA) und baute sein Geschäft in Nord- und Südamerika sowie im asiatisch-pazifischen Raum aus. GTB wahrte seine führende Position im Euro-Clearing mit einem Marktanteil von 8,5% (gemessen an Zahlungen in Euro über das TARGET2- und das EBA-EURO1-Clearingsystem) [Grafik 3–9](#) und gehörte im US-Dollar-Clearing mit einem Marktanteil von fast 9% zu den sechs größten Anbietern (gemessen am Zahlungsverkehr über das Clearing House Interbank Payment System, CHIPS). Im Berichtsjahr wickelte der Bereich regelmäßig Zahlungen von mehr als 1 Bio € pro Tag ab. GTB nutzte Wachstumschancen in Nord- und Südamerika und in Asien. In Nord- und Südamerika nahm der Gewinn zweistellig zu. In Asien wuchsen die Erträge zweistellig; der Bereich erweiterte seine Produkt- und Leistungspalette in der chinesischen Währung Renminbi und etablierte sich in der Freihandelszone Shanghai. Im November konnte die Deutsche Bank die erste Renminbi-Transaktion über das Offshore Clearing Zentrum in Frankfurt am Main abwickeln.

3–10

**Wachsendes Volumen
im dokumentären
Außenhandelsgeschäft**

In Mrd € im Jahresdurchschnitt



GTB will seinen Kunden in dem sich stets verändernden regulatorischen Umfeld in allen Geschäftsfeldern beratend zur Seite zu stehen. Der Bereich begleitete seine Kunden 2014 bei der Umstellung auf das harmonisierte Euro-Zahlungssystem SEPA (Single Euro Payments Area) und erzielte Fortschritte bei der Vorbereitung zur Nutzung des zentralen Abwicklungssystems für Wertpapiergeschäfte in Anlehnung an die zweite Generation des europäischen Zahlungsverkehrssystems TARGET (T2S).

Institutional Cash & Securities Services: Marktanteile gewonnen

2014 erhielt ICSS zahlreiche wegweisende Mandate. Alle Geschäftsfelder steigerten ihre Marktanteile und gewannen Neukunden. ICSS baute das Geschäft in Saudi-Arabien, Hongkong und Shanghai, Australien sowie Russland aus.

Das Geschäft mit Hinterlegungszertifikaten wuchs im Berichtsjahr volumenmäßig um mehr als 25% und konnte seine Marktposition als Nummer zwei weltweit halten. Trust & Agency Services verzeichnete in den USA und weltweit eine positive Entwicklung im Geschäft mit Treuhandlösungen. GTB konnte seine Position als einer der global führenden Anbieter in der Wertpapierverwahrung und im Clearing-Geschäft halten sowie das Wertpapierleihe- und -verwaltungsgeschäft ausbauen. Diese Segmente erzielten ein kräftiges Ertrags- und Gewinnwachstum.

Institutional Cash Management expandierte in den meisten Regionen und profitierte von gestiegenen Transaktionsvolumina sowie höheren Erträgen. Diese Einheit ist einer der wenigen globalen Anbieter von Cash-Management-Leistungen für Finanzinstitute, der währungsübergreifende Produkte wie FX4Cash offeriert. GTB gewann 2014 mehrere große FX4Cash-Mandate von bedeutenden Kunden.

Trade Finance & Cash Management Corporates: optimierte Finanzströme

Cash Management Corporates (CMC) unterstützt Unternehmen dabei, ihren Zahlungsverkehr und die Finanzströme insgesamt zu optimieren. Die Sparte zählt als Anbieter erstklassiger Lösungen zu den Marktführern in Europa. Dies ist auf ihre Service-Exzellenz, Vordenkerrolle und innovative Nutzung von Technologie zurückzuführen.

2014 lag ein Schwerpunkt der regionenübergreifenden Strategie von CMC auf multinationalen Unternehmen sowie Schwellenländern. Ein Drittel der Neukunden kam aus Schwellenländern, insbesondere aus der Region Asien/Pazifik. Bei der Kooperation mit Anbietern von Zahlungsverkehrsdienstleistungen und mit branchenfremden Finanzdienstleistern, dem sogenannten Fintech-Sektor, erzielte Cash Management Corporates wesentliche Fortschritte.

GTB betreut in

190

Ländern

~47.000

Kunden

Rund

1.000 Mrd €

Zahlungen pro Tag abgewickelt

Trade Finance arbeitet mit seinen Kunden in jeder Phase der handelsbezogenen Wertschöpfungskette zusammen, um deren Außenhandelsaktivitäten zu unterstützen. Im Berichtsjahr wurden zahlreiche wichtige Transaktionen mit einem Schwerpunkt auf Lösungen für das Betriebskapital und das Forderungsmanagement abgeschlossen. Trade Finance konnte die Volumina 2014 um rund 15% steigern; das Financial-Supply-Chain-Geschäft (Lösungen für die Optimierung der Finanzströme entlang der Lieferkette von Unternehmen) wuchs um 25%. Trade Finance zählte mit einem Marktanteil von über 20% bei Exportakkreditiven zu den führenden Anbietern in Deutschland. Das Portfolio der Sparte umfasste im Berichtsjahr mehr als 75 Mrd €. [Grafik 3–10](#)

Ausblick

Global Transaction Banking setzt weiterhin auf ein striktes Kosten- und Risikomanagement, um eine effiziente Kapitalnutzung sicherzustellen und attraktive Renditen zu erwirtschaften. Ziel des Unternehmensbereichs ist es, so auch künftig eine wichtige und stabile Säule des Deutsche Bank-Konzerns zu sein. GTB wird in der Zukunft weiterhin sich darauf konzentrieren, in entwickelten Märkten Kundenbeziehungen aufzubauen und zu festigen sowie in ausgewählten Schwellenländern zu expandieren. GTB intensiviert die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen des Deutsche Bank-Konzerns kontinuierlich, damit mehr und mehr Kunden von seinen Produkten, Lösungen und Dienstleistungen profitieren können.

Auszeichnungen 2014

Euromoney

Leading US-\$ and € provider for Financial Institutions in Western Europe, Central & Eastern Europe, North America and Latin America
Leading International Cash Management Provider for Corporates, Western Europe
Best Transaction Services House in Western Europe

Asiamoney

Best Overall Cash Management in Asia Pacific (voted by large Financial Institutions)

Global Custodian

Agent Banks in Major Markets Survey: 30 „Outperformer“ awards in securities services

Flmetrix

Distinguished Provider of Transaction Banking Services in € and US-\$

Greenwich Associates

Quality Leader in Eurozone and Asian Large Corporate Cash Management
Quality Leader in U.S. Large Corporate Trade Finance

Deutsche Asset & Wealth Management Hohe Nettomittelzuflüsse und anhaltende Transformation

In Kürze

- Nettomittelzuflüsse von 40 Mrd €
- Wachstum im Geschäft mit sehr vermögenden Kunden, alternativen Anlagen, in Schwellenländern
- Transformationsprojekte verbessern operative Prozesse

**Mehr
als 1 Bio €**
verwaltetes Vermögen

Deutsche Asset & Wealth Management (Deutsche AWM) umfasst das treuhänderische Anlagemanagement sowie die Vermögensverwaltung und -beratung der Deutschen Bank weltweit. Mit einem verwalteten Vermögen von mehr als 1 Bio € gehört Deutsche AWM in der Vermögensverwaltung zu den zehn größten globalen Anbietern in Bankbesitz.

Deutsche AWM unterstützt private und institutionelle Kunden dabei, ihr Vermögen zu sichern und zu mehren. Der Unternehmensbereich offeriert traditionelle – aktive wie passive – und alternative Investmentprodukte und -lösungen in allen wichtigen Anlageklassen. Deutsche AWM bietet darüber hinaus maßgeschneiderte Vermögensverwaltungs- und Bankdienstleistungen für vermögende und sehr vermögende Privatkunden und Familien (Family Offices) an. Eine tief verankerte Treuhandkultur, ein robustes Anlage- und Risikomanagement sowie kontinuierliche Investitionen in das Geschäft ermöglichen Deutsche AWM, für Kunden in aller Welt nachhaltige Werte zu schaffen.

Im Berichtsjahr operierte Deutsche AWM in einem Umfeld, das einerseits von der Erholung der Weltwirtschaft, andererseits von intensivem Wettbewerb, geringen Margen sowie gestiegenen Aufwendungen für aufsichtsrechtliche Anforderungen und für Compliance geprägt war. Unter diesen teilweise schwierigen Bedingungen und trotz der Kosten für Effizienz- und Integrationsprogramme im Rahmen der Strategie 2015+ konnte das Geschäftsergebnis verbessert werden. Das verwaltete Kundenvermögen nahm kräftig zu.

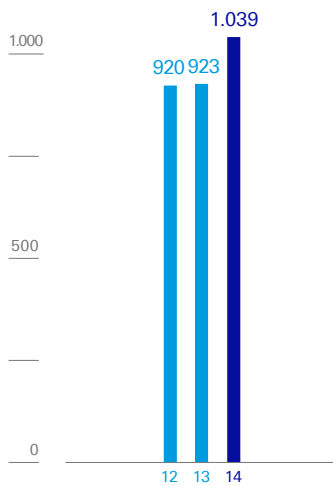
Auszug aus der Segmentberichterstattung (Deutsche Asset & Wealth Management¹)

Das Vorsteuerergebnis in Deutsche Asset & Wealth Management belief sich 2014 auf 1,0 Mrd € nach 782 Mio € im Vorjahr. Leicht rückläufigen Erträgen standen niedrigere Zinsunabhängige Aufwendungen gegenüber, beides im Zusammenhang mit dem Versicherungsgeschäft von Abbey Life. Außerdem sank die Risikovorsorge im Kreditgeschäft, vorwiegend aufgrund von geringeren Einzelrückstellungen sowie Wertaufholungen. Das von Deutsche AWM verwaltete Vermögen hat sich um 116 Mrd € erhöht. Gründe waren Währungseffekte von 50 Mrd €, positive Marktwertentwicklungen von 43 Mrd € und Mittelzuflüsse von 40 Mrd €. Der Anstieg wurde durch den Verkauf von Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft gehörten, um 21 Mrd € gemindert.

in Mio €	2014	2013
Erträge insgesamt	4.708	4.735
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	-7	23
Zinsunabhängige Aufwendungen	3.685	3.929
Ergebnis vor Steuern	1.027	782
Eigenkapitalrendite vor Steuern in %	16	13
Risikogewichtete Aktiva	16.597	12.553
Aktiva	81.132	72.613

¹Auszug aus der Segmentberichterstattung. Erläuterungen und weitere Details siehe Finanzbericht 2014 (Lagebericht). Risikogewichtete Aktiva basieren auf dem Basel 2.5 Regelwerk bis zum 31. Dezember 2013. Ab dem 1. Januar 2014 basieren risikogewichtete Aktiva auf dem CRR/CRD 4 Regelwerk.

3–11
Verwaltetes Vermögen gestiegen
In Mrd €



Deutsche AWM erzielte 2014 ein Ergebnis vor Steuern von 1,0 Mrd €, 31 % mehr als im Vorjahr (0,8 Mrd €). Gründe waren höhere Erträge (ohne Berücksichtigung des Abbey-Life-Portfolios) vor allem im Geschäft mit alternativen und passiven Investments sowie in der Vermögensberatung und im Kreditgeschäft in allen Regionen. Die Kosten (ohne Berücksichtigung des Abbey-Life-Portfolios) konnte Deutsche AWM um 2 % reduzieren. Geringere Kosten aufgrund verschiedener Operational-Excellence-Initiativen wurden allerdings durch höhere Personalausgaben aufgrund gezielter Einstellungen von Mitarbeitern sowie durch Einmaleffekte weitgehend kompensiert.

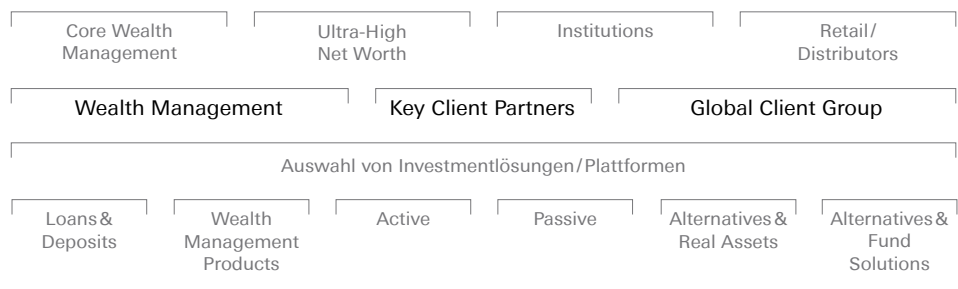
Das von Deutsche AWM verwaltete Vermögen stieg weltweit um mehr als 100 Mrd € auf über 1 Bio €. **Grafik 3–11** Darin enthalten sind Nettomittelzuflüsse von Kunden in Höhe von 40 Mrd €. Dies ist eine klare Trendwende gegenüber den Nettomittelabflüssen in den beiden Vorjahren (13 Mrd € 2013 beziehungsweise 25 Mrd € 2012). Zuflüsse konnten in allen Sparten des Geschäfts verbucht werden. Die Bruttomarge blieb unverändert bei 45 Basispunkten (ohne Berücksichtigung des Abbey-Life-Portfolios).

Ein integrierter, kundenorientierter Unternehmensbereich

Wesentliche Stärken des Bereichs Deutsche AWM sind ein integriertes Geschäft, ein gut ausgebautes Netzwerk für die Kundenbetreuung und eine globale Investmentplattform. Auf dieser Basis strebt der Bereich nachhaltiges Wachstum an. Spezialisierte Teams bieten allen Kunden einen zentralen Zugang zu den Ressourcen von Deutsche AWM. Dazu zählen die Global Client Group, deren Fokus auf institutionellen und Privatkunden (Retail) liegt, sowie regionale Relationship Manager, die vermögende Privatkunden beraten. Sehr vermögende Kunden betreut ein Team von Key Client Partners (KCP).

Die globale Investmentplattform von Deutsche AWM wird vom Chief Investment Office (CIO) geleitet. Dieses bündelt die Expertise von rund 1.500 Anlage-, Analyse- und Handelsexperten und erarbeitet einen globalen Investmentausblick – die Hausmeinung von Deutsche AWM. Zudem formuliert das CIO die weltweiten Leitlinien für die Teams, die für Aktien-, Anleihe- und Multi-Asset-Portfolios zuständig sind. Portfoliomanager nutzen die Hausmeinung zusammen mit ihren eigenen fundierten Analysen, um Strategien für die von ihnen verwalteten Portfolios und Kundenkonten zu implementieren. Das Angebot von Deutsche AWM umfasst sechs globale Produktbereiche: Kredite und Einlagen (Loans & Deposits), Produkte für vermögende Kunden (Wealth Management Products), Active Investments, Passive Investments, Sachwerte (Alternatives & Real Assets) sowie alternative Anlagen und Fondslösungen (Alternatives & Fund Solutions).

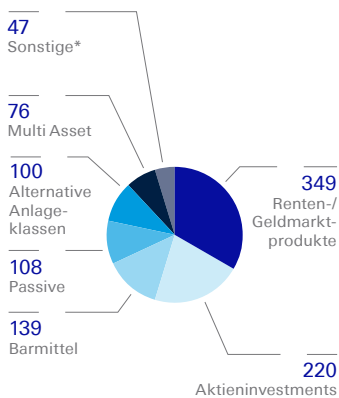
Deutsche Asset & Wealth Management



3–12

Verwaltetes Vermögen nach Produkten

Insgesamt 1.039 Mrd € zum Jahresende 2014



Zahlen gerundet

* Einschließlich Währungsprodukten, Spezialfonds/-produkten

Disziplinierte Umsetzung der Strategie für Effizienz und Wachstum

2014 hat Deutsche AWM sein strategisches Programm vorangetrieben. Es zielt auf die Transformation des Unternehmensbereichs und Wachstum des Geschäfts. Der Bereich verbesserte seine operativen Prozesse und begann damit, neue IT-Lösungen für die Investmentplattform im Anlagemanagement sowie für die Kundenberatung in der Vermögensverwaltung zu implementieren. Diese hochmoderne IT-Infrastruktur wird die Investmentprozesse bestmöglich unterstützen.

Deutsche AWM hat 2014 sein Geschäftsportfolio und seine regionale Präsenz mit dem Ziel überprüft, sich auf seine Kernaktivitäten zu fokussieren, die Komplexität zu verringern und die Kosten zu senken. Der Schwerpunkt lag weiterhin auf dem Heimatmarkt Deutschland sowie auf Europa. Außerdem konzentrierte sich der Bereich auf sehr vermögende und institutionelle Kunden in Nordamerika, Großbritannien und ausgewählten Schwellenländern in Asien, Afrika und Lateinamerika sowie im Nahen Osten. Gleichzeitig trennte sich Deutsche AWM von Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft gehörten oder nicht über die erforderliche Größe verfügten. Diese umfassten das Anlagemanagement in Russland und auf den Philippinen, die Vermögensverwaltung für Privatkunden in Großbritannien sowie eine spezielle Fondssparte (Stable Value) in den USA. Zudem hat der Bereich Aktivitäten an günstigere Standorte und zu Dienstleistern verlagert.

Durch signifikante Investitionen in Kundenservice und Produktinnovationen hat Deutsche AWM die Grundlagen für sein künftiges Geschäft gestärkt. Der Bereich stellte Mitarbeiter im Private Banking und in der weltweiten Vermögensberatung für sehr vermögende Kunden ein und vergrößerte die Teams in der Global Client Group.

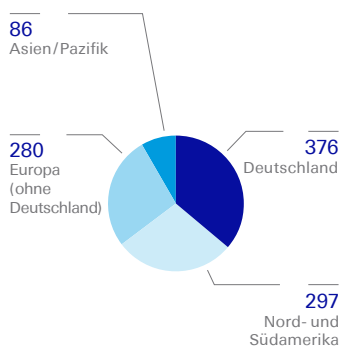
Das Angebot an innovativen und wachstumsstarken Produkten wurde verbessert. Dazu zählten auf dem CROCI-Ansatz basierende Produkte (CROCI – Cash Return on Capital Invested), physisch replizierende, börsennotierte Fonds (Exchange Traded Funds – ETFs) sowie alternative Fondslösungen. Das in CROCI-Strategien angelegte Vermögen in Publikumsfonds und Angeboten für institutionelle Kunden stieg 2014 weltweit auf 6,0 Mrd € (2013: 4,2 Mrd €). Mit einem verwalteten Vermögen von 19,0 Mrd € (2013: 0,5 Mrd €) konnte Deutsche AWM seine Position als zweitgrößter Anbieter physisch replizierender ETFs in Europa behaupten. Der Bereich bietet nun mehr als 60 dieser Produkte an. Auch die innovativen alternativen Investmentprodukte, die Deutsche AWM auf den Markt gebracht hat, wurden von renditeorientierten institutionellen und Privatkunden stark nachgefragt.

Die Erträge von Deutsche AWM wuchsen 2014 insbesondere im Geschäft mit sehr vermögenden Kunden, in Schwellenländern und bei Investmentfonds mit guter Wertentwicklung kräftig. Das Geschäft mit sehr vermögenden Kunden (verwaltetes Vermögen und Kreditvolumina) nahm um 20% zu. Um 25% stieg das verwaltete Vermögen von Kunden aus Schwellenländern in den Regionen Asien/Pazifik, Naher Osten und Nordafrika sowie Lateinamerika. Das verwaltete Vermögen in Fonds mit vier und fünf Sternen (Morningstar) legte um 5% zu.

3–13

**Regionale Verteilung
des verwalteten Vermögens**

Insgesamt 1.039 Mrd € zum Jahresende 2014



Kooperation mit anderen Unternehmensbereichen

Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit hat für Deutsche AWM einen hohen Stellenwert. Deutsche AWM hat 2014 Vermögenswerte in Höhe von 50 Mrd € für Kunden des Unternehmensbereichs Private & Business Clients (PBC) verwaltet. Für institutionelle Kunden aus Global Transaction Banking (GTB) betreut Deutsche AWM außerdem Vermögenswerte zur Erfüllung von Liquiditätsanforderungen. Die Zusammenarbeit mit Corporate Banking & Securities (CB&S) ist für die künftige Wachstumsstrategie im Sektor der sehr vermögenden Kunden von entscheidender Bedeutung. Diesem Kundenkreis bieten die 2013 geschaffenen globalen Beratungszentren (Key Client Partners – KCP) Zugang zu Anlagemöglichkeiten sowie Finanzierungslösungen, die zusammen mit CB&S über verschiedene Anlageklassen und Länder hinweg entwickelt wurden.

Ausblick

Deutsche AWM strebt weiterhin ehrgeizige Wachstumsziele an. Der Bereich will die Kapazitäten seines integrierten Geschäfts sowie die Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichen der Bank intensiv nutzen. Außerdem beabsichtigt Deutsche AWM, die Zahl der Berater für sehr vermögende Kunden zu erhöhen, auf der Stärke seines Heimatmarkts Deutschland aufzubauen und gleichzeitig seinen Marktanteil in der Vermögensverwaltung für institutionelle und Privatkunden (Retail) auszubauen. Darüber hinaus erwartet Deutsche AWM, dass die entschlossene Umsetzung bestehender Transformationsprojekte die Kosteneffizienz des Bereichs verbessern und die operativen Margen erhöhen wird.

Auszeichnungen 2014

Euromoney
No. 1 (Deutschland) – Private Banking
and Wealth Management Survey

Asia Risk
Asian Private Bank of the Year

Scope Awards
Best Asset Management Company in Germany

Risk
Hedge Fund Derivatives House of the Year

ETP Awards
Best Provider – Innovation, Exchange-Traded Products

Global ETF Awards
Most Innovative ETF in the Americas

Hedge Fund Journal UCITS Hedge Awards 2014
Best Performing Long/Short Equity Fund

Structured Products
Technology Innovation of the Year

Treasury Management International
Winner – North America, Money Market Fund
Awards

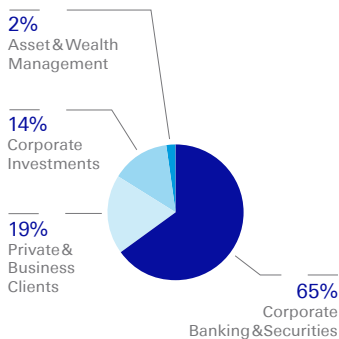
Non-Core Operations Unit

Kernbestandteil der Strategie 2015+ zum Risikoabbau und Kapitalaufbau

In Kürze

- Vermögenswerte durch Verkäufe deutlich verringert
- Verkauf wesentlicher operativer Vermögenswerte abgeschlossen
- Seit 2012 Kapital in signifikantem Umfang freigesetzt

3–14
Vermögenswerte gemäß IFRS
Insgesamt 38,9 Mrd € zum Jahresende 2014



Zahlen gerundet

Die Non-Core Operations Unit (NCOU) hat die Aufgabe, Kapital freizusetzen, die Bilanz zu verkürzen und das Aktionärsvermögen zu schützen, indem sie Risiken reduziert, die von nichtstrategischen Vermögenswerten, Verbindlichkeiten und Geschäftsaktivitäten ausgehen. Der Bereich ist ein wichtiger Bestandteil der Strategie 2015+, da hohe Transparenz sowie ein striktes Kapital- und Bilanzmanagement in einem sich verändernden regulatorischen Umfeld kritische Erfolgsfaktoren für die Bank sind.

Der Unternehmensbereich wurde im vierten Quartal 2012 gegründet. Ihm wurden Vermögenswerte gemäß IFRS in Höhe von rund 140 Mrd € und risikogewichtete Aktiva (RWA, vollständige Umsetzung Basel 3) in ähnlicher Höhe übertragen. Das Portfolio der NCOU enthält Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft der Deutschen Bank gehören. Dazu zählen Vermögenswerte, die durch geschäftliche, rechtliche oder regulatorische Einflüsse materiell beeinträchtigt worden sind.

Die NCOU arbeitet auf der Grundlage klar definierter Verkaufsprinzipien, die strikt eingehalten werden. Sie verringert die Bilanzsumme der Bank durch Verkäufe an externe Investoren. Um optimale Lösungen zur Reduzierung von Risiken und zur Abwicklung komplexer Strukturen zu finden, steht sie in ständigem Dialog mit verschiedenen internen und externen Parteien.

Der strategische Fokus der NCOU ist an den strategischen Zielen der Deutschen Bank ausgerichtet. Zunächst lag der Schwerpunkt der Aktivitäten darauf, den Kapitalbedarf zu reduzieren, um die Eigenkapitalquote deutlich zu verbessern und gleichzeitig einen

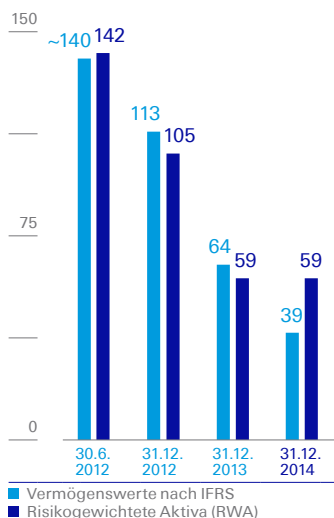
Auszug aus der Segmentberichterstattung (Non-Core Operations Unit¹)

Der Vorsteuerverlust in der Non-Core Operations Unit belief sich 2014 auf 2,9 Mrd € nach 3,4 Mrd € im Vorjahr. Geringere Erträge und eine gesunkene Risikovorsorge spiegeln die Fortschritte beim Risikoabbau wider. Die zinsunabhängigen Aufwendungen lagen aufgrund niedrigerer Kosten für Rechtsstreitigkeiten und positiver Effekte durch den Fortschritt beim Risikoabbau unter dem Vorjahreswert, werden jedoch weiterhin durch die Art und zeitliche Verteilung von Sondereffekten beeinflusst.

in Mio €	2014	2013
Erträge insgesamt	211	964
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	259	818
Zinsunabhängige Aufwendungen	2.804	3.550
Ergebnis vor Steuern	-2.851	-3.402
Risikogewichtete Aktiva	58.538	52.443
Aktiva	38.853	63.810

¹Auszug aus der Segmentberichterstattung. Erläuterungen und weitere Details siehe Finanzbericht 2014 (Lagebericht). Risikogewichtete Aktiva basieren auf dem Basel 2.5 Regelwerk bis zum 31. Dezember 2013. Ab dem 1. Januar 2014 basieren risikogewichtete Aktiva auf dem CRR/CRD 4 Regelwerk.

3–15
Weiterer Abbau von Risikopositionen
In Mrd €



25
Mrd €

Vermögenswerte 2014
abgebaut

Verwässerungseffekt für die Aktionäre zu vermeiden. Zuletzt stand die Verkürzung der Bilanzsumme im Fokus, damit die Deutsche Bank die von ihr angestrebte Verschuldungsquote erreichen kann. Wichtige Aufgaben sind zudem die Rückführung wesentlicher Eventualrisiken aus bestehenden Verbindlichkeiten, die Senkung der Kosten sowie weitere Fortschritte beim Risikoabbau.

Fortschritte erzielt: Immer weniger risikobehaftete Vermögenswerte

Im Berichtsjahr konnte die NCOU die Strategie zum Risikoabbau erfolgreich fortsetzen. Die Vermögenswerte (nach IFRS) wurden um 39% reduziert. Zum 31. Dezember 2014 beliefen sich diese Vermögenswerte auf insgesamt 39 Mrd € und die entsprechenden risikogewichteten Aktiva (vollständige Umsetzung Basel 3) auf 59 Mrd €, unverändert zum Vorjahr. **Grafik 3–15** Wie erwartet hat sich 2014 der Risikoabbau im Vergleich zum Vorjahr verlangsamt, da das Portfolio kleiner wurde. Zudem ergab sich eine erhöhte Varianz bei der Berechnung der RWA-Äquivalente. 2014 wurden im Rahmen des Risikoabbaus risikogewichtete Aktiva in Höhe von 12 Mrd € freigesetzt. Diese positive Entwicklung wurde jedoch durch andere Faktoren, wie Anpassungen der Modelle, vollständig kompensiert. Seit ihrer Gründung hat die NCOU der Bank aufsichtsrechtliches Eigenkapital nach Steuern und vor Kosten für Rechtsstreitigkeiten in Höhe von 4,8 Mrd € zugeführt. Dies entspricht einem Anstieg der Common-Equity-Tier-1-Quote (CET 1) um 110 Basispunkte.

Ein Fokus der NCOU lag 2014 auf der Veräußerung operativer Vermögenswerte, die zuvor im ehemaligen Konzernbereich Corporate Investments gehalten wurden. Die Verkäufe der BHF-BANK und des „The Cosmopolitan of Las Vegas“ wurden erfolgreich abgeschlossen. Ergänzend baute der Unternehmensbereich Altbestände wie die zur Absicherung gehaltenen Kreditderivate im Monoline-Portfolio und entsprechende Anleihen ab. Außerdem gelang der NCOU ein wesentlicher Risikoabbau im Kreditkorrelationsportfolio, der zu einer signifikanten Reduzierung der Vermögenswerte gemäß CRD 4 führte.

Das Portfolio der Special Commodities Group (SCG), die das Geschäft mit Rohstoffen betreute, wurde zum Ende des ersten Quartals 2014 auf die NCOU übertragen. Dies folgte auf die Entscheidung der Bank im Dezember 2013, den Umfang des Rohstoffgeschäfts deutlich zu reduzieren. Zum Zeitpunkt des Transfers beliefen sich die risikogewichteten Aktiva hier auf 3 Mrd €. Der Abbau dieser Vermögenswerte schritt schneller voran als geplant. Zum Ende des Berichtsjahres betragen sie weniger als 1 Mrd €.

Aus den von der NCOU abgeschlossenen Veräußerungen resultierte im Berichtsjahr ein positiver Ergebnisbeitrag. Allerdings wurde das Ergebnis des Unternehmensbereichs durch Rückstellungen, Wertberichtigungen wie für den Containerhafen Maher Terminals (New Jersey, USA) und Neubewertungen im gesamten Portfolio stark belastet. Zudem trug die NCOU hohe Kosten aus bestehenden, ihr zugerechneten Verbindlichkeiten. Die Kosten für Rechtsstreitigkeiten waren 2014 zwar geringer als im Vorjahr, beeinträchtigten aber die zinsunabhängigen Aufwendungen deutlich. Insgesamt führte dies zu einem Verlust von 2,9 Mrd €.

Ausblick

Die Non-Core Operations Unit wird auch künftig maßgeblich dazu beitragen, die Risiken der Bank durch Verkäufe von Vermögenswerten abzubauen. Das Tempo dieses Prozesses wird sich mit kleiner werdendem Portfolio verlangsamen. Veränderungen von operationellen und Marktrisiken werden möglicherweise die Bewertung von RWA künftig erheblich schwanken lassen. 2015 dürfte das Vorsteuerergebnis von ähnlichen Faktoren bestimmt werden wie im Berichtsjahr.

Daten und Fakten

Herausragende Leistungen für anspruchsvolle Kunden

Strukturdaten

	2014	2013	2012
Anzahl der Kunden (gerundet)			
Corporate Banking & Securities	18.200	20.200	21.400
Global Transaction Banking	47.400 ¹	62.600	67.200
Deutsche Asset & Wealth Management	2.324.000	2.461.000	2.316.000
Retail Asset Management (Deutschland/Luxemburg)			
davon: in Kooperation	645.000	624.000	552.000
Institutional Asset Management ²	6.400	6.400	6.400
Wealth Management ³	54.800	65.700	71.300
Private & Business Clients	27.473.000	27.994.000	28.419.000
davon: Deutsche Postbank AG	13.761.000	13.959.000	14.018.000

Leistungskennzahlen

	2014	2013	2012
Corporate Banking & Securities			
Zahl der Risk Awards	2	3	3
Zahl der Euromoney Awards for Excellence	18	19	26
Dealogic global Corporate Finance market share	5	6	5
Greenwich Global Fixed Income survey	1	1	1
Greenwich Foreign Exchange survey	1	1	1
Global Transaction Banking			
Verwaltete Vermögenswerte (in Bio €)	2,1	1,8	1,6
Volumen im dokumentären Außenhandelsgeschäft (in Mrd €)	75,1	70,6	61,2
Standorte einschließlich Repräsentanzen	49	47	46
Auszeichnungen für das Wertpapiergeschäft in Asien ⁴	17	11	13
Deutsche Asset & Wealth Management			
Deutsche AWM Publikumsfonds			
Zahl der Fondsauszeichnungen (Wertentwicklung) in Europa	64	56	77
Verwaltetes Vermögen (in Mrd €)	1.039	923	920
davon: sehr vermögende Privatkunden	241	201	180
Private & Business Clients			
App-Downloads (in Tausend)	1.911	1.135	785
Mittelzuflüsse im Anlage- und Vorsorgegeschäft (in Mrd €)	6,5	2,8	-1,2
Kreditvolumen Baufinanzierungen (in Mrd €)	121	118	113

Besondere Projekte

Corporate Banking & Securities	„Strategische Agenda“ – ein Paket aus 20 strategischen Initiativen zur weiteren Neuausrichtung von CB&S, das die Themenfelder Kultur, Kunden, Ertragswachstum, Ressourceneffizienz, operative Ausrichtung und bereichsübergreifende Zusammenarbeit umfasst.
Global Transaction Banking	Dank der TARGET2-Securities(T2S)-Lösung werden die Kunden von der neuen gemeinsamen europäischen Abwicklungsinfrastruktur im Wertpapiergeschäft profitieren. 500 Working-Capital-Schulungen fanden in Trade Finance/Cash Management Corporates statt, um Kunden verbesserte Lösungen für ihr Betriebskapital anbieten zu können.
Deutsche Asset & Wealth Management	Beginn der Implementierung der Investmentplattform „Aladdin“ von BlackRock in Deutschland und der Schweiz. Die globale Investmentplattform wird im Jahresverlauf 2015 vollständig implementiert. Upgrade der Plattform für die Vermögensverwaltung (Avaloq) in der Schweiz. Physisch replizierende börsennotierte Fonds (Exchange Traded Funds – ETFs): Die Rekalibrierung von synthetischen hin zu physisch replizierenden ETFs in Europa führte zu Nettomittelzuflüssen von über 5 Mrd €.
Private & Business Clients	PBC Banking Services: Bündelung der zuvor selbstständigen Serviceeinheiten der Privat- und Firmenkundenbank und der Postbank an 14 Standorten. Digitalisierung ist ein Kernelement der strategischen Entwicklung. Die Bank stellte PBC 200 Mio € für Investitionen in das digitale Angebot in einem Zeitraum von drei Jahren zur Verfügung.

¹ Der Rückgang ist auf die Neuausrichtung im Firmenkundengeschäft in den Niederlanden zurückzuführen

² Einschließlich Investoren mit passiver Anlagestrategie

³ Anzahl der Kundenbeziehungen ohne Private Client Services (USA), einschließlich Sal. Oppenheim

⁴ The Asset's Triple A Investor, Fund Management and Asset Servicing Awards



»Durch Führungsverhalten, das vielfältige Mitarbeiter einbezieht, stärken wir das Innovationspotenzial unserer Belegschaft. Damit unterstützen wir die strategischen Ziele der Bank, weltweit konkurrenzfähig zu sein und besser auf die Anforderungen unserer Kunden und Stakeholder einzugehen.«



Die Deutsche Bank hat ihren Sitz in Frankfurt am Main, dem wichtigsten Finanzzentrum in Kontinentaleuropa. Hier sind rund 10.400 Mitarbeiter aus 75 Nationen tätig.

Stärken nutzen, Herausforderungen meistern, Vertrauen mehren

Gülabatin Sun, Frankfurt am Main
Global Head of Diversity and Inclusion,
Deutsche Bank AG



4

Mitarbeiter

67 Mitarbeiter
Der richtige Mitarbeiter am
richtigen Platz

71 Daten und Fakten
Große Vielfalt, global aufgestellt

Um ihre Zukunft zu sichern,
will die Deutsche Bank die
besten und talentiertesten
Mitarbeiter gewinnen und
an sich binden. Das gelingt
ihr nur als hochattraktiver
Arbeitgeber.



Stärken nutzen, Herausforderungen meistern,
Vertrauen mehren

Mitarbeiter

Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz

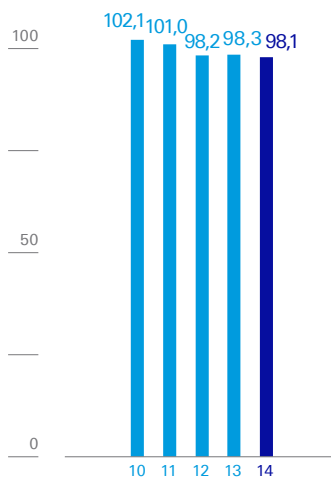
In Kürze

- Werte und Überzeugungen in Personalprozesse integriert
- Mehr Frauen in Führungspositionen
- Vergütungsstrukturen an regulatorische Anforderungen angepasst

4-1

Mitarbeiterzahl

In Tausend zum Jahresende*



* In Vollzeitkräfte umgerechnet

Der globale Wettbewerb um die Gewinnung und Bindung der besten Talente hat sich weiter verschärft. Ziel der Deutschen Bank ist es, in einem Umfeld rapider Umbrüche ein weltweit attraktiver Arbeitgeber im Finanzsektor zu sein. Dieses Ziel soll mithilfe der strategischen Agenda des Personalbereichs erreicht werden. Dabei geht es darum, den Kulturwandel voranzutreiben, Vielfalt (Diversity) und Inclusion zu verwirklichen, die Vergütungsstruktur neu zu ordnen sowie Führungskompetenzen und Talentmanagement zu stärken.

Im Berichtsjahr sank die Zahl der Mitarbeiter (Vollzeitkräfte) des Deutsche Bank-Konzerns um 117 auf 98.138. [Grafik 4-1](#) Bereinigt um den Saldo aus erworbenen und veräußerten Unternehmensteilen stieg der Personalbestand um 1.214. Die regionale Mitarbeiterstruktur der BHF-BANK wurde im Berichtsjahr [Grafik 4-2](#) durch die Veräußerung der BHF-BANK beeinflusst. Der prozentuale Anteil der Mitarbeiter in Deutschland, bereinigt um den Einfluss der Veräußerung, blieb stabil.

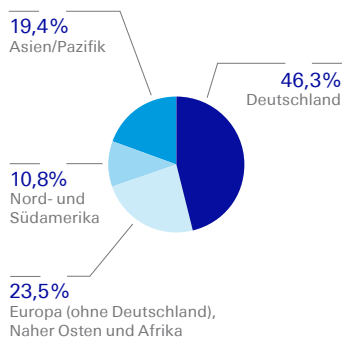
Werte und Überzeugungen in alle Prozesse integrieren

Die Deutsche Bank hat ihre Werte und Überzeugungen in die Rekrutierungs-, Interview-, und Einstellungsprozesse sowie in die Personalentwicklungskonzepte integriert. 2014 hat die Bank ihren Performance-Management-Ansatz weiter angepasst. Die Einhaltung der Werte und Überzeugungen ist nun ein entscheidendes Element der individuellen Leistungsbeurteilung und wird seit 2014 mit 50% gewichtet. Das wirkt sich wesentlich auf Beförderungsentscheidungen aus. Auch die Vergütung wurde verändert, um richtige Verhaltensweisen zu fördern und zu honorieren sowie unerwünschte Verhaltensweisen zu sanktionieren. Bei der jährlichen Vergütung von Vorstandsmitgliedern und Mitarbeitern aller Divisionen werden nun wesentliche an den Werten orientierte Kennzahlen berücksichtigt. Außerdem hat die Bank die Prozesse rund um Suspendierungen, Red Flags sowie Leistungsbeurteilungen in den disziplinarischen Prozess sowie die Jahresendbeurteilung einbezogen.

2014 hat die Bank, gesponsert von den Co-Vorstandsvorsitzenden, zum ersten Mal den „Living the Values“-Award verliehen. Mit diesem Preis wird die Leistung von Mitarbeitern anerkannt, die hervorragende geschäftliche Ergebnisse im Einklang mit den Werten der Deutschen Bank erbracht haben. Fast 100 Mitarbeiter wurden nominiert und zehn Teams konnten die Auszeichnung entgegennehmen.

4-2 Regionaler Einsatz der Mitarbeiter

In % zum Jahresende 2014*



* In Vollzeitkräfte umgerechnet

Die Befragung der Mitarbeiter liefert wertvolle Informationen über deren Ansichten zur Unternehmenskultur. 2014 sagten 82% der Beschäftigten, die geantwortet haben, dass sie die Werte und Überzeugungen kennen. Diese Erkenntnisse werden 2015 unmittelbar in die Personalpolitik der Bank einfließen.

Neuordnung der Vergütungsstrukturen

Im Berichtsjahr hat die Bank ihr Vergütungssystem angepasst. Auf europäischer Ebene traten 2014 mit der Capital Requirements Directive IV (CRD 4) gesetzliche Änderungen in Kraft, die das Verhältnis der fixen zur variablen Vergütung für bestimmte Mitarbeiter in Banken auf eins zu eins beschränken. Während die Bestimmung, dass variable Bezüge maximal so hoch wie das Festgehalt sein dürfen, laut CRD 4 nur auf „wesentliche Risikoträger“ zutrifft, weiten die in Deutschland geltenden Richtlinien den Anwendungsbereich auf alle Mitarbeiter aus. Die Hauptversammlung der Deutschen Bank hat im Mai 2014 von der gesetzlichen Möglichkeit Gebrauch gemacht, das Verhältnis von fixer zu variabler Vergütung für alle Mitarbeiter auf eins zu zwei festzulegen. Um eine wettbewerbsfähige Gesamtvergütung sicherzustellen, wurde im Juli 2014 die Vergütungsstruktur einer Gruppe von Mitarbeitern angepasst, insbesondere durch eine Umverteilung variabler auf fixe Vergütungsbestandteile. Zum Zeitpunkt der Anpassung im Juli 2014 wurden circa 1.100 Mitarbeiter identifiziert, die eine Erhöhung ihrer Fixvergütung erhielten.

Die Deutsche Bank setzt seit vielen Jahren die variable Vergütung ein, um leistungsstarke Mitarbeiter zu belohnen, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Auf der Ebene der Senior-Führungskräfte soll sichergestellt werden, dass ein Großteil aller variablen Vergütungskomponenten an die langfristige, nachhaltige Entwicklung und Performance der Bank geknüpft ist. Die Bank setzt daher die aufgeschobene Vergütung über einen Zeitraum von mindestens drei Jahren ein und bindet sie an strenge Bedingungen sowie Verfallsregeln. Die Konditionen für die im Februar 2014 gewährten aufgeschobenen Vergütungsbestandteile wurden verschärft. So wurden die Verfallsbedingungen, die zuvor nur für die wesentlichen Risikoträger galten, für alle Mitarbeiter eingeführt, die aufgeschobene Gehaltsbestandteile erhalten. Auch die Regeln für den Fall von Verletzungen bankinterner Richtlinien wurden auf mehr Mitarbeiter ausgedehnt.

Eine solide und effektive Governance-Struktur gewährleistet, dass die Bank nach den eindeutigen Vorgaben ihrer Vergütungsstrategie und -richtlinie handelt. 2014 lag der Schwerpunkt der Verbesserungen der Governance auf den Aufgaben und Aktivitäten des Group Compensation Oversight Committee. Ergebnisse waren ein gestärkter und verschlankter Vergütungsprozess, eine exaktere Dokumentation individueller Entscheidungen über die Allokation der variablen Vergütung und die konsequente Ausrichtung der Vergütung auf die Unternehmenskultur.

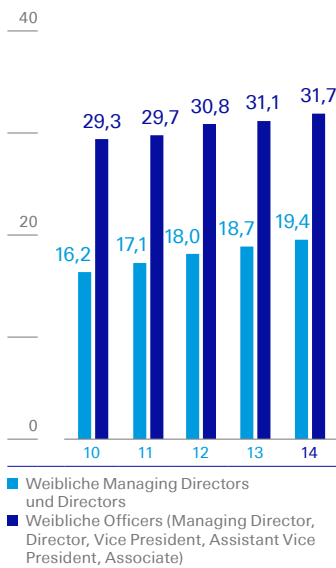
Weitere Informationen

Finanzbericht 2014,
Vergütungsbericht, Seiten 289 ff.

4–3

Anteil von Frauen in Führungspositionen gestiegen

In % zum Jahresende



Diversity und Inclusion machen den Unterschied

Die Deutsche Bank bekennt sich zu dem Wert einer auf Vielfalt und Inclusion basierenden Organisation. Sie sieht die Chancen und die Herausforderungen des demografischen Wandels. Gemischte Teams können ihr Potenzial jedoch nur in einem Umfeld entfalten, das auf Vertrauen, Respekt und Offenheit basiert. Daher stärkt die Bank das Bewusstsein ihrer Führungskräfte im Hinblick auf die positiven Effekte, die eine Kultur des Miteinanders mit sich bringt. Sie hat Diversity-Ziele für Mitarbeiter in Führungsfunktionen festgelegt, damit Führungskräfte in die Vielfalt ihrer Talente investieren und das Bewusstsein für Diversity gestärkt wird.

2014 hat die Bank den Workshop „Umgang mit unbewussten Denkmustern“ für Managing Directors und Directors in Deutschland auf weitere Regionen ausgeweitet. So haben immer mehr Führungskräfte die Möglichkeit, daran teilzunehmen. Zudem stand das globale E-Learning-Programm „Kluge Köpfe denken anders – von der Bedeutung unterschiedlicher Sichtweisen“ im Fokus. Insgesamt haben über 6.000 Mitarbeiter daran teilgenommen.

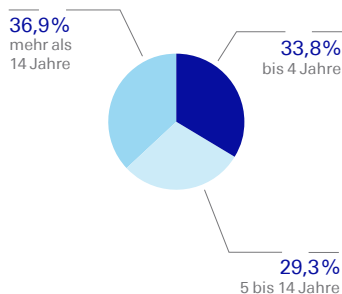
Im Berichtsjahr hat die Bank den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter erhöht. Zwei weibliche Führungskräfte wurden in das Group Executive Committee (GEC) berufen. Die Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen sind eine wichtige Säule der Diversity-Strategie. Am preisgekrönten ATLAS-Programm (Accomplished Top Leaders Advancement Strategy – Aufstiegsstrategie für erfolgreiche Top-Führungskräfte) für weibliche Managing Directors haben seit seinem Start 2009 bereits 42 Frauen teilgenommen. 56% der Alumni wurden danach mindestens einmal befördert und 13 Teilnehmerinnen sind inzwischen Mitglieder globaler oder regionaler Executive Committees. Im Juni 2014 nahmen 37 weibliche Directors am fünften Women-Global-Leaders-Programm der Deutschen Bank an der INSEAD Business School teil.

Zusammen mit anderen DAX-Unternehmen hat die Deutsche Bank im Jahr 2011 eine freiwillige Selbstverpflichtung unterzeichnet – vorbehaltlich der geltenden rechtlichen Bestimmungen weltweit –, bis Ende 2018 den Anteil weiblicher Führungskräfte in den Verantwortungsstufen Managing Director und Director auf 25% und den Anteil außertariflicher Mitarbeiterinnen auf 35% zu erhöhen. Gemäß ihrer Diversity-Strategie und dieser Selbstverpflichtung stellt die Bank für die Aufsichtsräte und auf der Ebene des Senior-Managements mehr weibliche Führungskräfte ein. Seit 2010 ist die Zahl der weiblichen Managing Directors und Directors um rund 260 (+17%) und die der außertariflichen Mitarbeiterinnen um rund 2.200 (+18%) gestiegen; ihr Anteil erreichte 2014 19,4% beziehungsweise 31,7%. [Grafik 4–3](#) Mit der „Women on Boards“-Initiative erhöhte sich der Anteil weiblicher Mitglieder in den regionalen Beratungsgremien 2014 auf 8,5% und verdoppelte sich damit seit Beginn der Initiative im Jahr 2011. Der Anteil der Frauen in Aufsichtsräten blieb unverändert.

4–4

Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter

Anteil Mitarbeiter in % zum Jahresende 2014



Stärkung von Führungskompetenzen und Talentmanagement

Eine zentrale Aufgabe von Führungskräften ist es, die Mitarbeiter zu motivieren und entsprechend ihren Kompetenzen einzusetzen. 2014 hat der Personalbereich ein Programm für Senior-Führungskräfte geschaffen, das Führungspotenziale stärken, Mobilität erhöhen sowie Nachfolgeplanung und Entwicklungsmaßnahmen verbessern soll. 69 Senior-Führungskräfte nahmen im Berichtsjahr daran teil. Dabei hat die Bank zunächst Führungskräfte in das Programm aufgenommen, die als wesentliche Risikoträger eingestuft werden. Ihre Eignung und die künftiger Risikoträger gewinnt nach Einschätzung der Aufsichtsbehörden an Bedeutung.

Die Besetzung von Senior-Führungspositionen wird zentral koordiniert. Dieser Prozess ist eng mit der Nachfolgeplanung verknüpft und fördert die bereichsübergreifende Mobilität sowie die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter. Er trägt zur Bindung von Talenten an die Bank bei und begünstigt die Besetzung von Top-Führungspositionen mit Frauen. Bei 50% der internen Stellenbesetzungen dieser Führungskräfte handelte es sich um bereichsübergreifende Wechsel und 63% der internen Kandidaten wurden im Rahmen der Nachfolgeplanung identifiziert. Des Weiteren waren 25% aller in die Senior-Leadership-Gruppe berufenen Mitarbeiter weibliche Managing Directors. Dies wirkte sich positiv auf den Anteil der weiblichen Führungskräfte auf der Ebene des Senior-Managements aus.

Mitarbeiter gewinnen und binden, die die Werte leben

Um den Bedürfnissen der jungen Generation gerecht zu werden, hat die Deutsche Bank 2014 einen konsistenteren Ansatz bei der Rekrutierung, beim Training und beim Einsatz von Trainees in allen Divisionen und an allen Standorten verfolgt. Diese Strategie beabsichtigt, die Effizienz zu erhöhen und einen Pool an Nachwuchstalenten aufzubauen. Die Deutsche Bank hat hierfür in verschiedene Universitäten an neuen oder wachsenden Standorten investiert und damit die Bekanntheit der Marke Deutsche Bank bei ihrer Zielgruppe erhöht. Im Juli 2014 traten 751 Trainees in Geschäfts- und Infrastrukturbereiche der Bank ein. Dies ist gegenüber 2013 eine Steigerung um 19%. Nahezu ein Viertel der Trainees wurde an Standorten eingestellt, an die die Bank im Rahmen ihrer Standortstrategie Geschäftsaktivitäten verlagert hat. Dazu gehören die Technologie- und Servicezentren Jacksonville (Florida, USA), Cary (North Carolina, USA), Moskau und Birmingham (Großbritannien). Am Praktikantenprogramm nahmen im Berichtsjahr 522 Interessierte teil.

Aktienplan mit guter Resonanz

Rund 20.000 Mitarbeiter aus 31 Ländern und damit mehr als im Vorjahr haben sich 2014 am Mitarbeiter-Aktienplan (Global Share Purchase Plan) der Deutschen Bank beteiligt. In Deutschland nahmen 56% der teilnahmeberechtigten Beschäftigten das Angebot an. In den anderen Ländern, in denen Belegschaftsaktien erworben werden konnten, waren es 36%. Der Plan bietet die Möglichkeit, Deutsche Bank-Aktien in monatlichen Raten zu erwerben. Am Ende des Kaufzyklus stockt die Deutsche Bank den so erworbenen Aktienbestand um maximal zehn Gratisaktien auf.

Weitere Informationen

Personalbericht 2014

► www.deutsche-bank.de/ir/berichte

Daten und Fakten

Große Vielfalt, global aufgestellt

Strukturdaten

		2014	2013	2012
Mitarbeiter (Vollzeitkräfte)¹		98.138	98.254	98.219
Bereiche	Private & Business Clients	38,8%	38,6%	38,6%
	Corporate Banking & Securities	8,4%	8,5%	8,7%
	Deutsche Asset & Wealth Management	6,1%	6,2%	6,6%
	Global Transaction Banking	4,2%	4,2%	4,4%
	Non-Core Operations Unit	0,3%	1,6%	1,7%
	Infrastruktur/Regional Management	42,2%	40,9%	40,0%
Regionen ²	Deutschland	46,3%	47,2%	47,1%
	Europa (ohne Deutschland), Nahe Osten und Afrika	23,5%	23,6%	24,2%
	Nord- und Südamerika	10,8%	10,5%	10,5%
	Asien/Pazifik	19,4%	18,7%	18,2%
Qualifikationen ^{3,4}	Hochschulabschluss	63,0%	64,2%	64,0%
	Hochschulreife	19,3%	17,4%	17,4%
	Sonstige Schulabschlüsse	17,7%	18,4%	18,6%
Frauen ⁵	Weibliche Mitarbeiter insgesamt	41,7%	41,7%	41,7%
	Weibliche Managing Directors und Directors	19,4%	18,7%	18,0%
	Weibliche Officers ⁶	31,7%	31,1%	30,8%
Alter ³	bis 29 Jahre	18,8%	18,9%	19,8%
	30–39 Jahre	29,3%	29,2%	29,4%
	40–49 Jahre	29,6%	30,6%	30,8%
	über 49 Jahre	22,3%	21,3%	20,0%
Betriebszugehörigkeit ³	bis 4 Jahre	33,8%	33,2%	34,9%
	5–14 Jahre	29,3%	30,7%	30,0%
	über 14 Jahre	36,9%	36,1%	35,1%

Leistungskennzahlen

	2014	2013	2012
Mitarbeiter-Commitment-Index ⁷	66%	–	73%
Fluktuationsquote aufgrund von Arbeitnehmerkündigungen	6,6%	6,4%	6,2%
Weiterbildung (Aufwendungen in Mio €)	82	86	109
Berufsausbildung (Aufwendungen in Mio €)	41 ⁸	46	54

Besondere Projekte

Zahl der internen Stellenbesetzungen angestiegen	Zur Förderung von internen Stellenwechseln wurde 2013 ein globales Programm mit besonderen Veranstaltungen und Marketing-Initiativen gestartet, das nun in der Region Asien/Pazifik Erfolge zeigt. So konnten 2014 dort 36% aller offenen Stellen (2013: 27%) intern besetzt werden. Ein ähnlicher Trend ist auch in den anderen Regionen zu verzeichnen.
Neues Entwicklungsprogramm für Senior-Führungskräfte	Die Bank hat ein Entwicklungsprogramm für Senior-Führungskräfte geschaffen, das Führungspotenziale stärken, Mobilität erhöhen sowie Nachfolgeplanung und Entwicklungsmaßnahmen verbessern soll. 69 Senior-Führungskräfte nahmen im Berichtsjahr daran teil.

¹Vollzeitkräfte unter anteiliger Berücksichtigung von Teilzeitarbeitskräften, ohne Auszubildende und Volontäre/Praktikanten

²2014 wurden die Mitarbeiter von Mauritius, die bislang unter Europa (ohne Deutschland), Nahe Osten und Afrika ausgewiesen wurden, der Region Asien/Pazifik zugeordnet; die Zahlen für 2013 (186 Mitarbeiter) und 2012 (197 Mitarbeiter) wurden entsprechend angepasst

³Anzahl Mitarbeiter (Kopfzahlen)

⁴Ohne Postbank, Sal. Oppenheim, BHF-BANK (veräußert 2014) und DB Investment Services

⁵Ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title Systems: Postbank, Sal. Oppenheim, BHF-BANK (veräußert 2014) und DB Investment Services

⁶Mitarbeiter mit Unternehmensebenen Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President und Associate

⁷2014 erstmals einschließlich Postbank, Umfrage 2013 nicht durchgeführt

⁸Kosten 2014 um rund 3 Mio € niedriger als im Vorjahr aufgrund geänderter Allokationsmethode vor allem bei Kosten für Informationstechnologie

Stärken nutzen,
Herausforderungen meistern,
Vertrauen mehren

Steve Weiner, London
Group Treasurer, Unilever



»Mit Unterstützung der Deutschen Bank hat Unilever die erste grüne Anleihe in Pfund Sterling aufgelegt. Die Mittel tragen maßgeblich zur Finanzierung von Projekten für Energieeffizienz und nachhaltiges Wirtschaften bei.«



Deutsche AWM und CB&S lenken einen wichtigen Teil ihres Geschäfts von London aus. Dies verdeutlicht die strategische Bedeutung der britischen Hauptstadt für die Bankenbranche.



5

Unternehmerische Verantwortung

75 Unternehmerische Verantwortung
Umwelt- und Sozialstandards
im Kerngeschäft gestärkt

77 Daten und Fakten
Chancen nutzen, Risiken begrenzen

Die Deutsche Bank hat
sich dem Prinzip der Nach-
haltigkeit verpflichtet. Ihre
Geschäfte prüft sie auf
Umwelt- und Sozialrisiken.



Stärken nutzen, Herausforderungen meistern,
Vertrauen mehrern

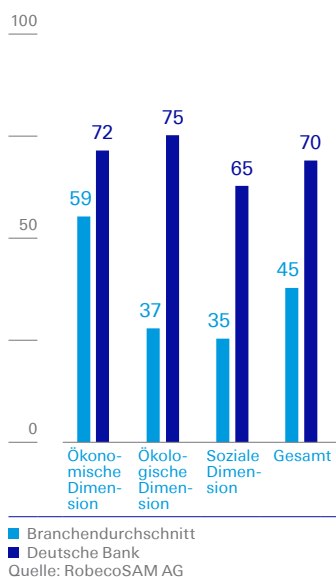
Unternehmerische Verantwortung Umwelt- und Sozialstandards im Kerngeschäft gestärkt

In Kürze

- Mehr Transaktionen auf Umwelt- und Sozialrisiken geprüft
- Markt für „grüne“ Anleihen mitgestaltet
- 5,8 Millionen Menschen mit Corporate-Citizenship-Programmen erreicht

5-1 RobecoSAM-Nachhaltigkeits- rating 2014

Finanzdienstleistungsunternehmen
(Skala von 0 bis 100)



Der im Berichtsjahr überarbeitete Verhaltens- und Ethikkodex der Deutschen Bank enthält die Verpflichtung zur Nachhaltigkeit. Sie steht im Zentrum der unternehmerischen Verantwortung. Die Bank berücksichtigt die umweltpolitischen und sozialen Folgen ihres Handelns. Bei ihren Geschäftsaktivitäten wendet sie hohe Umwelt- und Sozialstandards an, um in eine nachhaltige Zukunft zu investieren. Diese Verpflichtung steht im Einklang mit der Strategie 2015+ und mit den Werten und Überzeugungen. In einem komplexen Geschäftsumfeld hat die Bank den Nachhaltigkeitsansatz in ihrem Kerngeschäft gestärkt. Dabei lag der Schwerpunkt auf Transparenz, der Nutzung von Geschäftschancen, die sich aus globalen Trends ergeben, und auf dem Management möglicher Umwelt- und Sozialrisiken.

Das Engagement der Bank geht weit über das Kerngeschäft hinaus. Als verantwortungsvoller Unternehmensbürger ist die Bank hervorragend aufgestellt, um neue Konzepte voranzutreiben, die zur Bewältigung globaler Herausforderungen beitragen.

Das Bewusstsein für Umwelt- und Sozialrisiken schärfen

Das Rahmenwerk für Umwelt- und Sozialrisiken (ES-Risikorahmenwerk) der Deutschen Bank erfordert eine besondere Überprüfung von Transaktionen in sensiblen Sektoren. In diesem Zusammenhang hat die Bank im Berichtsjahr eine Position zu Transaktionen in oder in der Nähe von UNESCO-Welterbestätten formuliert sowie die Verpflichtung zum Erhalt von Wäldern bestätigt. Zudem hat die Deutsche Bank gemeinsam mit anderen Banken und Investoren ein Konzept zur Steuerung von Emissionsrisiken erarbeitet, die sich für Kapitalgeber aus ihren Finanzbeziehungen zu Unternehmen mit einem hohen Anteil fossiler Vermögenswerte ergeben können (Carbon Asset Risk).

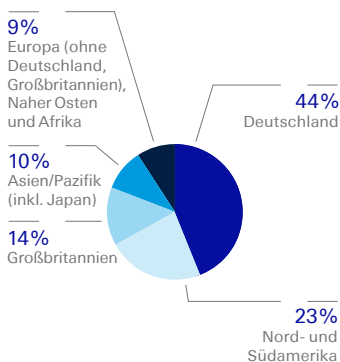
2014 stieg die Zahl der Transaktionen, die die Bank im Rahmen des ES-Risikorahmenwerks geprüft hat, auf 1.250 (2013: 721). Das spiegelt das geschärfte Bewusstsein für diese Risiken im Unternehmen wider.

Konzentration auf Kundenbedürfnisse

Zufriedene und loyale Kunden sind das Fundament des Erfolgs der Deutschen Bank. Auf der Grundlage bestehender Prozesse hat die Bank im Berichtsjahr einen Kundenzufriedenheitsindex (Net Promoter Score – NPS) für die meisten Kundensegmente ermittelt. Er trägt dazu bei, unternehmensweit einheitlich und systematisch Kenntnisse über die Zufriedenheit der Kunden zu gewinnen, und dient so der Kundenorientierung.

5–2 Fördervolumen der Deutschen Bank und ihrer Stiftungen

2014 insgesamt 80,5 Mio €



Der Unternehmensbereich Private & Business Clients führt seit Langem Zufriedenheitsbefragungen durch. In der Privat- und Firmenkundenbank nahmen 2014 rund 360.000 Kunden an der Befragung teil. Hierdurch erhält die Bank detailliertes Feedback, wie die Kunden Leistungen einschätzen, die Qualität der Beratung beurteilen und in welchem Maße sie bereit sind, die Bank an einen Bekannten oder Verwandten weiterzuempfehlen.

ESG-Faktoren in Investitionsentscheidungen einbeziehen

Die Bank hat ihren Ansatz zur Berücksichtigung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (Environmental, Social and Governance – ESG) im Investitionsprozess in Deutsche Asset & Wealth Management (Deutsche AWM) weiterentwickelt. Dort wurde das Team verstärkt, das für die Umsetzung der ESG-Strategie sowie für den Ausbau von Kompetenzen und Kapazitäten für nachhaltiges Investieren verantwortlich ist. Im Berichtsjahr entwickelte Deutsche AWM mit der ESG Engine eine Anwendung, die bis zu 1.500 Datensätze zum ESG-Verhalten von mehr als 5.000 Unternehmen filtert. Damit kann der Bereich Produkte entwickeln, die gezielt die ESG-Maßstäbe einzelner institutioneller Investoren berücksichtigen. Ende 2014 verwaltete die Deutsche Bank Vermögenswerte in Höhe von rund 5,4 Mrd €, bei deren Anlage ESG-Kriterien berücksichtigt wurden (2013: 5,1 Mrd €).

Umwelt- und Sozialprojekte fördern

Die Deutsche Bank ist einer der führenden privatwirtschaftlichen Projektfinanzierer auf dem Gebiet der erneuerbaren Energien. Im Berichtsjahr stellte sie mehr als 978 Mio € (2013: 783 Mio €) zur Verfügung. Beratungs- und Finanzdienstleistungen ermöglichten die Finanzierung von Projekten mit einer Gesamtkapazität von gut 1.793 Megawatt und einem Investitionsvolumen von 4,3 Mrd €.

Gemeinsam mit zwölf anderen Banken veröffentlichte die Deutsche Bank die Green Bond Principles, die zur Integrität und Transparenz auf dem Markt für „grüne“ Anleihen beitragen sollen. Sie regeln die Standards für diese Anleihen, um sicherzustellen, dass die Finanzierungsmittel Umwelt- und Sozialprojekten zum Beispiel in den Bereichen erneuerbare Energien, Energieeffizienz und Wasserreinhaltung zugutekommen. Im Berichtsjahr vervierfachte sich das Volumen des Marktes für „grüne“ Anleihen. Die Deutsche Bank war Konsortialführer bei mehreren großen Emissionen. So begleitete sie eine Anleihe der KfW im Volumen von 1,5 Mrd € und die erste „grüne“ Anleihe von Unilever in Höhe von 250 Mio £.

Engagierter Unternehmensbürger

Mit einer Fördersumme von 80,5 Mio € (2013: 78,2 Mio €) waren die Bank und ihre Stiftungen 2014 wieder unter den engagiertesten Unternehmensbürgern weltweit. **Grafik 5–2** Im Berichtsjahr erreichten sie mit ihren Initiativen mehr als 5,8 Millionen Menschen. Von den sozialen Projekten profitierten 1,6 Millionen Menschen. Diese umfassen Mikrofinanzierungen und Investitionen zur Lösung von sozialen oder ökologischen Problemen (Impact Investments), fördern Unternehmertum, verbessern das lokale Umfeld und helfen Menschen in Not. Als Vorreiter in der Mikrofinanzierung hat die Deutsche Bank seit 1997 etwa 3,9 Millionen Mikrokredite im Gesamtvolumen von 1,8 Mrd US-\$ ermöglicht.

Die Deutsche Bank und ihre Stiftungen bündeln ihre Jugendprogramme unter dem Dach von Born to Be, das 2014 nach dem Start in Großbritannien nun auch in ganz Europa, Asien, Südafrika und Amerika eingeführt wurde. Im letzten Jahr halfen die „Born to Be“-Projekte mehr als einer Million Jugendlichen, ihr Potenzial zu entfalten.

Weitere Informationen

Unternehmerische Verantwortung – Bericht 2014
► www.verantwortung.db.com/14

Daten und Fakten

Chancen nutzen, Risiken begrenzen

Strukturdaten

	2014	2013	2012
Anzahl der Länder, in denen die Deutsche Bank vertreten ist	71	71	72

Leistungskennzahlen

	2014	2013	2012	
Nachhaltigkeitsratings	Carbon-Disclosure-Projekt (Band von A bis E)	92/Band B	91/Band A	90/Band A
	OEKOM Research (Skala von A+ bis D-)	C/Prime	C/Prime	C/Prime
	RobecoSAM	70	72	78
	Sustainalytics	62	59	65

Externe Wahrnehmung der Deutschen Bank als verantwortungsbewusster Unternehmensbürger (globaler B2B-Markt)	64%	51%	49%
Investitionen für gesellschaftliches Engagement (in Mio €)	80,5	78,2	82,7

Nachhaltiges Bankgeschäft

Verwaltetes Vermögen in nachhaltigen Investments (in Mrd €)	5,4	5,1	3,7
Geschätzte aggregierte Kreditausreichungen an Mikrokreditnehmer seit 1997 (in Mrd US-\$)	1,75	1,67	1,49

Betriebsökologie

Anteil erneuerbarer Energien am Gesamtverbrauch	77%	79%	67%
Netto-Treibhausgasemissionen ¹ (in t CO ₂)	297.303	306.268	346.983

Mitarbeiter und Gesellschaft

Teilnehmer an Corporate-Volunteering-Programmen der Deutschen Bank (in % der Mitarbeiter, ohne Postbank)	21%	25%	24%
Teilnehmer an Bildungs-/Born to Be-Projekten	1.168.913	411.121	1.322.026
Begünstigte in sozialen Projekten	1.593.177	439.635	710.898

Besondere Projekte

Ökonomie	Entwicklung einer bankeigenen Softwarelösung. Sie ermöglicht es, bis zu 1.500 Datensätze zum ESG-Verhalten von mehr als 5.000 Unternehmen zu filtern.
Ökologie	Formulierung einer Position zu Transaktionen in oder in der Nähe von UNESCO-Welterbestätten. Beibehaltung der Klimaneutralität unseres Geschäftsbetriebs durch Stilllegung von Ausgleichszertifikaten. Konsortialführer bei mehreren großen Emissionen von „grünen“ Anleihen.
Mitarbeiter und Gesellschaft	Werte und Überzeugungen in alle Personalprozesse integriert. Globaler Roll-out von Born to Be, den Jugendprojekten der Deutschen Bank und ihrer Stiftungen. Weltweit engagierten sich rund 17.000 Mitarbeiter (21% der Belegschaft) über 190.000 Stunden für soziale Projekte.

¹Die Nettoemissionen an Treibhausgasen berücksichtigen erneuerbare Energien und Zertifikate. Durch hochwertige Ausgleichszertifikate werden die Nettoemissionen seit 2012 vollständig neutralisiert.

»Wir bei der NADB sind schon immer sehr zufrieden mit dem individuellen und erstklassigen Service der Deutschen Bank. Sie versteht unsere Bedürfnisse und Ziele voll und ganz. Die Deutsche Bank leistet und liefert mit der gleichen Leidenschaft.«



In den USA beschäftigt die Deutsche Bank rund 10.000 Mitarbeiter in 28 Bundesstaaten und 90 Städten. Die Deutsche Bank Americas trägt ein Viertel zum Ergebnis des Konzerns bei.

Stärken nutzen,
Herausforderungen meistern,
Vertrauen mehren

Héctor M. Camacho, San Antonio
Chief Financial Officer, North American
Development Bank (NADB)



6

Konzernabschluss/ Auszüge

- 81 Gewinn-und-Verlust-Rechnung
- 82 Bilanz
- 83 Der Konzern im Fünfjahresvergleich

Weniger Risiko und
höheres Eigenkapital kenn-
zeichnen die Bilanz 2014
der Deutschen Bank.



Stärken nutzen, Herausforderungen meistern,
Vertrauen mehrten

Gewinn-und-Verlust-Rechnung

Gewinn-und-Verlust-Rechnung

in Mio €	2014	2013	2012
Zinsen und ähnliche Erträge	25.001	25.601	31.593
Zinsaufwendungen	10.729	10.768	15.619
Zinsüberschuss	14.272	14.834	15.975
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	1.134	2.065	1.721
Zinsüberschuss nach Risikovorsorge im Kreditgeschäft	13.138	12.769	14.254
Provisionsüberschuss	12.409	12.308	11.809
Ergebnis aus zum beizulegenden Zeitwert bewerteten finanziellen Vermögenswerten/Verpflichtungen	4.299	3.817	5.608
Ergebnis aus zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten	242	394	301
Ergebnis aus nach der Equitymethode bilanzierten Beteiligungen	619	369	163
Sonstige Erträge	108	193	-120
Zinsunabhängige Erträge insgesamt	17.677	17.082	17.761
Personalaufwand	12.512	12.329	13.490
Sachaufwand und sonstiger Aufwand	14.654	15.126	15.017
Aufwendungen im Versicherungsgeschäft	289	460	414
Wertminderung auf immaterielle Vermögenswerte	111	79	1.886
Restrukturierungsaufwand	133	399	394
Zinsunabhängige Aufwendungen insgesamt	27.699	28.394	31.201
Ergebnis vor Steuern	3.116	1.456	814
Ertragsteueraufwand	1.425	775	498
Jahresüberschuss	1.691	681	316
Den Anteilen ohne beherrschenden Einfluss zurechenbares Konzernergebnis	28	15	53
Den Deutsche Bank-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis	1.663	666	263
Ergebnis je Aktie¹			
in €	2014	2013	2012
Unverwässert	1,34	0,64	0,27
Verwässert ²	1,31	0,62	0,26
Anzahl der Aktien in Millionen¹			
Gewichteter Durchschnitt der ausstehenden Aktien – Nenner für die Berechnung des Ergebnisses je Aktie	1.241,9	1.045,4	979,0
Bereinigter gewichteter Durchschnitt der ausstehenden Aktien nach angenommener Wandlung – Nenner für die Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie	1.269,5	1.073,2	1.004,7

¹ Die Anzahl der durchschnittlich ausstehenden Aktien (unverwässert und verwässert) wurde für alle Perioden angepasst, um den Effekt der Bonuskomponente von Bezugsrechten, die im Juni 2014 im Rahmen der Kapitalerhöhung ausgegeben wurden, zu berücksichtigen.

² Einschließlich Effekt auf den Zähler aus angenommener Wandlung.

Bilanz

Aktiva	31.12.2014	31.12.2013
in Mio €		
Barreserve	20.055	17.155
Verzinsliche Einlagen bei Kreditinstituten	63.518	77.984
Forderungen aus übertragenen Zentralbankeinlagen und aus Wertpapierpensionsgeschäften (Reverse Repos)	17.796	27.363
Forderungen aus Wertpapierleihen	25.834	20.870
Zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		
Handelsaktiva	195.681	210.070
Positive Marktwerte aus derivativen Finanzinstrumenten	629.958	504.590
Zum beizulegenden Zeitwert klassifizierte finanzielle Vermögenswerte	117.285	184.597
Zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte insgesamt	942.924	899.257
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	64.297	48.326
Nach der Equitymethode bilanzierte Beteiligungen	4.143	3.581
Forderungen aus dem Kreditgeschäft	405.612	376.582
Sachanlagen	2.909	4.420
Geschäfts- oder Firmenwert und sonstige immaterielle Vermögenswerte	14.951	13.932
Sonstige Aktiva	137.980	112.539
Steuerforderungen aus laufenden Steuern	1.819	2.322
Steuerforderungen aus latenten Steuern	6.865	7.071
Summe der Aktiva	1.708.703	1.611.400

Passiva	31.12.2014	31.12.2013
in Mio €		
Einlagen	532.931	527.750
Verbindlichkeiten aus übertragenen Zentralbankeinlagen und aus Wertpapierpensionsgeschäften (Repos)	10.887	13.381
Verbindlichkeiten aus Wertpapierleihen	2.339	2.304
Zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verpflichtungen		
Handelsspassiva	41.843	55.804
Negative Marktwerte aus derivativen Finanzinstrumenten	610.202	483.428
Zum beizulegenden Zeitwert klassifizierte finanzielle Verpflichtungen	37.131	90.104
Investmentverträge	8.523	8.067
Zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verpflichtungen insgesamt	697.699	637.404
Sonstige kurzfristige Geldaufnahmen	42.931	59.767
Sonstige Passiva	183.823	163.595
Rückstellungen	6.677	4.524
Steuerverbindlichkeiten aus laufenden Steuern	1.608	1.600
Steuerverbindlichkeiten aus latenten Steuern	1.175	1.101
Langfristige Verbindlichkeiten	144.837	133.082
Hybride Kapitalinstrumente	10.573	11.926
Verpflichtung zum Erwerb Eigener Aktien	–	–
Summe der Verbindlichkeiten	1.635.481	1.556.434

Eigenkapital	31.12.2014	31.12.2013
Stammaktien, ohne Nennwert, rechnerischer Nominalwert 2,56€	3.531	2.610
Kapitalrücklage	33.626	26.204
Gewinnrücklagen	29.279	28.376
Eigene Aktien im Bestand zu Anschaffungskosten	–8	–13
Verpflichtung zum Erwerb Eigener Aktien	–	–
Kumulierte sonstige erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderung	1.923	–2.457
Den Deutsche Bank-Aktionären zurechenbares Eigenkapital	68.351	54.719
Zusätzliche Eigenkapitalbestandteile	4.619	–
Anteile ohne beherrschenden Einfluss	253	247
Eigenkapital einschließlich Anteile ohne beherrschenden Einfluss	73.223	54.966
Summe der Passiva	1.708.703	1.611.400

Der Konzern im Fünfjahresvergleich

Bilanz

in Mio €	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010
Bilanzsumme	1.708.703	1.611.400	2.022.275	2.164.103	1.905.630
Forderungen aus dem Kreditgeschäft	405.612	376.582	397.377	412.514	407.729
Summe der Verbindlichkeiten ¹	1.635.481	1.566.434	1.968.035	2.109.443	1.855.262
Den Deutsche Bank-Aktionären zurechenbares Eigenkapital ¹	68.351	54.719	54.001	53.390	48.819
Anteile ohne beherrschenden Einfluss	253	247	239	1.270	1.549
Tier-1-Kapital ²	63.898	50.717	50.483	49.047	42.565
Aufsichtsrechtliches Eigenkapital insgesamt ²	68.293	55.464	57.015	55.226	48.688

Gewinn- und Verlust-Rechnung

in Mio €	2014	2013	2012	2011	2010
Zinsüberschuss	14.272	14.834	15.975	17.445	15.583
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	1.134	2.065	1.721	1.839	1.274
Provisionsüberschuss ³	12.409	12.308	11.809	11.878	10.669
Ergebnis aus zum beizulegenden Zeitwert bewerteten finanziellen Vermögenswerten/Verpflichtungen ³	4.299	3.817	5.608	2.724	3.354
Sonstige zinsunabhängige Erträge	969	956	344	1.181	-1.039
Zinsunabhängige Erträge insgesamt	17.677	17.082	17.761	15.783	12.984
Personalaufwand	12.512	12.329	13.490	13.135	12.671
Sachaufwand und sonstiger Aufwand	14.654	15.126	15.017	12.657	10.133
Aufwendungen im Versicherungsgeschäft	289	460	414	207	485
Wertminderung auf immaterielle Vermögenswerte	111	79	1.886	-	29
Restrukturierungsaufwand	133	399	394	-	-
Zinsunabhängige Aufwendungen insgesamt	27.699	28.394	31.201	25.999	23.318
Ergebnis vor Steuern	3.116	1.456	814	5.390	3.975
Ertragsteueraufwand	1.425	775	498	1.064	1.645
Jahresüberschuss	1.691	681	316	4.326	2.330
Den Anteilen ohne beherrschenden Einfluss zurechenbares Konzernergebnis	28	15	53	194	20
Den Deutsche Bank-Aktionären zurechenbares Konzernergebnis	1.663	666	263	4.132	2.310

Kennziffern

	2014	2013	2012	2011	2010
Ergebnis je Aktie (unverwässert) ⁴	1,34 €	0,64 €	0,27 €	4,25 €	2,93 €
Ergebnis je Aktie (verwässert) ⁴	1,31 €	0,62 €	0,26 €	4,11 €	2,80 €
Dividendenzahlung je Aktie, gezahlt in der Periode	0,75 €	0,75 €	0,75 €	0,75 €	0,75 €
Eigenkapitalrendite nach Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen Eigenkapital)	2,7%	1,2%	0,5%	8,2%	5,5%
Eigenkapitalrendite vor Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen Eigenkapital)	5,0%	2,6%	1,3%	10,2%	9,5%
Aufwand-Ertrag-Relation	86,7%	89,0%	92,5%	78,2%	81,6%
Tier-1-Kernkapitalquote ²	15,2%	12,8%	11,4%	9,5%	8,7%
Tier-1-Kapitalquote ²	16,1%	16,9%	15,1%	12,9%	12,3%
Aufsichtsrechtliche Eigenkapitalquote insgesamt ²	17,2%	18,5%	17,1%	14,5%	14,1%
Mitarbeiter (in Vollzeitkräfte umgerechnet) ⁵	98.138	98.254	98.219	100.996	102.062

¹ Die erstmalige Bilanzierung des Unternehmenserwerbs von ABN AMRO, die am 31. März 2011 abgeschlossen wurde, führte zu einer rückwirkenden Reduzierung der Gewinnrücklagen in Höhe von 24 Mio € zum 31. Dezember 2010.

² Werte für 2014 basieren auf den Übergangsregeln des CRR/CRD-4-Regelwerks. Werte für 2013, 2012 und 2011 basieren auf „Basel 2.5“. Werte für 2010 basieren auf „Basel 2“. Die Kapitalquoten setzen das jeweilige Kapital in Beziehung zu den risikogewichteten Aktiva. Bis 2013 sind keine Übergangsposten gemäß dem früheren § 64h Absatz 3 KWG enthalten.

³ Vorjahreswerte wurden angepasst. Hierzu verweisen wir auf die Anhangangabe 1 „Wesentliche Rechnungslegungsgrundsätze und -einschränkungen“ im Finanzbericht 2014.

⁴ Die Anzahl der durchschnittlich ausstehenden Aktien (unverwässert und verwässert) wurde rückwirkend angepasst, um den Effekt der Bonuskomponente von Bezugsrechten, die im Rahmen der Kapitalerhöhungen im Juni 2014 und Oktober 2010 ausgegeben wurden, zu berücksichtigen.

⁵ Die Deutsche Postbank passte die Berechnung der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitkräften per 31. Dezember 2011 an die der Deutschen Bank an. Dies führte zu einer Reduktion um 260 Vollzeitkräfte für den Konzern (vorherige Perioden wurden nicht angepasst).

Impressum/Publikationen

Deutsche Bank Aktiengesellschaft
Taunusanlage 12
60262 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 9 1000
deutsche.bank@db.com

Aktionärshotline
(08 00) 9 10 80 00

Hauptversammlungshotline
(08 00) 1 00 47 98

Investor Relations
(069) 91 03 80 80
db.ir@db.com

Fotos

- Andreas Pohlmann, München
Seiten 02 bis 10
- Mathias Ziegler, München
Seiten 16/17, 32/33, 40/41, 52/53,
64/65, 72/73, 78/79 sowie
Titel, U2 und U5

Publikationen zum Jahresabschluss
Bitte beachten Sie, dass der Geschäftsbericht des Deutsche Bank-Konzerns aus zwei separaten Teilen, dem Jahresbericht 2014 und dem Finanzbericht 2014, besteht.

- Jahresbericht 2014
(in Deutsch und Englisch)
- Finanzbericht 2014
(in Deutsch und Englisch)
- Unternehmerische Verantwortung – Bericht 2014
(in Deutsch und Englisch)
- Jahresabschluss und Lagebericht der Deutschen Bank AG 2014
(in Deutsch und Englisch)

Bestellmöglichkeiten

E-Mail – Internet
service-center@bertelsmann.de
www.deutsche-bank.de/14

Fax
(0 18 05) 07 08 08

Telefon
(08 00) 5 55 99 94

postalisch
arvato logistics services
Bestellservice Deutsche Bank
Gottlieb-Daimler-Straße 1
33428 Harsewinkel

Online

Alle Publikationen zum Jahresabschluss sind abrufbar unter:
www.deutsche-bank.de/14

Hinweis in Bezug auf zukunftsgerichtete Aussagen


Dieser Bericht 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 die 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 „Form 20-F“ vom 20. März 2015 unter der Überschrift „Risk Factors“ im Detail dargestellt. Kopien dieses Berichts sind auf Anfrage bei uns erhältlich oder unter www.deutsche-bank.com/ir verfügbar.

Klimaneutrale Herstellung

Dieser Bericht wurde klimaneutral gestellt. Durch Herstellung und Verteilung verursachte Treibhausgasemissionen in Höhe von 22 t Kohlendioxid-äquivalenten wurden durch zusätzliche Investitionen in ein hochwertiges Klimaschutzprojekt kompensiert.





Die Deutsche Bank will profitabler werden, nicht zuletzt im Interesse ihrer Aktionäre. Um dieses Ziel zu erreichen, will die Bank die Effizienz steigern und die Kosten senken. Die wachsenden Ansprüche ihrer Kunden möchte die Bank auch künftig erfüllen und neue digitale Angebote schaffen. Die Unternehmensbereiche intensivieren die Zusammenarbeit weiter, um die Kunden gemeinsam ganzheitlich zu betreuen.

Ihren Aufgaben stellt sich die Bank auch, indem sie ihre Unternehmenskultur neu ausrichtet. Der Kulturwandel verändert nachhaltig die Art und Weise, wie die Deutsche Bank ihre Geschäfte tätigt. Die Stärke der Deutschen Bank und ihre Fähigkeit, Herausforderungen zu meistern und das Vertrauen ihrer Kunden, Aktionäre und der Gesellschaft zu mehren, bilden die Basis für zukünftigen Erfolg.

Stärken nutzen, Herausforderungen meistern, Vertrauen mehren



Das Jahr auf einen Blick

01

Januar

Ökologisches Kapital erschließen

Die von der Deutschen Bank mitentwickelten Green Bond Principles werden veröffentlicht.

03

März

Beste ausländische Bank Italiens

Die Deutsche Bank wird von der Wirtschaftszeitung Milano Finanza bei den Global Awards 2014 mit dem „Guido Carli“-Preis als beste ausländische Bank Italiens ausgezeichnet.

05

Mai

Zusätzliches Kernkapital

Die Deutsche Bank emittiert 3,5 Mrd € zusätzliches Tier-1-Kernkapital.

Hauptversammlung

4.600 Aktionäre und Gäste besuchen die Hauptversammlung der Deutschen Bank in Frankfurt am Main.

02

Februar

Kirch-Gruppe

Die Deutsche Bank erzielt einen Vergleich mit der Kirch-Gruppe und legt einen langjährigen Rechtsstreit bei.

04

April

Finanzierung für Numericable

Die Deutsche Bank ist globaler Koordinator und Konsortialführer für eine Finanzierung in Höhe von 15,8 Mrd €, die Numericable den Kauf von SFR ermöglicht.

06

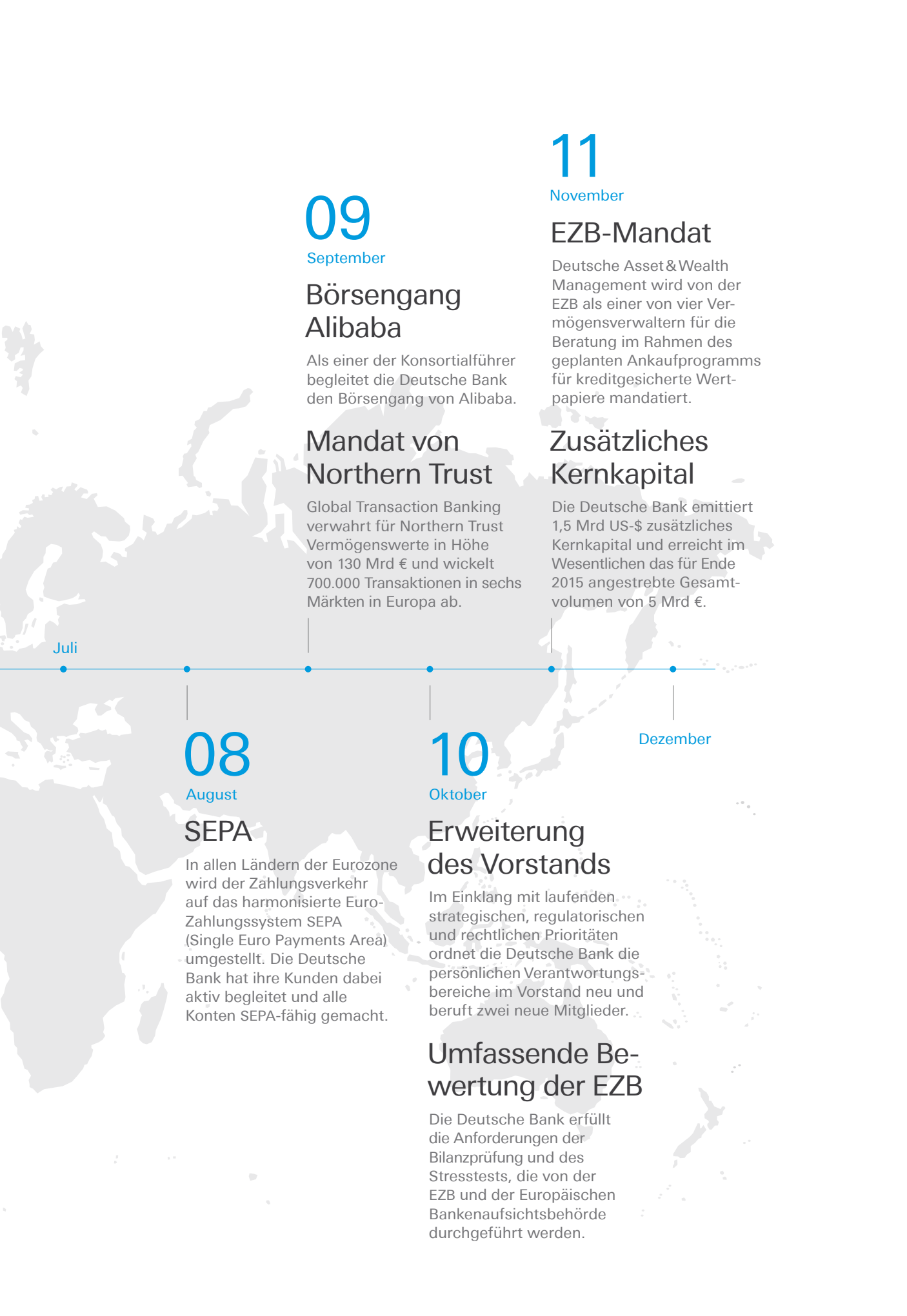
Juni

Kapitalerhöhung abgeschlossen

Die Deutsche Bank sammelt 8,5 Mrd € Kapital ein und erhöht damit ihre Kernkapitalquote signifikant.

Verhaltens- und Ethikkodex

Die Deutsche Bank aktualisiert ihren Verhaltens- und Ethikkodex und kommt damit dem Ziel eines langfristigen Kulturwandels einen Schritt näher.



11

November

EZB-Mandat

Deutsche Asset & Wealth Management wird von der EZB als einer von vier Vermögensverwaltern für die Beratung im Rahmen des geplanten Ankaufprogramms für kreditgesicherte Wertpapiere mandatiert.

09

September

Börsengang Alibaba

Als einer der Konsortialführer begleitet die Deutsche Bank den Börsengang von Alibaba.

Mandat von Northern Trust

Global Transaction Banking verwahrt für Northern Trust Vermögenswerte in Höhe von 130 Mrd € und wickelt 700.000 Transaktionen in sechs Märkten in Europa ab.

Zusätzliches Kernkapital

Die Deutsche Bank emittiert 1,5 Mrd US-\$ zusätzliches Kernkapital und erreicht im Wesentlichen das für Ende 2015 angestrebte Gesamtvolumen von 5 Mrd €.

Juli

08

August

SEPA

In allen Ländern der Eurozone wird der Zahlungsverkehr auf das harmonisierte Euro-Zahlungssystem SEPA (Single Euro Payments Area) umgestellt. Die Deutsche Bank hat ihre Kunden dabei aktiv begleitet und alle Konten SEPA-fähig gemacht.

10

Oktober

Erweiterung des Vorstands

Im Einklang mit laufenden strategischen, regulatorischen und rechtlichen Prioritäten ordnet die Deutsche Bank die persönlichen Verantwortungsbereiche im Vorstand neu und beruft zwei neue Mitglieder.

Dezember

Umfassende Bewertung der EZB

Die Deutsche Bank erfüllt die Anforderungen der Bilanzprüfung und des Stresstests, die von der EZB und der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde durchgeführt werden.

2015

Wichtige Termine

29. April 2015

Zwischenbericht zum 31. März 2015

21. Mai 2015

Hauptversammlung in der Festhalle
Frankfurt am Main (Messegelände)

22. Mai 2015

Dividendenzahlung

30. Juli 2015

Zwischenbericht zum 30. Juni 2015

28. Oktober 2015

Zwischenbericht zum 30. September 2015

2016

Wichtige Termine

28. Januar 2016

Vorläufiges Jahresergebnis für das Geschäftsjahr 2015

15. März 2016

Geschäftsbericht 2015 und Form 20-F

28. April 2016

Zwischenbericht zum 31. März 2016

19. Mai 2016

Hauptversammlung in der Festhalle
Frankfurt am Main (Messegelände)

20. Mai 2016

Dividendenzahlung

28. Juli 2016

Zwischenbericht zum 30. Juni 2016

27. Oktober 2016

Zwischenbericht zum 30. September 2016

Jahresbericht 2014



- ▶ Printfassung
- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter www.deutsche-bank.de/14

Finanzbericht 2014



- ▶ Printfassung
- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter www.deutsche-bank.de/14

Unternehmerische Verantwortung – Bericht 2014



- ▶ Printfassung
- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter www.verantwortung.db.com/14

Personalbericht 2014



- ▶ PDF zum Download unter www.deutsche-bank.de/ir/berichte