



**Dr. Stefan Hoops,  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
DWS Group GmbH & Co. KGaA**

**Hauptversammlung**

**Frankfurt am Main, 3. Juni 2026**

Am 27. Mai vorab veröffentlichtes  
Redemanuskript

Die tatsächlich auf der Hauptversammlung  
gehaltene Rede kann davon abweichen.

**Es gilt das gesprochene Wort.**

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

auch ich heiÙe Sie im Namen der gesamten Geschäftsführung herzlich willkommen zur ordentlichen Hauptversammlung 2026.

Ich freue mich, dass wir uns heute in Präsenz sehen – zumal im 70. Jahr des Bestehens der DWS. Der persönliche Austausch hat eine eigene Qualität – gerade dann, wenn es um Vertrauen, um Haltung und um den offenen Dialog geht.

Gleichzeitig haben wir in den vergangenen Jahren die Vorteile digitaler Formate erlebt: mehr Reichweite, niedrigere Hürden, leichtere Zugänglichkeit. So wollen wir auch in der Zukunft immer wieder das digitale Format nutzen, aber uns gleichzeitig – in regelmäßigen Abständen – künftig auch physisch treffen.

Die Hauptversammlung ist der Ort, an dem wir Ihnen Rechenschaft über das abgelaufene Geschäftsjahr ablegen – und an dem wir Ihnen einen Ausblick geben:

- auf die Umsetzung unserer Strategie,
- auf Prioritäten für die nächste Phase
- und auf das, was wir aus heutiger Sicht für die kommenden Monate erwarten.

Wir treffen uns in einem Zeitalter neuer geopolitischer Unsicherheit. Zölle und Gegenzölle, regionale Konflikte, hybride Angriffe und die strategische Konkurrenz zwischen den USA und China prägen das Umfeld. Für die Kapitalmärkte bedeutet das: erhöhte Wachsamkeit und spürbare Unsicherheit.

In einem solchen Umfeld sind wir als Asset Manager besonders gefragt. Denn Kunden verlangen mehr denn je nach Orientierung – also genau das, was unsere Portfoliomanagerinnen und -manager und unsere Kapitalmarktexpertinnen und -experten seit Jahren liefern. Jetzt gilt es, diese Leistungsversprechen wieder und wieder zu belegen und auf dieser Basis als Unternehmen weiter zu wachsen. Darauf komme ich gleich noch einmal zurück, wenn ich über den Jahresstart und unsere aktuelle Geschäftsentwicklung spreche.

Meine Damen und Herren,

2025 war ein besonderes Jahr für die DWS. Wir haben unseren Dreijahresstrategieplan abgeschlossen und die ursprünglich gesetzten Ziele übertroffen.

Gleichzeitig ist mir wichtig: Das hier soll keine Ehrenrunde sein – das ist nicht unser Stil. Es ist eine nüchterne, faktenbasierte Bestandsaufnahme: was wir geliefert haben, was wir gelernt haben, wo wir noch besser werden müssen – und was das für unsere Prioritäten in der nächsten Phase bedeutet.

Wenn ich 2025 in wenigen Zahlen zusammenfasse, dann sind es diese:

- Unsere Erträge lagen bei 3,155 Milliarden Euro.
- Der Vorsteuergewinn stieg auf 1,324 Milliarden Euro.
- Das Konzernergebnis lag bei 927 Millionen Euro.
- Und das verwaltete Vermögen erreichte zum Jahresende mit 1,085 Billionen Euro ein neues Rekordniveau – getragen von starken Nettomittelzuflüssen.

- Beim langfristig verwalteten Vermögen lagen die Nettomittelzuflüsse 2025 bei 33,7 Milliarden Euro. Einschließlich Geldmarkt-Produkten und Advisory Services lag das Nettomittelaufkommen sogar bei 51,0 Milliarden Euro.
- Die Kosten lagen bei 1,831 Milliarden Euro und waren damit nahezu unverändert gegenüber dem Vorjahr.
- Entsprechend haben wir uns bei der Aufwand-Ertrag-Relation weiter verbessert: 2025 lag sie bei 58,0 Prozent und damit deutlich unter unserer Zielmarke von 61,5 Prozent.
- Und – für Sie als Aktionärinnen und Aktionäre am wichtigsten – das Ergebnis je Aktie lag 2025 bei 4,64 Euro. Auch hier haben wir das ursprüngliche Ziel von 4,50 Euro übertroffen.

Als wir Ende 2022 unseren Dreijahresplan vorgestellt haben, waren die Rahmenbedingungen nicht gerade auf unserer Seite. Wir kamen aus einem schwierigen Umfeld für Asset Manager – und hatten zusätzlich DWS-spezifische Baustellen. Als Antwort darauf haben wir Kosten gesenkt, das organische Wachstum beschleunigt und strukturelle Punkte diszipliniert adressiert.

Seit unserem Kapitalmarkttag 2022 haben wir natürlich von positiven Marktentwicklungen profitiert, gleichzeitig war aber unsere Entwicklung auch wesentlich von Managementmaßnahmen sowohl auf der Kosten- als auch auf der Ertragsseite getrieben. Wir haben uns auf strukturelle Aspekte konzentriert, die wir früh angestoßen haben – und haben sie dann mit disziplinierter Planung und konsequenter Umsetzung durchgezogen. Genau dieser Ansatz hat es uns ermöglicht, auch durch sehr unterschiedliche Marktphasen hindurch zu liefern.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

wie bei jedem mehrjährigen Plan gab es Bereiche, die besser liefen als erwartet – und andere, die hinter unseren Erwartungen geblieben sind. Erlauben Sie mir, ein paar dieser Punkte zu beschreiben und dabei zu adressieren, was wir besser machen können.

Beginnen wir mit dem Umfeld: Der Markt hat der Branche insgesamt Rückenwind gegeben. Gleichzeitig waren Margendruck und inflationsbedingte Belastungen deutlich anspruchsvoller, als wir beim Kapitalmarkttag 2022 angenommen hatten.

Unser organisches Wachstum war solide, aber die Nachfrage hat sich noch stärker als erwartet in Richtung passiver Produkte verlagert. Davon konnten wir mit unserem Xtrackers-ETF-Angebot profitieren. Im aktiven Geschäft war die Dynamik hingegen geringer, und das Geschäft mit alternativen Kapitalanlagen blieb hinter unseren ursprünglichen Annahmen zurück.

Bei der Entwicklung unserer Kundenbasis sind wir mit unseren Vertriebspartnerschaften zufrieden. Gleichzeitig ist uns klar: Im institutionellen Geschäft gibt es weiteres Potenzial, das wir gezielt heben wollen.

Bei den Kosten war die Disziplin insgesamt hoch. Trotzdem sehen wir klare Chancen, die Organisation weiter zu vereinfachen, stärker zu automatisieren und somit zusätzliche Effizienzgewinne zu realisieren.

Im Vergleich zur Zeit unseres Kapitalmarkttags wird die DWS heute aus den richtigen Gründen wahrgenommen: für unsere Marktsicht, für Innovation und weil unser Geschäft relevant für unsere Kunden ist. Gleichzeitig haben die vergangenen Jahre gezeigt: Bei der Markenbekanntheit außerhalb Kontinentaleuropas und bei institutionellen Kunden haben wir nach wie vor erhebliches Aufwärtspotenzial.

Ich könnte noch weitere Punkte nennen, an denen wir besser werden müssen. Selbstzufriedenheit ist keine Eigenschaft, die wir pflegen wollen, und Sie können sicher sein: Wir messen uns selbst strenger, als Sie das vielleicht einfordern würden.

Richtig ist: Die vergangenen drei Jahre waren harte Arbeit. In dieser Zeit haben wir uns die Glaubwürdigkeit bei unseren Stakeholdern erarbeitet, dass wir Pläne diszipliniert umsetzen. Die Jahre haben aber auch unser Selbstvertrauen gestärkt, bei unseren Zielen mutiger zu sein. Darauf komme ich gleich noch einmal zurück.

Zunächst möchte ich aber an dieser Stelle ausdrücklich Danke sagen: unseren Kundinnen und Kunden für ihr Vertrauen – und unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das Engagement, die Leistung und die stete Orientierung am Wohl unserer Kunden. Sie sind es, die jeden Tag Wert für unsere Kunden schaffen und damit auch die Grundlage dafür sichern, dass wir für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, Wert schaffen können.

Meine Damen und Herren,

auf Basis des starken Ergebnisses haben wir der Hauptversammlung für das Geschäftsjahr 2025 eine ordentliche Dividende in Höhe von 3,00 Euro je Aktie vorgeschlagen – im Einklang mit unserer Dividendenpolitik.

Einschließlich dieser Dividendenzahlung werden wir seit unserem Börsengang im Jahr 2018 insgesamt mehr als 4 Milliarden Euro an Sie ausgeschüttet haben.

Unser überschüssiges Kapital lag zum Ende des Jahres 2025 bei rund einer Milliarde Euro. Sie erinnern sich: Wir haben immer wieder betont, dass organisches und anorganisches Wachstum wichtige Bestandteile unserer strategischen Agenda sind. Und seit dem Börsengang sagen wir klar: Wenn wir keine überzeugenden Möglichkeiten finden, dieses überschüssige Kapital wertsteigernd einzusetzen, dann geben wir es an Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, zurück.

Vor dem Hintergrund dieser Kapitalposition beabsichtigen wir, Ihnen für 2027 vorzuschlagen, einen substanziellen Teil des überschüssigen Kapitals für eine Sonderdividende zu verwenden – unter dem Vorbehalt, dass wir weiterhin ausreichend Kapital für organische und anorganische Wachstumsinitiativen vorhalten können.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

lassen Sie mich nun darauf eingehen, wie wir in das laufende Geschäftsjahr gestartet sind. Ich hatte eingangs auf das geopolitisch gefärbte Marktumfeld verwiesen. Und genau das hat das erste Quartal geprägt. Es war herausfordernd, teilweise unberechenbar.

Wer hätte vor wenigen Monaten ernsthaft mit gegenseitigen Blockaden der USA und Irans in der Straße von Hormus gerechnet? Die Auswirkungen auf Ölpreis und Inflation waren unmittelbar spürbar. Und solche Schocks treffen Märkte nicht nur in der Preisbildung, sie treffen sie auch in der Erwartungsbildung.

Für Asset Manager ist ein solches Umfeld hoch relevant – und zwar aus zwei Gründen.

Erstens: Je volatil und je stärker auseinanderlaufend Märkte werden, desto mehr unterschiedliche Marktmeinungen gibt es. Das ist genau das Umfeld, in dem unsere aktiven Portfoliomanagerinnen und -manager besonders gefragt sind.

Zweitens: In einem Umfeld wie diesem ist es entscheidend, mit einer niedrigen Aufwand-Ertrag-Relation zu arbeiten. Das ist wichtig, um sich Handlungsspielräume zu sichern. Genau darauf haben wir uns vorbereitet.

Zunächst zur Relevanz des Aktiven Asset Managements:

Unsere Investmentkonferenz Anfang März fiel zeitlich in eine Phase, in der sich das Umfeld gerade noch einmal deutlich zugespitzt hatte: fünf Tage nach dem Beginn des Irankriegs. Vincenzo (Enzo) Vedda, unser Chief Investment Officer, hat auf der Konferenz eine Beobachtung formuliert, die sich im bisherigen Jahresverlauf erneut bestätigt hat: Politische Börsen sind oft von kurzer Dauer – und Märkte erreichen nach externen Schocks nicht selten nach rund 60 Tagen wieder das Vorkrisenniveau. Das ist auch in diesem Fall so geschehen.

Das zeigt: Gerade jetzt ist die Erfahrung und ruhige Überlegtheit des Aktiven Asset Managements gefragt. Es ist ein solches Umfeld, in dem wir die Chance haben, Alpha zu generieren.

In diesen turbulenten Märkten war unsere Investment-Performance in den ersten fünf Monaten sehr erfreulich, insbesondere bei unseren großen Publikumsfonds. Wichtige Flagship-Fonds haben sich gut entwickelt.

Lassen Sie mich nun auf die Bedeutung einer niedrigen Aufwand-Ertrag-Relation eingehen:

Während wir grundsätzlich auf das Ergebnis je Aktie als denjenigen Wert schauen, der die Wertschaffung für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, am deutlichsten ausdrückt, ist ebenfalls klar: Ein hohes Ergebnis je Aktie bei gleichzeitig hoher Aufwand-Ertrag-Relation ist gefährlich – weil Volatilität an den Märkten sehr schnell bis in die Ergebnisrechnung durchschlagen kann. Deshalb streben wir eine Ergebnisverbesserung mit der klaren Nebenbedingung einer niedrigen Aufwand-Ertrag-Relation an. Das sorgt für mehr Ergebnisstabilität – und es verschafft uns den Spielraum, weiter in Wachstum zu investieren, organisch und, wo sinnvoll, auch anorganisch.

Vor diesem Hintergrund haben wir ein solides erstes Quartal abgeliefert. Das Ergebnis je Aktie lag bei 1,32 Euro. Unsere Aufwand-Ertrag-Relation verbesserte sich auf 54,1 Prozent – und unsere Kostenbasis von 444 Millionen Euro unterstreicht: Kostendisziplin bleibt fest verankert. Die Erträge lagen im ersten Quartal bei 821 Millionen Euro, der Konzerngewinn stieg auf 265 Millionen Euro.

Für das Gesamtjahr haben wir unsere Ziele bestätigt.

Wir hatten Ende vergangenen Jahres noch einmal einen klaren Fokus auf zusätzliche Kostenhebel gelegt – ich hatte im Rahmen der Quartalsberichterstattung im Januar bereits darauf verwiesen, dass Ergebnisstabilität in dieser Phase kein Selbstläufer ist. Auch wenn wir damals nicht an Folgen eines Irankriegs hatten denken können, zahlt sich dieser zusätzliche Fokus auf die Kosten nun aus. Wir liegen nach den Initiativen, die wir früh in diesem Jahr ergriffen haben, vor unserem Plan – und haben deshalb unsere Kostenerwartung für das Gesamtjahr auf rund 1,80 Milliarden Euro präzisiert. Das würde einer Reduktion von 2 Prozent gegenüber dem Vorjahreswert entsprechen.

Meine Damen und Herren,

ich hatte eben erwähnt, dass uns der Abschluss der vergangenen Dreijahresperiode das Selbstvertrauen gegeben hat, bei unseren Zielen noch einmal mutiger zu sein.

Entsprechend haben wir Ende 2025 unsere strategischen Prioritäten noch einmal gründlich überprüft und die zentralen Annahmen bewusst herausgefordert. Auf dieser Basis haben wir uns noch ambitioniertere finanzielle Ziele gesetzt – um damit die Fortschritte abzubilden, die wir im vergangenen Jahr erzielt haben, und das gestiegene Vertrauen in unsere strategische Richtung zu unterstreichen, insbesondere dort, wo wir nachhaltige Wettbewerbsvorteile und attraktive Wachstumsperspektiven sehen.

Zu diesen bewusst ambitionierten Zielen bis 2028 gehören:

- ein Ergebnis je Aktie, das in den kommenden drei Jahren um 10 bis 15 Prozent pro Jahr wächst – getragen von stringentem Kostenmanagement, einem verbesserten operativen Hebel und einem dynamischeren Ertragsprofil.
- Entsprechend soll sich unsere Aufwand-Ertrag-Relation weiter verbessern; konkret erwarten wir, bis 2027 unter 55 Prozent zu kommen.
- Kumuliert wollen wir über die Jahre 2026 bis 2028 mehr als 160 Milliarden Euro langfristiger Nettomittelzuflüsse erreichen.
- Und schließlich werden wir auch künftig kapital- und aktionärsfreundlich handeln – im Einklang mit unserem disziplinierten Ansatz bei der Kapitalallokation und einer Ausschüttungsquote von rund 65 Prozent für die ordentliche Dividende.

Nach dem ersten Quartal haben wir das Ziel von 10 bis 15 Prozent EPS-Wachstum für das Gesamtjahr noch einmal explizit bestätigt – unter der Annahme, dass die Märkte konstruktiv bleiben.

Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre,

das sind klare Ziele. Entscheidend ist die Frage: Wie erreichen wir sie – und wie sichern wir zugleich die Stabilität, die in einem volatilen Umfeld notwendig ist?

Beginnen wir bei den Kosten. Wir unterscheiden zwischen volumenabhängigen Kosten, die mit dem Geschäft wachsen und sich damit weitestgehend unserem Einfluss entziehen – etwa Verwaltungsgebühren bei Custodians. Und sogenannten disziplinbasierten Aufwendungen, also solchen, auf die wir einen direkten Einfluss haben. Alle Maßnahmen, die ich gleich anspreche, zielen darauf ab, genau diese durch Disziplin beeinflussbare Kostenbasis weiter zu senken.

Erstens: Unser Humankapital pflegen und weiterentwickeln. Das klingt technisch – beschreibt aber eine einfache Realität im Asset Management: Menschen machen den entscheidenden Unterschied. In den vergangenen Jahren haben wir erheblich in Weiterbildung und Talententwicklung investiert, die Zahl unserer Graduate-Einstellungen vervierfacht, das Performance Management gestärkt und Rollen sowie Verantwortlichkeiten klarer definiert. Und wir legen den Fokus auf interne Mobilität.

Nach vorn gerichtet geht es darum, Talente gezielter einzusetzen, Arbeit besser zu verteilen und Fähigkeiten dort zu bündeln, wo sie den größten Wert schaffen. Dazu gehören punktuelle Anpassungen auf Senior-Ebene und ein disziplinierter Ansatz bei externen Einstellungen. Wenn uns Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter verlassen, besetzen wir primär intern nach und bieten so unseren Talenten die besten Aufstiegschancen. Damit wollen wir ein attraktiver Arbeitgeber sein, aber gleichzeitig auch unsere Kosten im Blick behalten.

Zweitens: Unsere Betriebsorganisation anpassen. Das klingt einfach – ist es in der Praxis aber selten. Organisationen müssen regelmäßig prüfen, ob Strukturen noch zweckmäßig sind. Regulierung, Kun-

denanforderungen und Technologie entwickeln sich weiter und erfordern, Organigramme und Wertschöpfungsketten zu modernisieren. Im Rahmen unserer strategischen Überprüfung haben wir Bereiche identifiziert, in denen Vereinfachung und Konsolidierung sinnvoll waren. Diese Änderungen haben wir im ersten Quartal bereits vorgenommen und weitgehend abgeschlossen.

Drittens: IT und Operations optimieren. Sie erinnern sich: Vor einem Jahr hatte ich Sie über unser Transformationsprogramm informiert – mit Fokus auf die Bereiche, die unser Unternehmen als Asset Manager wirklich differenzieren. Seitdem haben wir unsere eigene Cloud verlassen, Anwendungen in die Cloud-Umgebung der Deutschen Bank migriert und dadurch Ressourcen für Automatisierung und KI freigesetzt. Das stärkt Resilienz und Effizienz, während sich unsere Teams stärker auf komplexere Aufgaben konzentrieren können.

Kommen wir zum Ertragswachstum.

Was gut funktioniert hat, werden wir fortsetzen. Wir investieren weiter in Xtrackers, bauen unsere Private-Credit-Fähigkeiten aus und skalieren unser Infrastrukturgeschäft. Im Aktiven Aktiengeschäft sehen wir ermutigende Verbesserungen bei den Mittelzuflüssen – und freuen uns, dass wir damit beim Herzstück unseres Unternehmens wieder Fahrt aufnehmen können.

Darüber hinaus gibt es mehrere Wachstumsprioritäten, die sich quer über unsere Plattform ziehen – über Assetklassen und Kundentypen hinweg. Einiges davon ist bereits fest in unserer Strategie verankert und entsprechend in der Umsetzung weit fortgeschritten. Und weil diese früheren Investitionen jetzt Wirkung zeigen, können wir nun auch ambitionierter sein.

Ein Beispiel ist „Gateway to Europe“, das ich Ihnen bereits vorgestellt hatte. Hier positionieren wir uns mit dem Angebot, unseren internationalen Kunden einen Zugang zur europäischen Transformation zu ermöglichen. Unsere Identität als europäischer Vermögensverwalter mit tiefen Wurzeln in Deutschland ist ein Pfund, mit dem wir wuchern – ebenso wie unserer Fähigkeit, global Perspektiven zusammenzubringen.

Dieses Thema ist schon länger in unserem Fokus – und die Stimmung gegenüber Europa hat sich spürbar verbessert. Konkrete Beispiele sind die Eröffnung unseres Büros in Abu Dhabi im Dezember und die Bekanntgabe eines Investors aus dem Nahen Osten, eine Milliarde Euro in ein German Opportunities Mandat zu investieren. Das zeigt: Die Kundenansprache gewinnt an Tiefe. Mit ausgebauten Fähigkeiten bei Alternativen Investments und zunehmendem Dialog mit Staatsfonds sehen wir hier Wachstumspotenzial.

Ein zweites Feld ist „Future of Finance“. Hier gibt es drei Felder, die für uns von Bedeutung sind und in die wir bereits seit längerem investieren.

Beginnen wir mit Embedded Investment Solutions, also der unsichtbaren Infrastruktur, die Investmentlösungen dort verfügbar macht, wo Anleger sie nutzen. Wir sehen, dass digitale Kanäle zum dominanten Zugangspunkt werden; bei Xtrackers kommt bereits mehr als ein Drittel des verwalteten Vermögens über digitale Plattformen. Genau deshalb investieren wir in eine skalierbare IT, die unsere Investmentintelligenz direkt in die Systeme unserer Partner integriert. Unsere ersten Schnittstellen (sogenannte APIs) sind live, erste Kunden bereits angebunden und unsere Ambition ist klar: In den kommenden Jahren bauen wir dieses Angebot weiter aus – mit zusätzlichen Dienstleistungen und einem Partnerökosystem, das modulare, flexible Lösungen ermöglicht und unsere Expertise nahtlos in Portfolios von privaten wie institutionellen Investoren einbettet.

Das zweite Feld sind Digital Assets. Sie erinnern sich an die Fortschritte unseres Joint Ventures All-Unity, über die ich Ihnen in den vergangenen Jahren berichten konnte. Mit EURAU hat das Unternehmen den ersten vollständig MICAR-regulierten, euro-denominierten Stablecoin aus Deutschland auf den Markt gebracht, mit CHFAU folgte in diesem Jahr der erste Stablecoin auf Schweizer Franken. Wir begleiten das Joint Venture weiterhin auf dem Weg, das Angebot zu skalieren und bei Produkten, bei Services und bei der Tokenisierung zu erweitern.

Drittens sehen wir in Künstlicher Intelligenz einen Hebel, der Prozesse effizienter machen, Entscheidungen optimieren und die Kundenerfahrung verbessern kann. Wir testen und experimentieren breit – dabei inspiriert uns auch der Austausch mit Harvest Fund Management, unserer chinesischen Beteiligung, bei der der KI-Einsatz im Asset Management schon weit fortgeschritten ist. Als CEO läuft man beim allgegenwärtigen Thema Künstliche Intelligenz leicht Gefahr, sich in Allgemeinplätzen zu verlieren. Gestatten Sie mir, deshalb knapp und nüchtern festzustellen: Wir bleiben bei diesem wichtigen Thema realistisch: Kurzfristig stehen vor allem Prozessverbesserungen im Vordergrund. Deshalb haben wir uns zunächst auf ein robustes Datenmanagement konzentriert, um nun mit integrierten KI-Funktionen und Anwendungen die Portfoliomanager im Alltag unterstützen und herausfordern zu können.

Unsere Ambition, in den Top 5 Volkswirtschaften der Welt zu den Top 5 der ausländischen Asset Manager zu gehören, gewinnt an Traktion – organisch und über selektive Partnerschaften. Das Joint Venture mit Nippon Life India Asset Management, das wir Ende letzten Jahres angekündigt haben und aktuell umsetzen, wird eine Plattform für alternative Anlageformen in Indien schaffen, einem der weltweit am schnellsten wachsenden Asset-Management-Märkte. Die Partnerschaft geht aber deutlich weiter und unterstützt Wachstum über die gesamte Palette an Vermögensklassen. In China sind wir weiterhin interessiert, unseren Anteil an Harvest Fund Management auszubauen.

Deutschland bleibt unser Heimatmarkt und eine tragende Säule unseres Unternehmens. Als Deutschlands Nummer eins nach verwaltetem Vermögen für Wertpapier-Publikumsfonds sind wir gut positioniert, von der aktuellen Dynamik und den strukturellen Entwicklungen in unserem Heimatmarkt zu profitieren – befeuert durch die ambitionierten Reformpakete der Bundesregierung. Selbst in unserem größten Markt sehen wir deshalb zusätzliche Chancen: von der Rentenreform über Infrastrukturinvestitionen bis hin zu geförderten Programmen wie den Deutschlandfonds. Das unterstreicht unseren positiven Blick auf Deutschland. Wir Deutschen neigen ja dazu, eher nüchtern auf unser Land zu schauen. Für die DWS kann ich sagen: Wir sind klar #BullishGermany.

Und schließlich: die Zusammenarbeit mit der Deutschen Bank. Wir haben diese Partnerschaft bereits auf unserem Kapitalmarkttag 2022 als Quelle zusätzlicher Wertschöpfung identifiziert – und diese Chance wird nun auf beiden Seiten deutlich klarer adressiert. Teil der Deutsche-Bank-Gruppe zu sein, ist für uns ein signifikanter Wettbewerbsvorteil: Wir erhalten Zugang zu Origination- und Distributionsfähigkeiten, die nur wenige Asset Manager in diesem Umfang abbilden können. Die Private Bank ist bereits unser global wichtigster Vertriebspartner – mit zusätzlichem Potenzial, etwa bei gemeinsamer Produktentwicklung und im diskretionären Portfoliomanagement. Darüber hinaus sehen wir durch die Zusammenarbeit mit der Investment Bank und der Corporate Bank zusätzliche Chancen, unser Angebot für institutionelle und Unternehmenskunden auszubauen – einschließlich ganzheitlicher Pensionslösungen über alle Säulen hinweg.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Ihre DWS hat geliefert und Vertrauen zurückgewonnen. Aber wir müssen auch ehrlich sein: Wir sind in den letzten Jahren zwar organisch gewachsen, aber das war im Wesentlichen ein Aufholen. Wir haben Dinge nachgeholt, die wir in der Vergangenheit verpasst hatten, und wir haben kostspielige interne Themen abgeschlossen. Dazu kam eine disziplinierte Allokation von Ressourcen, so dass beispielsweise Perlen wie Xtrackers konsequent priorisiert wurden.

Für das nächste Kapitel ist aber wichtig, nicht nur aufzuholen, sondern auch in eine Position zu kommen, in der wir überholen können. Unsere Ambitionen sind international – und sie erfordern einen veränderten Ansatz: mehr Präsenz bei institutionellen Kunden, mehr Sichtbarkeit in Regionen außerhalb Deutschlands und Europas.

Sie erfordern eine Organisation, die Kundenbeziehungen noch stärker ganzheitlich betrachtet. Eine Organisation, die globaler denkt und handelt. Und eine Organisation, die weltweit für Kunden und Talente klar erkennbar ist.

Vor diesem Hintergrund haben wir Ende Mai die Verantwortlichkeiten in der Geschäftsführung weiterentwickelt, um unsere Kundenorientierung, die wirtschaftliche Verantwortung und unsere regionale Präsenz weiter zu stärken.

- Sowohl im Wealth-Segment – also dem Geschäft mit Privatkunden, die wir über Vertriebspartner bedienen – als auch im institutionellen Segment stehen heute auf das Bedürfnis der Kunden zugeschnittene Lösungen im Fokus, integrierte Angebote jenseits einzelner Produkte, auf Basis von maßgeschneiderten Portfoliokonstruktionen.
- Dafür haben wir unsere Client Coverage Division noch klarer entlang der Kundensegmente ausgerichtet und unsere Vertriebsorganisation nun für Private Wealth und Institutional Clients aufgestellt. Diese kundenzentrische Aufstellung hatten wir zuvor bereits im deutschen Heimatmarkt und zuletzt auch in unserem Amerikageschäft aufgesetzt und haben dort sehr gute Erfahrungen gemacht. Folgerichtig setzen wir dies nun auch in den Regionen Europa und Asien um.
- Zudem haben wir die Funktion des Chief Commercial Officer geschaffen. Unser bisheriger Chief Client Officer, Dirk Goergen, hat diese Rolle in der Geschäftsführung übernommen. Neben der globalen Verantwortung für den Vertrieb trägt er nun auch die Gesamtverantwortung für die Umsatzentwicklung und -steuerung sowie für unseren Heimatmarkt Europa. Mit diesem Schritt schaffen wir einen zentralen Verantwortlichen für unsere Erträge und ermöglichen eine ganzheitlichere Steuerung unseres Kundengeschäfts.
- Gleichzeitig übernimmt unser Chief Investment Officer, Enzo Vedda, in der Geschäftsführung die Verantwortung für die Region Americas. Er wird dafür auch nach New York umziehen. Damit stellen wir eine stärkere regionale Präsenz dieser für unser Geschäft wichtigen Region auf Geschäftsführungsebene sicher.

Meine Damen und Herren,

um unsere Potenziale wirkungsvoll zu adressieren und für Kunden und Talente attraktiv zu bleiben, braucht es aber auch globale Bekanntheit und Identifizierbarkeit. Die Marke DWS ist in ihrem deutschen Heimatmarkt sehr gut positioniert; außerhalb Deutschlands ist die Bekanntheit jedoch begrenzter. Da müssen wir ran. Gleichzeitig müssen wir aber auch sicherstellen, dass die Marke DWS weiterhin

als Premiummarke mit Fokus auf aktives Asset Management wahrgenommen wird – und daran arbeiten wir konsequent.

Lassen Sie mich zum Schluss noch einmal knapp zusammenfassen.

- Erstens: Wir haben 2025 geliefert – Ergebnis, Nettomittelzuflüsse, Kostendisziplin geben uns Rückenwind. Und mit der Übererfüllung unserer Dreijahresziele sollten wir selbst mehr Vertrauen in unsere Leistungsfähigkeit bekommen haben.
- Zweitens: Wir gehen die nächste Phase mit klaren, bewusst ambitionierten Zielen an. Unser Fokus liegt auf der Wertschaffung für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre.
- Drittens: Wir investieren fokussiert in Wachstum und bauen zugleich Zukunftsfelder weiter aus.
- Und viertens: Wir adressieren gezielt die Wachstumschancen im internationalen und institutionellen Geschäft – und arbeiten daran, unseren globalen Auftritt weiter zu schärfen.

Meine Damen und Herren,

bei der DWS verfolgen wir das Leitbild des „disziplinierten Optimisten“: Wir sind optimistisch mit Blick auf eine positive Zukunft – aber wir sind auch diszipliniert darin, alles zu tun, damit diese positive Zukunft auch Realität werden kann. Das heißt: Annahmen immer wieder hinterfragen, konsequent aus Erfahrung lernen und vor allem liefern, was man sich vornimmt.

Genau das können Sie von Ihrer DWS auch im nächsten Kapitel unserer Wachstumsgeschichte erwarten.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.