



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

Hauptversammlung

Frankfurt am Main, 13. Juni 2025

Am 6. Juni vorab veröffentlichtes
Redemanuskript

Die tatsächlich auf der Hauptversammlung
gehaltene Rede kann davon abweichen.

Es gilt das gesprochene Wort.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

auch ich heiße Sie hiermit im Namen der gesamten Geschäftsführung zur ordentlichen Hauptversammlung der DWS Group willkommen.

Diese Hauptversammlung ist eine besondere. Denn sie ist nicht nur die siebte ihrer Art seit dem IPO, sondern zugleich – und das sage ich voller Stolz – auch die erste Hauptversammlung der DWS als MDAX-Konzern.

Seit März gehören wir zum erlesenen Kreis der Top-50-Mid-Cap-Unternehmen Deutschlands. Der Aufstieg in die “zweite Börsen-Liga” ist ein Beleg für die Attraktivität unseres Unternehmens, aber auch für Ihre Treue und Unterstützung auf unserem Weg. Dafür darf ich Ihnen an dieser Stelle schon einmal herzlich danken.

Gestatten Sie mir, in den kommenden Minuten den Weg zu skizzieren, den wir 2024 zurückgelegt haben, um diesen Meilenstein zu erreichen. Dabei werde ich zum einen Rechenschaft über das Geschäftsjahr 2024 ablegen, zum anderen aber auch aufzeigen, an welchem Punkt wir aktuell in der Umsetzung unserer Strategie stehen.

Ich möchte anschließend kurz den Jahresstart 2025 Revue passieren lassen und dann einen Ausblick für das laufende Jahr und darüber hinaus geben. Denn nach einem turbulenten Jahresauftakt in der Politik und an den Märkten fragen Sie zu Recht, wie die DWS auf die kommenden Monate schaut.

Meine Damen und Herren,
im vergangenen Jahr durfte ich Ihnen auf der Hauptversammlung von einer gelungenen Trendwende im Jahr 2023 beim Nettomittelaufkommen berichten. Dieser positive Trend hat sich im vergangenen Geschäftsjahr fortgesetzt und sogar beschleunigt: 2024 haben sich unsere langfristigen Nettomittelzuflüsse – also ohne Cash-Produkte und Advisory Services – auf 32,9 Milliarden Euro verdoppelt.

Das Nettomittelaufkommen im Bereich Passive, einschließlich Xtrackers, hat einen neuen Rekordwert erreicht. Zudem konnten wir Nettomittelzuflüsse im Bereich Active SQL verzeichnen, also bei systematischen und quantitativen Anlagen. Und nach einer längeren Durststrecke im Bereich Alternatives konnten wir in der zweiten Jahreshälfte 2024 auch dort insgesamt ein positives Nettomittelaufkommen verzeichnen.

Auch dank dieser starken Zuflüsse konnten wir das verwaltete Vermögen 2024 um 115 Milliarden Euro steigern. Damit haben wir einen weiteren Meilenstein erreicht: Beim verwalteten Vermögen haben wir im Dezember 2024 die Schwelle von einer Billion Euro überschritten.

Dank der starken Nettomittelzuflüsse, der stabilen Börsen-Lage 2024 und dem höheren durchschnittlich verwalteten Vermögen konnten wir gestiegene Managementgebühren erzielen. Und nicht nur das: Auch dank höherer Performancegebühren erreichten wir bei unseren Erträgen einen neuen Rekordwert von 2,765 Milliarden Euro.

Was meinen Kolleginnen und Kollegen in der Geschäftsführung und mir in diesem Kontext besonders wichtig ist: Die gute Ertragslage führt nicht dazu, dass wir unsere Kostendisziplin schleifen lassen. Im Gegenteil: Wir konnten die Ausgaben im zurückliegenden Geschäftsjahr sogar geringfügig senken, sie lagen bei rund 1,8 Milliarden Euro.

Anfang 2024 hatten wir unsere Kostenziele für das Jahr bestätigt. Wir hatten konkretisiert, dass wir bei der bereinigten Aufwand-Ertrag-Relation zwischen 62 und 64 Prozent landen wollen. Mit 62,3 Prozent zum Jahresende sind wir am unteren Ende dieser Spanne geblieben.

Erträge gestiegen, Kosten im Griff – entsprechend konnten wir den Gewinn vor Steuern im zurückliegenden Geschäftsjahr um 22 Prozent auf 951 Millionen Euro steigern. Auch nach Steuern blieb ein Plus von 18 Prozent und ein Konzerngewinn von 649 Millionen Euro. Das Ergebnis je Aktie stieg 2024 von 2,76 Euro im Vorjahr auf 3,25 Euro.

Meine Damen und Herren,

der finanzielle Erfolg im Jahr 2024 wäre nicht möglich gewesen ohne das anhaltende Vertrauen unserer Kundinnen und Kunden sowie die Leistungsfähigkeit unseres Unternehmens und der Menschen, die es ausmachen. Deshalb möchte ich mich auch im Namen meiner Kolleginnen und Kollegen herzlich bei unseren Kundinnen und Kunden bedanken. Ihr finanzieller Erfolg und ihre Zufriedenheit sind unsere Priorität und unser Ansporn, das Vertrauen in uns täglich neu zu verdienen.

Zugleich möchte ich – auch im Namen der DWS-Geschäftsführung – unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihr großes Engagement, ihre Leistung und Leidenschaft sowie ihre unbedingte Kundenorientierung im abgelaufenen Geschäftsjahr danken. Sie sind es, die jeden Tag Wert für unsere Kunden und damit auch für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, schaffen.

Und natürlich gebührt auch Ihnen, meine Damen und Herren, unser Dank für das geschenkte Vertrauen. Unserer Selbstverpflichtung folgend, Werte zu schaffen, schlagen wir für das Geschäftsjahr 2024 auf der Grundlage des starken Finanzergebnisses eine ordentliche Dividende von 2,20 Euro pro Aktie vor. Dies ist eine Steigerung im sechsten Jahr in Folge. Im Zusammenspiel mit der Sonderdividende im vergangenen Jahr und der signifikanten Kurssteigerung unserer Aktie betrachten wir das als klaren Beleg dafür, dass das Thema Shareholder Value bei der DWS höchsten Stellenwert genießt.

Grundlage einer erfolgreichen Shareholder-Value-Strategie ist eine verlässliche Kommunikation mit dem Kapitalmarkt, aber auch mit der Öffentlichkeit. Dazu zählt, regelmäßig transparent abzugleichen, wo wir mit Blick auf unsere kurz- und mittelfristige Zielsetzung stehen.

Beginnen wir mit den finanziellen Zielen: Während des Kapitalmarkttags 2022 hatten wir für das Geschäftsjahr 2025 folgendes in Aussicht gestellt: ein Ergebnis je Aktie von 4,50 Euro, eine bereinigte Aufwand-Ertrag-Relation von unter 59 Prozent – was einer unbereinigten Aufwand-Ertrags-Relation von unter 61,5 Prozent entspricht – und eine Dividendenausschüttungsquote von circa 65 Prozent. Diese Ziele haben wir zu Beginn dieses Jahres noch einmal bestätigt. Ich werde darauf zum Ende meiner Rede noch einmal zurückkommen.

Meine Damen und Herren,

auf unserer Hauptversammlung im vergangenen Jahr hatte ich Ihnen zudem jeweils drei kurz- und mittelfristige Ansprüche vorgestellt, die wir Anfang 2024 formuliert hatten.

Wir wollten kurzfristig schnell und geräuschlos unsere internen Baustellen schließen, weiterhin starkes organisches Wachstum liefern und Alpha für unsere Kunden und Investoren generieren.

Mittelfristig wollen wir die DWS als „#GatewayToEurope“, oder: „Tor nach Europa“ für internationale Investoren etablieren, in den 5 leistungsstärksten Volkswirtschaften der Welt zu den Top 5 der ausländischen Asset Managern gehören und die Zukunft der Finanzindustrie – the „Future of Finance“ – mitgestalten.

Gestatten Sie mir eine – zugegebenermaßen etwas parteiische Bewertung – dessen, wo wir mit Blick auf diese Ansprüche stehen.

Ich beginne mit dem Anspruch, interne Baustellen schnell und möglichst geräuschlos zu schließen.

Im vergangenen Jahr hatte ich Sie darüber informiert, dass wir uns bei unserem mehrjährigen Transformationsprogramm auf der Zielgeraden befinden. Die seinerzeit vorgestellte Fokussierung auf die Services und Fähigkeiten, die uns als Vermögensverwalter wettbewerbsfähiger machen, haben wir ebenso abgeschlossen wie die Hinwendung zu einem hybriden Modell, was unsere IT angeht.

Wie erläutert, nutzen wir in bestimmten IT-Bereichen weiterhin Skaleneffekte durch die Zusammenarbeit mit der Deutschen Bank, während wir – etwa mit Blick auf eine DWS-Cloud-Umgebung – dort eigene Fähigkeiten auf- und ausbauen, wo sie uns wettbewerbsfähiger machen. Dieser Teil aus dem sogenannten „Reduce“-Bereich unserer Strategie wird Ende des Jahres abgeschlossen sein, wobei die Weiterentwicklung der IT naturgemäß eine dauerhafte Aufgabe bleiben wird.

Eine weitere Baustelle, die von hohem öffentlichem Interesse begleitet wurde, haben wir zum Ende des ersten Quartals 2025 schließen können. Ich spreche von den Ermittlungen der Frankfurter Staatsanwaltschaft im Zusammenhang mit ESG.

Diese Untersuchungen, die uns mithin fast drei Jahre beschäftigt haben, sind Anfang April abgeschlossen worden. Die Staatsanwaltschaft Frankfurt hat eine fahrlässige aufsichtsrechtliche Ordnungswidrigkeit festgestellt und ein Bußgeld gegen die DWS verhängt, das wir akzeptiert haben.

Die bemängelten Defizite beziehen sich auf ESG-bezogene Dokumentations- und Kontrollprozesse, Verfahrensweisen und Marketingäußerungen. Sie entsprechen dem, was wir in der Vergangenheit wiederholt öffentlich bereits eingestanden haben. Wir haben diese Schwachstellen in den vergangenen Jahren klar adressiert und verbessern unsere internen Dokumentations- und Kontrollprozesse fortwährend.

Wir begrüßen, das Thema damit abgeschlossen zu haben. Mein Dank gilt dem Team aus Kolleginnen und Kollegen der Rechtsabteilung und der Fachbereiche, die in den vergangenen Jahren sowohl fokussiert an der Erledigung des Themas als auch an den notwendigen Prozessverbesserungen gearbeitet haben.

Denn eines ist mir in diesem Zusammenhang besonders wichtig: Auch wenn wir nun zu einem Abschluss gekommen sind, bleibt es in einem sich permanent weiterentwickelnden regulatorischen Umfeld unser aller Pflicht, weiterhin daran zu arbeiten, beständig Fortschritte bei unseren Kontroll- und Dokumentationsprozessen zu machen.

Meine Damen und Herren,
gestatten Sie mir an dieser Stelle einen kurzen Exkurs.

Das Thema Nachhaltigkeit bleibt für uns hoch-relevant. Nicht nur aus der wissenschaftlich begründeten Überzeugung, dass der Klimawandel real ist und sich Wirtschaft und Gesellschaft daran anpassen und dagegen arbeiten müssen. Sondern auch vor dem Hintergrund unserer fiduziären Verpflichtung, für das Vermögen unserer Kunden die bestmöglichen Lösungen anzubieten und dabei auch langfristige Risiken und Chancen im Blick zu haben.

Allerdings haben sich die Vorzeichen sowohl hinsichtlich regionaler regulatorischer Unterschiede als auch mit Blick auf Kundenpräferenzen gewandelt. Damit beziehe ich mich zuvorderst auf die klimapolitischen und regulatorischen Vorgaben der US-Administration, die für Unternehmen, in die wir investieren, zunehmend auch rechtliche Implikationen und Risiken bedeuten.

Vor diesem Hintergrund haben wir unsere Strategie für Nachhaltigkeit, die ich Ihnen vor zwei Jahren umrissen hatte, noch einmal weiterentwickelt.

Unser Anspruch bleibt unverändert: Wir wollen Anlageexpertise und -lösungen anbieten, die es unseren Kunden ermöglichen, die nachhaltige Transformation der Realwirtschaft zu bewältigen. Unsere Aktivitäten folgen dabei unseren fiduziären Prinzipien.

Es ist in diesem Zusammenhang wichtig, unsere treuhänderische Verpflichtung genau zu verstehen: Wir sind geleitet von den Anlagezielen und -entscheidungen unserer Kundinnen und Kunden, die jeweils individuelle Interessen und Schwerpunkte verfolgen. Deshalb bieten wir eine breite Palette von Anlagelösungen an, um im Sinne unserer Kunden langfristige Vermögenswerte zu schaffen. Das umfasst solche Strategien, die Nachhaltigkeit fördern. Und es umfasst solche, die konventionelle Ziele bedienen.

Anders gesagt: Die DWS hat in der Vergangenheit keiner Kundin und keinem Kunden Vorgaben dahingehend gemacht, welche Anlagestrategie sie mit ihrem Vermögen verfolgen sollen. Und wir werden das auch in Zukunft nicht tun. Wir bieten Alternativen, die nachhaltigkeitsorientiert sind. Aber am Ende entscheiden unsere Kunden durch die Wahl eines Produktes, ob und inwieweit bei der Anlage ihres Vermögens ökologische, soziale und Governance-Aspekte berücksichtigt werden sollen.

Für uns selbst gilt weiterhin, dass wir als verantwortungsbewusstes Unternehmen zu einer nachhaltigeren Zukunft beitragen wollen. Als solches managen wir die Umweltauswirkungen unserer operativen Aktivitäten und binden unsere Mitarbeiter durch Training und soziales Engagement ein, um nachhaltigere Unternehmenspraktiken zu fördern. Darüber hinaus berücksichtigen wir unsere langfristigen Nachhaltigkeitsindikatoren in unseren finanziellen Anreizsystemen.

Angesichts der Dynamik der politischen und regulatorischen Veränderungen werden wir unsere nachhaltigkeitsbezogenen Prozesse und Aktivitäten kontinuierlich weiterentwickeln und an neue Rahmenbedingungen anpassen.

Meine Damen und Herren,
ich komme zurück zum Bericht darüber, wie wir 2024 unsere kurz- und mittelfristigen Ambitionen erfüllt haben.

Als zweites kurzfristiges Ziel wollten wir auch 2024 starkes organisches Wachstum liefern. Über unsere Fortschritte in diesem Bereich habe ich bereits gesprochen. Der Anstieg des verwalteten Vermögens im Geschäftsjahr 2024 um mehr als 10 Prozent auf über eine Billion Euro ist auch im Branchenvergleich ein mehr als respektables Ergebnis.

Beim letzten Kurzfrist-Ziel – dem Generieren von Alpha für Investoren und Kunden – ist das Bild gemischter.

Sehr zufrieden sind wir darüber, dass wir Alpha für unsere Investoren schaffen konnten – das haben Sie meinen bisherigen Ausführungen sicher entnommen. Seit 2022 hat Ihre DWS einen so genannten „Total Shareholder Return“ von fast 100 Prozent geliefert. Damit lagen wir deutlich über unseren Wettbewerbern innerhalb und außerhalb Europas und auch über allen relevanten Aktienindizes.

Der bereits erwähnte Aufstieg in den MDAX ist der Lohn für die klare Shareholder-Value-Orientierung Ihres Unternehmens.

Ganz nebenbei haben wir übrigens einen weiteren Meilenstein erreicht, als unsere Aktie im Februar 2025 die 50-Euro-Marke geknackt hat: Die DWS hat damit eine Marktkapitalisierung von über 10 Milliarden Euro.

Zum vollständigen Bild gehört allerdings auch, dass wir nicht vollkommen zufrieden sein können mit der Performance einiger Investmentstrategien und Produktlösungen, vor allem nicht mit der relativen Performance im vergangenen Jahr.

Dementsprechend haben wir gehandelt: Im November haben wir den Leiter unserer Investmentplattform, Vincenzo Vedda, zum Chefanlagestrategen berufen. Er hat das Chief Investment Office (CIO) übernommen und bereits begonnen, die Bereiche Portfolio Management, Chief Investment Office und Economic Research zusammenzuführen.

Erste Erfolge zeigen sich in diesem Jahr und im aktuellen Marktumfeld, in dem sich die vom CIO-Team ausgegebene Devise „Diversifikation“ auszahlt: Die aktiven Strategien der DWS haben sich auch dank der defensiveren Ausrichtung in den vergangenen Monaten besser entwickelt – und wieder Boden gut gemacht.

Meine Damen und Herren,
auch mit Blick auf die drei mittelfristigen Ansprüche haben wir 2024 gute Fortschritte gemacht.

Auf unser Versprechen, für internationale Investoren zum „#GatewayToEurope“ zu werden, also einen Zugang zur europäischen Transformation zu ermöglichen, komme ich gleich noch einmal zu sprechen.

Bei unserer Ambition, zu den Top 5 ausländischen Vermögensverwaltern in den 5 größten Volkswirtschaften zu gehören, geht der Blick vor allem nach Asien. Hier setzen wir insbesondere auf starke regionale Partnerschaften und Beteiligungen.

In Japan, wo wir in diesem Jahr unser 40-jähriges Jubiläum feiern, haben wir im vergangenen Jahr die stärksten Nettomittelzuflüsse seit unserem IPO verzeichnen können. Wir sehen dort weiterhin großes Potenzial und profitieren von unserer starken Partnerschaft mit Nippon Life, die wir bekanntermaßen 2023 für weitere fünf Jahre verlängert hatten.

In China können wir auf unser Investment in Harvest Fund Management bauen, an dem wir seit vielen Jahren mit 30 Prozent beteiligt sind. Diese Beteiligung liefert verlässlich Wert. Wir haben bereits in der Vergangenheit unser Interesse bekundet, in China mehr zu machen.

Indien ist ein hochinteressanter, sich entwickelnder Markt für das Asset Management. Hier verfolgen wir das Ziel einer strategischen Partnerschaft.

Vor diesem Hintergrund sind wir nach wie vor optimistisch, dass es uns im Laufe des Jahrzehnts gelingen wird, die formulierte Ambition auch zu erfüllen, zu den „Top 5 in Top 5“ zu gehören.

Als dritten mittelfristigen Anspruch hatten wir formuliert, die Zukunft der Finanzindustrie mitgestalten zu wollen.

Dazu bedarf es zweierlei: Zum einen geeigneter Produkte mitsamt der entsprechenden Vernetzung mit neuen, digitalen Vertriebspartnern, um digitalaffine Selbstentscheider für uns zu gewinnen.

Und zum anderen braucht es den Aufbau von proprietärem Wissen, um für die Veränderungen in der Wertschöpfungskette in unsere Branche vorbereitet zu sein, die sich aus dem zunehmenden Einsatz von Blockchain-Technologie ergeben werden.

Es freut mich, dass ich auch hier von Fortschritten berichten kann, die uns optimistisch stimmen: Im April 2024 haben wir unsere Xtrackers ETCs auf Bitcoin und Ethereum aufgelegt, um Kunden einen sicheren Zugang zu Kryptowährungen zu ermöglichen.

Zugleich sind wir mit unserem Joint-Venture AllUnity, das wir zusammen mit Flowtraders und Galaxy Digital betreiben, deutlich vorangekommen: AllUnity wird voraussichtlich noch 2025 den ersten BaFin-regulierten Euro-Stablecoin auf den Markt bringen.

Hinzu kommt die Weiterentwicklung unserer Fähigkeiten und Schnittstellen, um für digitale Plattformen wie Neo-Broker attraktiv zu sein. In den vergangenen Monaten haben wir unsere Partnerschaften mit führenden Anbietern ausbauen können. Der Erfolg: Rund 30 Prozent unserer Xtrackers-Zuflüsse kamen 2024 bereits aus diesen Kanälen.

Meine Damen und Herren,
zusammenfassend darf ich für das Jahr 2024 sagen: Wir sind zufrieden. Aber wir sind nicht selbstgefällig. Wir haben im vergangenen Jahr zum einen wichtige Schritte dahingehend gemacht, unsere mittelfristigen Ansprüche zu erfüllen. Zum anderen haben wir die Grundlage dafür gelegt, unsere anspruchsvollen Finanzziele für 2025 zu erreichen. Beides aber verlangt auch weiterhin unseren vollen Einsatz.

Das zeigte sich auch zu Beginn dieses Jahres.

Meine Damen und Herren,
den Schwung aus dem Vorjahr haben wir erfolgreich in das erste Quartal 2025 mitnehmen können. Einschließlich Cash-Produkte und Advisory Services beliefen sich die Nettomittelzuflüsse auf insgesamt 19,9 Milliarden Euro – das ist ein neuer Rekordwert für die DWS.

Größter Treiber war erneut der Bereich Passive einschließlich Xtrackers, unterstützt durch solide Zuflüsse in Active SQL und Active Fixed Income. Die Langfrist-Nettomittelzuflüsse ohne Cash-Produkte und Advisory Services lagen bei stattlichen 11,7 Milliarden Euro.

In einem bereits volatilen, von geopolitischen Unsicherheiten geprägten Marktumfeld ging das langfristig verwaltete Vermögen – unsere so genannten „Long-term Assets under Management“ – im Vergleich zum Vorquartal leicht um 1 Prozent auf 891 Milliarden Euro zurück. Wechselkursbewegungen und schwächer tendierende Märkte konnten wir im ersten Quartal nicht vollständig kompensieren. Das insgesamt verwaltete Vermögen blieb dagegen stabil und erreichte mit 1.010 Milliarden Euro nahezu das Rekordniveau des Vorquartals.

In einem schwierigen Marktumfeld im zweiten Quartal hat das verwaltete Vermögen per Ende Mai wieder in etwa das Niveau zum Jahresende 2024 erreicht. Das Kundenverhalten blieb bisher allerdings von der anhaltenden Marktunsicherheit geprägt, was sich auch auf die Nettomittelzuflüsse auswirkte. Aktuell erwarten wir, dass die Langfrist-Nettomittelzuflüsse im zweiten Quartal etwa halb so hoch ausfallen werden wie zu Jahresbeginn. Mehr dazu werden wir im Rahmen unserer Berichterstattung zum zweiten Quartal am 24. Juli 2025 kommunizieren.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Sie alle wissen, dass aus heutiger Sicht 2024 und auch das erste Quartal 2025 in gewisser Weise einer anderen Zeit angehören. Damit meine ich die Auswirkungen des sogenannten „Liberation Days“ Anfang April, an dem US-Präsident Trump mit seinem Zoll-Rundumschlag die globalen Kapitalmärkte erschüttert hat.

Seither sehen wir geopolitische Unsicherheiten, Ankündigungen von Zöllen, Gegenzöllen, Aussetzungen und Ausnahmeregelungen sowie den Abschluss von Handelsabkommen, die im besten Falle interpretationsbedürftig sind.

All das hat die ohnehin schon volatilen Märkte zusätzlich unter Druck gesetzt und verunsichert. Die langfristigen Auswirkungen etwa auf die Rolle des US-Dollars als Weltwährung sind ebenso offen, wie die Frage danach, welche wirtschaftlichen und geopolitischen Bündnisse sich in der Zukunft herausbilden werden. Die Stimmung der Anleger bleibt deshalb vorsichtig, und damit tritt auch unsere Branche in eine komplexere und schwierigere Phase ein. Die Zeiten eines vergleichsweise komfortablen Markt-Betas für Vermögensverwalter sind vorbei.

Meine Damen und Herren,

in diesem Umfeld bringt es wenig, sich zu sehr auf bestimmte Indexstände oder Renditeprognosen zu konzentrieren. Die Märkte werden von schnelllebigen, widersprüchlichen Kräften angetrieben, sodass jedes Basisszenario nur eine Möglichkeit unter vielen ist.

Was braucht ein Vermögensverwalter, um in einem solchen Markt für seine Aktionärinnen und Aktionäre Alpha zu schaffen, also einen Mehrwert im Vergleich zur Entwicklung des Gesamtmarkts?

Aus unserer Sicht sind Diversifizierung und Disziplin wichtiger denn je. Aber noch etwas macht zunehmend einen Unterschied: Die Fähigkeit, glaubwürdig eine Alternative zu amerikanischen Wettbewerbern anbieten zu können. Genau dafür ist Ihre DWS gut aufgestellt.

Stichwort: Diversifizierung.

Die DWS ist einer der diversifiziertesten globalen Vermögensverwalter – sowohl mit Blick auf unsere Produkte als auch auf die Kundengruppen und unsere regionale Präsenz.

Als einer der wenigen globalen Anbieter verwalten wir ein Vermögen von jeweils über 100 Milliarden Euro in den Bereichen Active Equity, Active Fixed Income, Active Multi Asset und SQI, sowie in ETFs und Alternatives. Diese Größe über ein breites Spektrum von Anlageklassen hinweg zeichnet uns aus. Denn sie bedeutet, dass wir nicht von einer einzigen Anlageklasse abhängig sind. Damit bleiben wir widerstandsfähig – selbst wenn sich die Märkte verändern oder die Bedürfnisse unserer Kunden weiterentwickeln.

Wir haben eine gute Balance auf Kundenseite zwischen dem Wholesale- und dem institutionellen Segment und wir sind nicht an einen konzerneigenen Vertrieb gebunden. In einem Umfeld, in dem sich Partnerschaften schnell ändern können, beseitigt diese Unabhängigkeit Ereignisrisiken und verschafft uns mehr Kontrolle und Flexibilität.

Über unsere regionale Ambition hatte ich bereits gesprochen. Wir wachsen in Regionen mit steigendem Wohlstand, und unsere Partnerschaften tragen dazu bei, unsere Präsenz vor Ort zu vertiefen. Dank dieser lokalen Expertise können wir uns an regionale Kundenbedürfnisse und Vorschriften anpassen und gleichzeitig global vernetzt bleiben.

Stichwort Disziplin:

In einem Umfeld, in dem Umsatzwachstum zunehmend volatil wird, weil sich Anleger zurückhalten, ist eine saubere Kostenbasis entscheidend. Wir haben unsere Kosten in den vergangenen Jahren konsequent gesteuert. So haben wir eine solide Aufwand-Ertrag-Quote erzielt, die besser ist als die der meisten unserer Mitbewerber.

Wir sind zudem einer der wenigen globalen Anbieter im Markt, der aktuell keine Restrukturierungen oder Post-Merger-Integrationen durchführt. Und, wie bereits ausgeführt: Wir haben unser Transformationsprogramm im vergangenen Jahr abgeschlossen.

Das bedeutet, dass wir uns nun ganz auf die Umsetzung unserer Strategie und das Wachstum unseres Geschäfts konzentrieren können. Und dank der guten Aufwand-Ertrag-Quote kann jedes zusätzliche Umsatzwachstum signifikant zum Ergebnis beitragen. Soweit die Grundlagen.

Meine Damen und Herren,

ich hatte vorhin bereits unseren mittelfristigen Anspruch erwähnt, von internationalen Investoren als „Zugang zu Europa“ oder neudeutsch: „Gateway to Europe“ wahrgenommen zu werden. Und ich hatte die Auswirkungen der Entscheidungen des US-Präsidenten auf die globale Wirtschaft kurz angerissen.

In diesem Umfeld ist unsere Identität als europäischer Vermögensverwalter mit tiefen Wurzeln in Deutschland ein Pfund, mit dem wir wuchern können – ebenso wie mit unserer Fähigkeit, global Perspektiven zusammenzubringen. Denn die Perspektive auf Europa ändert sich gerade nachhaltig.

Noch vor wenigen Monaten haben globale Investoren Europa mit einer Mischung aus Skepsis und Desinteresse betrachtet: Geringe Wachstumsaussichten, Bedenken hinsichtlich Stabilität und fiskalischer Einheit, gepaart mit der sprichwörtlichen europäischen Bürokratie und nationalen Partikularinteressen haben Investoren eher abgeschreckt.

Doch unter dem geopolitischen Druck der vergangenen Wochen hat Europa eine Wende hingelegt, die es freiwillig so vermutlich nicht geschafft hätte. Dabei geht es vor allem um die irreversiblen Entscheidungen, die den Kontinent und vor allem Deutschland auf einen anderen wirtschaftlichen Pfad als bisher gebracht haben.

Damit beziehe ich mich auf die Reform der Schuldenbremse, die Verteidigungsausgaben von Beschränkungen befreit, und auf das 500 Milliarden Euro schwere Sondervermögen für Infrastrukturprojekte. In seiner ersten Regierungserklärung hat Bundeskanzler Merz noch einmal betont, dass die staatlichen Investitionen auch privates Kapital mobilisieren sollten.

Dieser Kurs ist richtig! Denn er erzeugt eine neue Dynamik im Inland, er verstärkt und kanalisiert den Wunsch der Menschen nach Transformation und Zukunftsorientierung – und nicht zuletzt weckt er das Interesse internationaler Investoren, sich in Europa stärker zu engagieren.

Aktuell sehen wir vor allem eine Repatriierungsbewegung von europäischem Vermögen, das aus den USA zurück auf den „alten Kontinent“ fließt. Zugleich aber deuten Gespräche mit internationalen Kunden insbesondere in Asien und im Mittleren Osten darauf hin, dass auch sie ihr Vermögen umschichten wollen.

Als einer der führenden europäischen Vermögensverwalter und klare Nummer 1 in Deutschland sind wir in einer starken Position, um diese Dynamik zu nutzen. Und die gerade genannten Gespräche mit Kunden zeigen: Unsere Expertise und unsere Fähigkeit, „Connecting the Dots“ zu betreiben – also Perspektiven über Regionen und Asset-Klassen hinweg zu verbinden –, ist ausgesprochen gefragt.

Meine Damen und Herren,

auch wenn die Vorzeichen gut sind: Es ist eine wichtige Aufgabe der Geschäftsführung, regelmäßig zu prüfen, ob unsere Strategie auch weiterhin tragfähig ist – oder ob wir sie adjustieren müssen. Der Aufsichtsrat hat diesen Prozess im Rahmen der Strategiegespräche eng begleitet.

Im Ergebnis sind wir überzeugt, dass die Strategie, die wir 2022 auf dem Kapitalmarkttag vorgestellt haben, nach wie vor valide ist und für die DWS passt. Die großen Arbeitsfelder bleiben weiterhin

- „Reduce“ – also die beständige Optimierung unserer Aufstellung,
- „Value“ – also unser Kern im aktiven Management,
- „Growth“ – also die fokussierte Investition in Wachstum in den Bereichen Xtrackers und Alternatives
- und „Build“ – also der Aufbau von zukunftsgerichteten Geschäften und dem dafür notwendigen proprietären Wissen.

Es gehört aber auch zur nüchternen Bewertung, dass wir in einigen Bereichen noch nicht unser volles Potenzial ausgeschöpft haben oder unsere Planung perfekt umsetzen konnten. Deshalb haben wir einige Schwerpunktthemen definiert, an denen wir mit Nachdruck arbeiten.

Dazu gehört ein wieder verstärkter Fokus auf das Aktiv-Geschäft und insbesondere auf den deutschen Markt. Hier liegt das Herz der DWS, der Kern Ihres Unternehmens seit nunmehr fast 70 Jahren. Dieses Geschäft wollen wir stärken und weiterentwickeln.

In unserem Alternatives-Geschäft wollen wir weiteres Potenzial adressieren. Hier haben wir im ersten Halbjahr 2025 eine Kooperation mit der Deutschen Bank im Bereich Private Credit vereinbart, die uns und unseren Kunden einen bevorzugten Zugang zu bestimmten Asset-Based-Finance-, Direct-Lending- oder anderen Private-Credit-Möglichkeiten eröffnet, die von der Deutsche Bank begeben werden.

Und nicht zuletzt wollen wir das Potenzial besser heben, das im Angebot für unsere institutionellen Kunden liegt.

Diese Themen gehen wir mit übergreifenden Projektteams und klaren Verantwortlichkeiten an und halten sie auf Ebene der Geschäftsführung regelmäßig nach, damit wir Ihre DWS auch künftig weiterentwickeln können.

Denn, meine Damen und Herren, wir stehen an einem wichtigen Moment in der Geschichte der DWS.

In den vergangenen Jahren haben wir das Unternehmen transformiert und so aufgestellt, dass wir uns auf Wachstum und die Umsetzung unserer Strategie konzentrieren können. Wir haben im Vergleich zum Wettbewerb aufgeholt – aber wir haben noch nicht überholt.

Ich hatte eben davon gesprochen, dass sich unsere Branche in eine neue, schwierigere Phase bewegt. In dieser Phase zeigt sich, wer sich vorbereitet hat. In dieser Phase zeigt sich, wer bereit ist, zu überholen.

Ihre DWS hat sich in den vergangenen Jahren das Selbstbewusstsein erarbeitet, heute sagen zu können: Wir sind bereit.

Denn während wir uns weiterhin konsequent auf die Umsetzung unserer organischen Wachstumsstrategie konzentrieren, glauben wir auch, dass die bevorstehende Volatilität attraktive anorganische Chancen bieten kann.

In Zeiten von Marktstress treten oft strukturelle Schwächen zutage. Und als kapitalstarkes und fokussiertes Unternehmen sind wir in einer starken Position, um dort zu agieren, wo andere vielleicht Schwierigkeiten haben werden.

Deshalb ist es für uns wichtig, weiterhin finanziell flexibel agieren zu können. Trotz der Ausschüttung einer Sonderdividende im vergangenen Jahr verfügen wir nach wie vor über einen erheblichen Kapitalpuffer. Damit sind wir in der Lage, neue Chancen zu eröffnen und Opportunitäten zu verfolgen.

Seien Sie versichert: Wir konzentrieren uns dabei konsequent auf diejenigen Chancen, die echten Wert schaffen – für unsere Kunden und für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Meine Damen und Herren,
was bedeutet das alles für unsere Finanzziele?

Wie bereits kommuniziert, streben wir weiterhin einen Gewinn je Aktie von 4,50 Euro für das Gesamtjahr 2025 an. Wir halten das nach wie vor für realistisch und erreichbar, auch wenn die jüngsten Marktschwankungen die Bandbreite der möglichen Ergebnisse erweitert haben.

Gleichzeitig haben wir Anfang des Jahres mittelfristige Finanzziele herausgegeben, die wir hiermit auch noch einmal bestätigen: In den Jahren 2026 und 2027 streben wir an, ein Wachstum des Ergebnisses je Aktie von 10 Prozent pro Jahr zu erreichen. Die erwarteten Treiber für dieses Wachstum sind steigende Erträge und kontinuierliches Kostenmanagement. Wir erwarten, dass sich die berichtete Aufwand-Ertrag-Relation, bei der wir zum Jahresende 2025 auf 61,5 Prozent kommen wollen, danach weiter verbessern wird. Darüber hinaus streben wir weiterhin eine Ausschüttungsquote der Dividende von etwa 65 Prozent an.

Wir sind überzeugt, dass Ihre DWS damit in Zukunft mehr denn je ein attraktives Investment ist. Dafür arbeiten wir mit aller Kraft.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.