



Umsetzung der Strategie 2020

Frankfurt am Main, 29. Oktober 2015

John Cryan – Co-Vorstandsvorsitzender

Jürgen Fitschen – Co-Vorstandsvorsitzender

Marcus Schenck – Chief Financial Officer

Christian Sewing – Head of Private, Wealth & Commercial Clients

Der Konzern im Überblick

In Mrd. EUR, sofern nicht anders angegeben



		Konzern			
		3Q2015	3Q2014	9M2015	9M2014
Profitabilität	Erträge	7,3	7,9	26,9	24,1
	Risikovorsorge im Kreditgeschäft	0,2	0,3	0,6	0,8
	Zinsunabhängige Aufwendungen insgesamt	13,2	7,3	29,7	20,5
	Ergebnis vor Steuern	-6,1	0,3	-3,4	2,9
	Gewinn nach Steuern	-6,0	-0,1	-4,6	1,2
	Ergebnis pro Aktie (verwässert, in EUR)	-4,35	-0,07	-3,53	1,00
	Eigenkapitalrendite nach Steuern	N/A	-0,6%	-9,0%	2,8%
	Eigenkapitalrendite nach Steuern (basierend auf dem durchschnitt. materiellen Eigenkapital)	N/A	-0,7%	-11,2%	3,6%
	Aufwand-Ertrag-Relation	180,4%	93,2%	110,5%	85,0%

30.Sep.2015 30.Jun.2015

Bilanz	Bilanzsumme IFRS	1.719	1.694
	Verschuldungsposition (CRR/CRD4)	1.420	1.461
	Risikogewichtete Aktiva (RWA) (CRR/CRD4)	408	416
	Materielles Nettovermögen, je ausstehende Aktie (in EUR)	38,99	39,42

Regulatorische Quoten (CRD4)	Harte Kernkapitalquote (Vollumsetzung)	11,5%	11,4%
	Verschuldungsquote (Vollumsetzung)	3,6%	3,6%

Hinweis: Aufgrund von Rundungen können sich bei den Summen Abweichungen ergeben



In den kommenden drei Jahren werden wir sicherstellen, dass die Deutsche Bank ...

...eine einfachere und effizientere Struktur erhält

- Reduzierung der Anzahl an Produkten, Kunden und Standorten
- Vereinfachung der Struktur durch weniger Rechtseinheiten
- Entwicklung einer wettbewerbsfähigen Kostenstruktur auf Grundlage einer effizienteren Infrastruktur

...weniger Risiken ausgesetzt ist

- Einstellung der Geschäftstätigkeit in Hochrisikoländern und mit Hochrisikokunden
- Optimierung des Kontrollumfelds
- Verstärkte Automatisierung zur Ablösung manueller Prozesse

...stärker kapitalisiert ist

- Senkung der risikogewichteten Aktiva (RWA) um mehr als 20% vor aufsichtsrechtlich bedingtem Anstieg bis 2020
- Erzielung einer Tier-1-Kernkapitalquote (CET 1) von $\geq 12,5\%$ ⁽¹⁾
- Generierung von hinreichenden Eigenmitteln zur Stärkung der Geschäftsbereiche und Erhöhung der Aktionärsrendite

...besser und disziplinierter geführt wird

- Ein neues Führungsteam, in dem alle Geschäftsbereiche und Funktionen vertreten sind
- Persönliche Verantwortung ersetzt soweit wie möglich Ausschussverantwortung
- Anpassung des Vergütungssystems, um Leistung und Verhalten besser zu berücksichtigen

(1) Alle kapitalbezogenen Angaben in dieser Präsentation basieren auf CRD4-Vollumsetzung



Strategie 2020: Die Umsetzung zählt

Umsetzungsplan

Voraussichtliche finanzielle Effekte im Jahr 2018

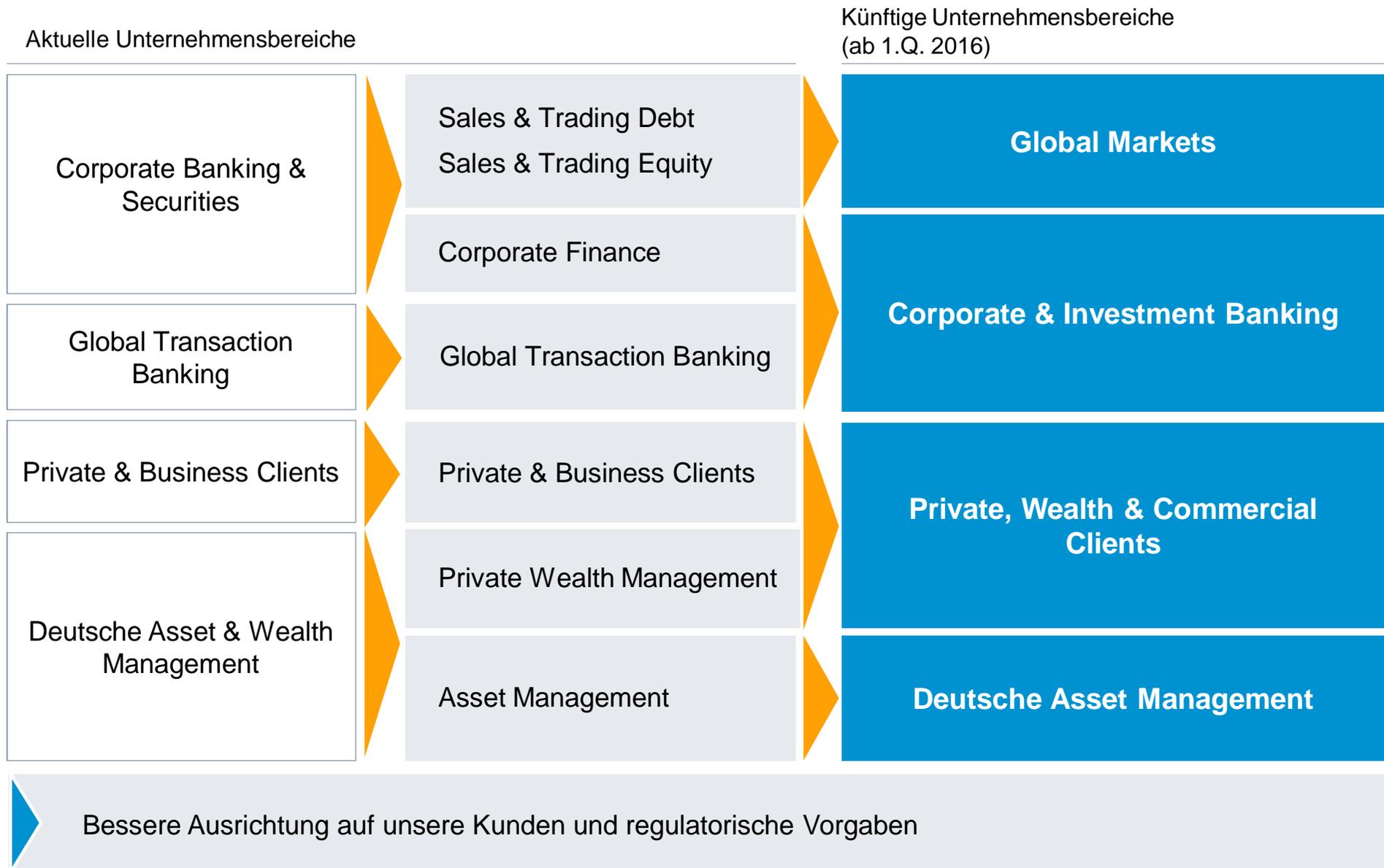
Strategische Prioritäten der Strategie 2020	Umsetzungsplan	Voraussichtliche finanzielle Effekte im Jahr 2018
Neupositionierung des Investment Banking	<ul style="list-style-type: none"> – Senkung der RWA und CRD4 Verschuldungsposition – Divisionale Trennung nach Kundenbereichen – Rückzug aus bestimmten Global Markets-Geschäftsfeldern und Märkten 	<ul style="list-style-type: none"> – Bereinigte Kosten⁽¹⁾ <22 Mrd. EUR – Bruttoeinsparungen ~3,8 Mrd. EUR; ~1-1,5 Mrd. EUR (netto)
Neuausrichtung des Privatkundengeschäfts	<ul style="list-style-type: none"> – Börsengang/Verkauf Postbank, Verkauf Hua Xia-Beteiligung – Reduzierung der Kostenbasis, Schließung von >200 Filialen – Premium-Beratung für Privat- und Firmenkunden 	<ul style="list-style-type: none"> – Aufwand-Ertrag-Relation (CIR): ~70%
Digitalisierung der DB	<ul style="list-style-type: none"> – Automatisierung manueller Prozesse zur Effizienz- und Kontrollverbesserung – Grundlegendes Redesign der Kundenschnittstelle 	<ul style="list-style-type: none"> – 2015-2018 Restrukturierungs- und Abfindungskosten; ~3,0-3,5 Mrd. EUR, 2/3 bis 2016 angefallen
Ausbau des Transaction Banking und Asset Management	<ul style="list-style-type: none"> – Ausbau der Kundensegmente in Europa und Steigerung der Rentabilität in USA und Asien – Weiteres Wachstum des verwalteten Anlagevermögens über Marktdurchschnitt 	<ul style="list-style-type: none"> – Tier 1 Kernkapitalquote ≥12,5% – Verschuldungsquote ≥ 4,5%
Straffung unserer Präsenz	<ul style="list-style-type: none"> – Ausstieg aus Ländern, Produkten und Kundensegmenten mit zu niedrigen Renditen oder zu hohen Risiken 	<ul style="list-style-type: none"> – Senkung der CRD4-Verschuldungsposition um ~170 Mrd. EUR (netto)
Transformation unseres operativen Modells	<ul style="list-style-type: none"> – Streichung von Organisationsebenen, die Entscheidungsprozesse verlangsamen und die Übernahme individueller Verantwortung behindern – Stärkung eines wirksamen und robusten Kontrollumfelds – Insourcing kritischen IT-Knowhows 	<ul style="list-style-type: none"> – Senkung der RWA um ~90 Mrd. EUR (ohne aufsichtsrechtlich bedingtem Anstieg) – Rendite auf das materielle Eigenkapital (RoTE) >10%

Hinweis: Ziele für 2018 basieren auf angenommenen Wechselkursen für EUR/USD von 1,07 und EUR/GBP von 0,72

(1) Neue Definition: Gesamte Zinsunabhängige Aufwendungen ohne Restrukturierungs- und Abfindungskosten, Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten, Wertminderungen des Geschäfts- oder Firmenwerts und der sonstigen immateriellen Vermögenswerte sowie Aufwendungen im Versicherungsgeschäft



Wir richten unsere Aufstellung an unseren Kunden aus





Ein neues Führungsteam, in dem alle Geschäftsbereiche und Funktionen vertreten sind



John Cryan
Co-Chief Executive Officer



Jürgen Fitschen
Co-Chief Executive Officer



Kim Hammonds
Chief Operating Officer⁽¹⁾



Stuart Lewis
Chief Risk Officer



Sylvie Matherat
Chief Regulatory Officer



Quintin Price
Head of Deutsche Asset Management



Garth Ritchie
Head of Global Markets



Karl von Rohr
Chief Administrative Officer



Marcus Schenck
Chief Financial Officer



Christian Sewing
Head of Private, Wealth & Commercial Clients



Jeff Urwin
Head of Corporate & Investment Banking

(1) Zunächst als Generalbevollmächtigte

Unsere Aufstellung in Regionen und Ländern wird optimiert



Organisationsstruktur

Regionen	<ul style="list-style-type: none">■ Konsolidierung von 7 auf 5 Regionen (Nord- und Südamerika, Asien-Pazifik, EMEA, Deutschland, UK)■ Kombination von Verantwortung für Region und Unternehmensbereich:<ul style="list-style-type: none">■ Stärkster Unternehmensbereich verantwortet jeweilige Region oder Land (UK / Global Markets, Deutschland / PW&CC)■ USA mit dediziertem regionalem CEO aufgrund der vorgegebenen Struktur der Intermediate Holding Company (IHC)■ Mehrländerregionen (Asien, EMEA) mit dediziertem regionalem CEO■ Regionale CEOs werden weiterhin durch Regionale COOs unterstützt
Länder	<ul style="list-style-type: none">■ Erweiterung der Verantwortung des Chief Country Officers (CCO) um den stärksten Unternehmensbereich in ausgewählten Ländern

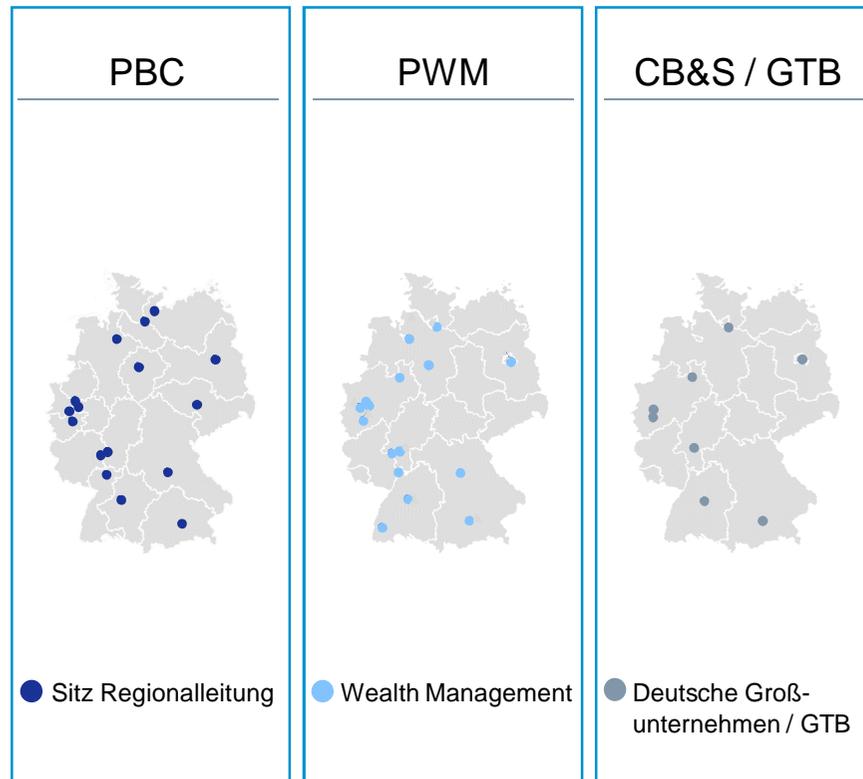
Vorteile

1	Stärkere Verknüpfung von Verantwortung und Führung
2	Divisionsübergreifende Verantwortung in Mehrländerregionen bleibt erhalten
3	Bestehende Expertise des regionalen Managements wird weiterhin wirksam eingesetzt

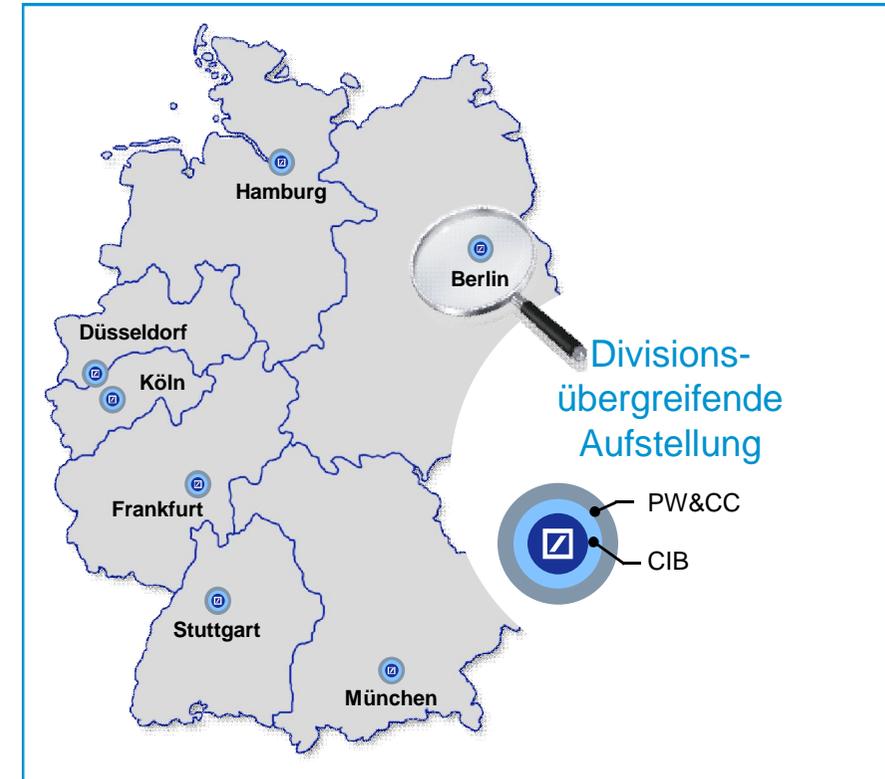
Einführung einer divisionsübergreifenden Vertriebsstruktur in Deutschland



Heute: divisionaler Ansatz



Zukünftig: kundenorientierter Ansatz



- Harmonisierung der regionalen Aufstellung über alle Divisionen hinweg
- Anpassung der deutschen Vertriebs- und Marktregionen – Zielbild mit 7 Regionen
- Ein Führungsteam pro Region mit Fokus auf Kundenbedürfnisse, Produktangebote und einheitliche Steuerung; ein Mitglied pro Region mit zusätzlicher direkter Berichtslinie an CEO Deutschland



Auf welche Weise verringern wir Kosten?

Geplante Kernmaßnahmen

Fokussierung der Kundenbasis

- Eingehende Überprüfung von Kundenverbindungen in Global Markets und Corporate & Investment Banking
- Spezieller Fokus auf Senkung der Kundenzahl in Hochrisikoländern

Reduzierung der Länderpräsenz

- Länderpräsenz straffen durch kompletten Rückzug, optimierte oder kleinere Präsenz
- Operative Komplexität und Verhaltensrisiken verringern

Ausstieg aus ausgewählten Geschäftsaktivitäten/Verringerung Produktangebot

- Eine Reihe von Geschäftsaktivitäten in Global Markets aufgeben oder reduzieren
- Filialnetz optimieren und Produktpalette straffen

Grundlegende Überarbeitung der IT-Infrastruktur/Prozessautomatisierung

- Komplexe IT-Architektur vereinfachen
- Modernisierung der Bank durch Fokussierung auf Automatisierung
- Verstärkte Digitalisierung des Kundenangebots und der End-to-End-Prozesse

Komplexität der Organisation verringern

- Etablierung einer klaren Verantwortungsstruktur
- Auflösung von ~ 90 Rechtseinheiten
- Abbau von Hierarchieebenen

Verringerung der Komplexität unserer IT-Infrastruktur



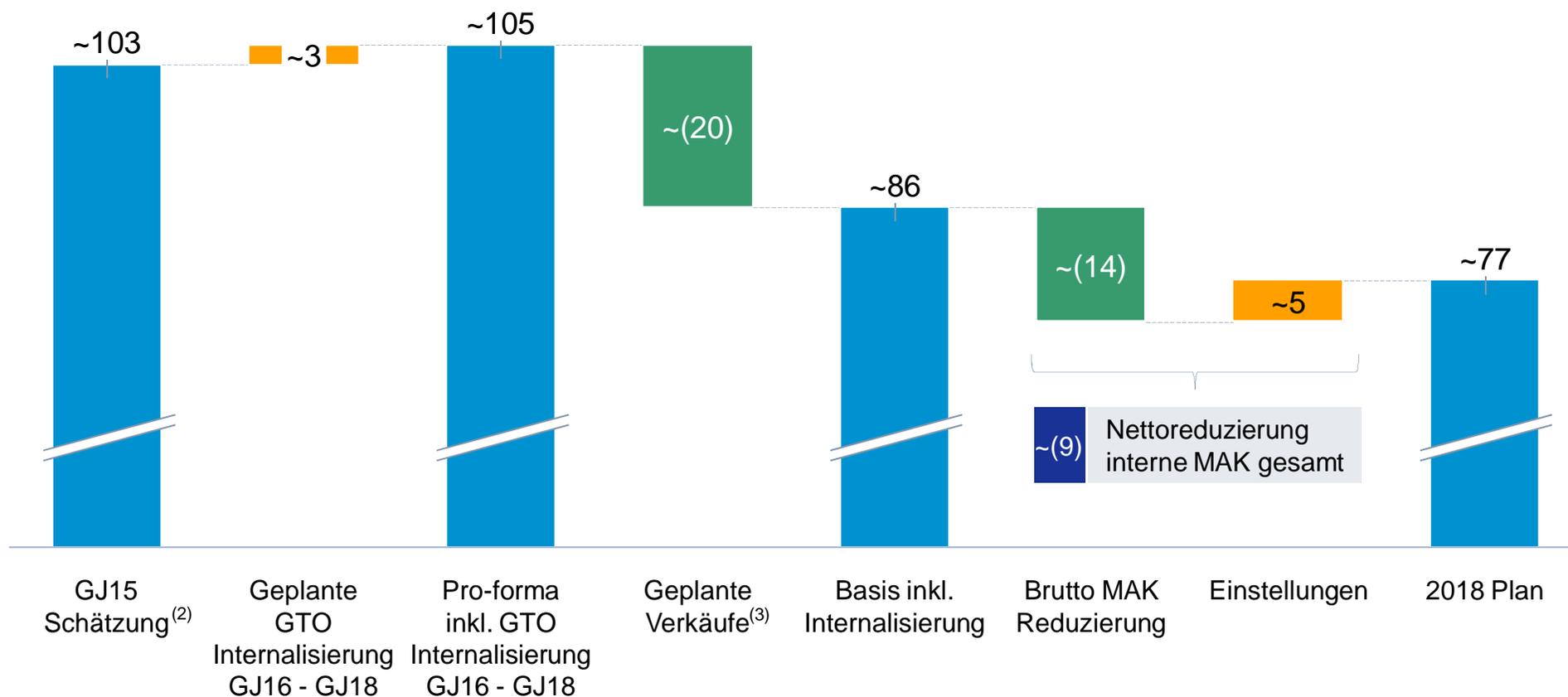
Kernfaktoren	2015		Plan für 2020	Veränderung
Operative Systeme	45	▶	4	~90%
Veraltete Hardware/Software	166	▶	0	100%
Virtualisierung in %	46%	▶	95%	49 Ppt
Private Cloud-Nutzung	20%	▶	80%	60 Ppt
Manuelle Systemabgleiche	~1.000	▶	~300	70%

▶ Erwarteter Rückgang der Betriebskosten um ~800 Mio. EUR



Abbau von netto ~9.000 internen Mitarbeitern geplant

Interne MAK⁽¹⁾, in Tsd.



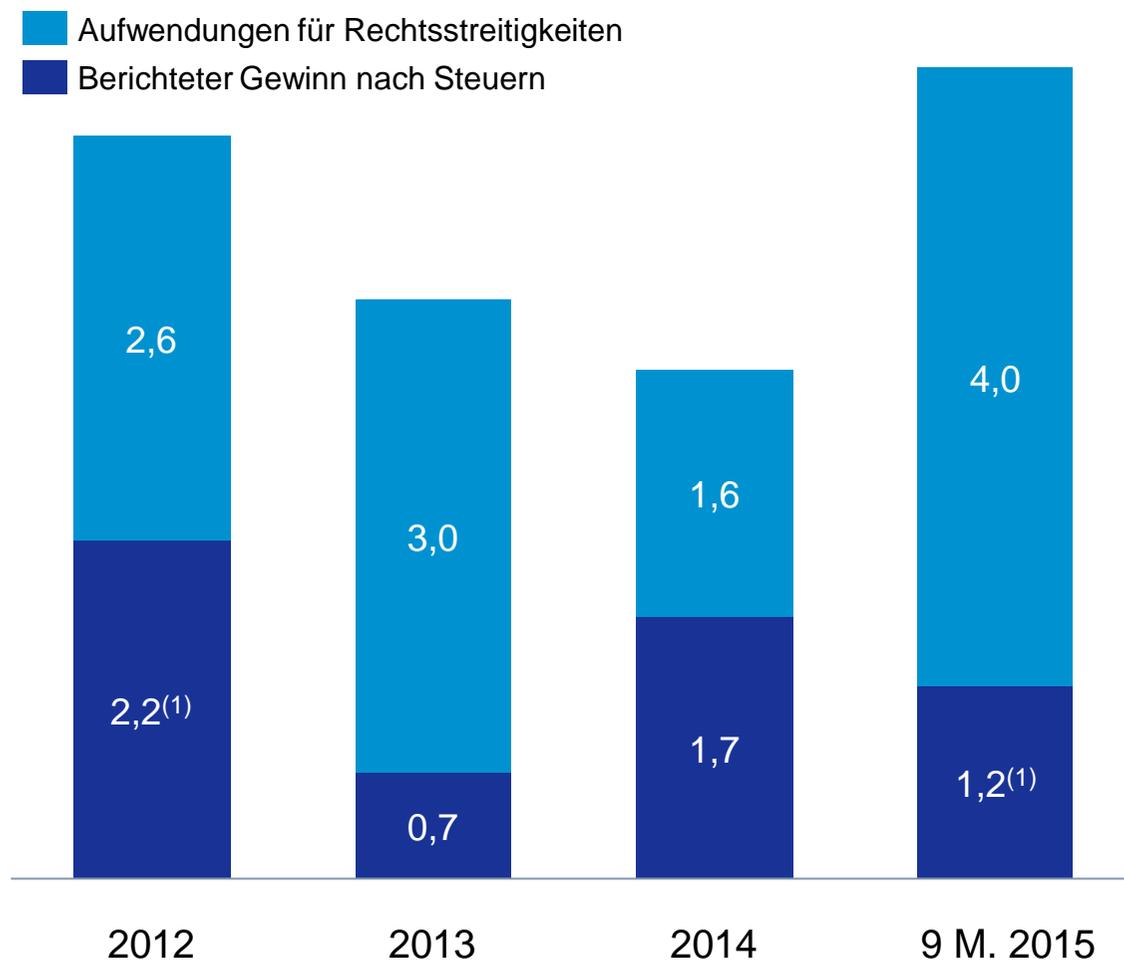
Zusätzlich: Abbau von ~6.000 externen Global Technology Mitarbeitern (MAK, ~20%)

(1) Mitarbeiterkapazitäten auf Vollzeitbasis (2) Beinhaltet erwartete Internalisierung von 2.000 MAK bis Ende 2015
(3) Beinhaltet ~19.000 Postbank MAK (inkl. Serviceeinheiten)



Kontrollprobleme müssen gelöst werden

In Mrd. EUR



- Unzureichende Kontrollen und Fehlverhalten führten zu hohen Belastungen durch Rechtsstreitigkeiten
- Zur Stärkung der Kontrollinfrastruktur sind hohe Investitionen erforderlich
- Know-Your-Customer- und Anti-Money-Laundering-Infrastruktur zählt zu den Prioritäten
- Eingehende Überprüfung von Kundenverbindungen, insbesondere in Hochrisikoländern
- Verantwortung für Fehlverhalten muss bankweit eingefordert werden
- Anpassung des Vergütungssystems, um Leistung und Verhalten besser zu berücksichtigen
- Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten per 30. September 2015: 4,8 Mrd. EUR

(1) Ohne Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts und sonstiger immaterieller Vermögenswerte in Höhe von 1,9 Mrd. EUR (2012) und 5,8 Mrd. EUR (9 M. 2015)

Finanzziele



	2018	2020
Tier 1 Kernkapitalquote, in %	≥ 12.5%	
Verschuldungsquote, in %	≥ 4.5%	≥ 5.0%
Rendite auf materielles Eigenkapital ⁽¹⁾ , in %	>10%	
Dividende je Aktie	Ziel ist eine wettbewerbsfähige Ausschüttungsquote	
Bereinigte Kosten ⁽²⁾ , in Mrd. EUR	<22.0	
Aufwand-Ertrag-Relation, in %	~70%	~65%
Risikogew. Aktiva ⁽³⁾ , in Mrd. EUR	~320	~310

(1) Ergebnis nach Steuern, abzüglich des den Anteilen ohne beherrschenden Einfluss zurechenbare Konzernergebnis nach Steuern. Das den Deutsche Bank-Aktionären zurechenbare materielle Eigenkapital wird ermittelt, indem der Geschäfts- oder Firmenwert und sonstige immaterielle Vermögenswerte von dem den Deutsche Bank-Aktionären zurechenbaren Eigenkapital in der Bilanz subtrahiert wird (2) Gesamte Zinsunabhängige Aufwendungen ohne Restrukturierungs- und Abfindungskosten, Rechtsstreitigkeiten, Wertminderungen des Geschäfts- oder Firmenwerts und der immateriellen Vermögenswerte sowie Aufwendungen im Versicherungsgeschäft (3) Ohne Berücksichtigung des erwarteten aufsichtsrechtlich bedingten Anstiegs



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

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

Diese Präsentation enthält auch nicht-IFRS-konforme Finanzkennzahlen. Überleitungen der bereinigten auf die nach IFRS berichteten Finanzzahlen, soweit solche Überleitungen in dieser Präsentation nicht enthalten sind, finden Sie im Financial Data Supplement 1Q2015, welches unter www.db.com/ir verfügbar ist.