

**Deutsche Bank**



**Dr. Josef Ackermann**  
**Vorsitzender des Vorstands**  
**und**  
**des Group Executive Committee**  
**Deutsche Bank AG**

**Rede**  
**auf der Hauptversammlung der Deutsche Bank AG**  
**26. Mai 2009**

**- Es gilt das gesprochene Wort -**

Guten Morgen, meine sehr geehrten Damen und Herren,

zu unserer diesjährigen Hauptversammlung heiÙe ich Sie herzlich willkommen. Ich begrüÙe Sie auch im Namen meiner Kollegen im Vorstand und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Bank. Wir freuen uns, dass Sie,

- liebe Aktionäre,
- Aktionärsvertreter,
- Vertreter der Medien und
- Gäste

so zahlreich zu uns nach Frankfurt gekommen sind. Dies ist ein Zeichen Ihres großen Interesses an der Entwicklung der Deutschen Bank. Dafür sind wir sehr dankbar und das ist für uns Ansporn, Ihnen heute wieder so viele Informationen wie möglich über unser Haus zu geben.

Ich werde Ihnen über folgende drei Themen berichten:

Erstens: Über die Entwicklungen an den Finanzmärkten.

Zweitens: Über die Ergebnisse, die die Deutsche Bank im abgelaufenen Jahr und im ersten Quartal 2009 erzielt hat.

Schließlich drittens: Wie wir die weitere Entwicklung sehen.

**Meine Damen und Herren**, im vergangenen Jahr sprach ich an dieser Stelle davon, dass wir in herausfordernden Zeiten leben. Dass die Finanzmärkte im späteren Jahresverlauf aber eine solche dramatische Entwicklung genommen haben, war damals nicht vorherzusehen. 2008 war für den Bankensektor das schwierigste Jahr seit vielen Jahrzehnten. Mit dem Zusammenbruch der US-amerikanischen Investmentbank **Lehman Brothers** kam es im vierten Quartal zu extremen

Marktverwerfungen. Die Volatilität stieg auf Rekordhöhe und die Aktienmärkte fielen auf langjährige Tiefststände. Die Geldmärkte waren zeitweise nahezu vollständig gelähmt. Ganze Marktsegmente waren nur noch eingeschränkt funktionsfähig. Das Licht am Ende des Tunnels, das sich Mitte 2008 vorsichtig zeigte, war nicht mehr zu sehen.

Weltweit haben daraufhin **Zentralbanken** die Zinsen massiv gesenkt. Die Liquiditätsschleusen wurden weit geöffnet. **Regierungen** haben ihrerseits Stabilisierungspakete für die **Finanzsysteme** aufgelegt. Und sie haben umfangreiche **Konjunkturprogramme** aufgesetzt, um die **Wirtschaft** vor dem Absturz zu bewahren. Alle Maßnahmen zusammen genommen helfen, das **Vertrauen** an den Finanzmärkten und in der Realwirtschaft wiederzubeleben. Erste positive Signale sind bereits erkennbar.

Viele Bürgerinnen und Bürger fragen sich: Weshalb werden mehr oder weniger über Nacht der Finanzindustrie so unvorstellbar hohe Summen so schnell zugebilligt? Lassen Sie mich darauf kurz eingehen.

Meine Damen und Herren: Ja, die **Banken** haben **Fehler gemacht**. Zum Teil sogar schwere Fehler. Risiken wurden falsch eingeschätzt oder teilweise übersehen. Finanzprodukte waren vielfach zu kompliziert und intransparent. Anreize für kurzfristige Erfolge waren oft zu hoch. Aber: Auch **andere Akteure** haben Anlass zu Kritik gegeben – etwa die frühere US-Regierung und die US-Notenbank, die Aufsichtsbehörden und nicht zuletzt die Rating-Agenturen.

Alle handelten sicher in guter Absicht, aber letztlich mit dem Ergebnis, das wir alle gesehen haben. Alle waren gefangen in einem vom Zeitgeist geprägten, überzogenen **Optimismus**. Einem Optimismus, der selbst

die erfahrensten Experten die Krisenanfälligkeit von Volkswirtschaften und Finanzsystemen vergessen ließ. Nochmal: Das ändert nichts daran, dass Banken weltweit eine große Mitverantwortung für die entstandene Krise haben.

Ich kann daher **sehr wohl verstehen**, dass die Milliardensummen für die Finanzindustrie in der Bevölkerung **Unbehagen** auslösen. Nicht alle genannten Beträge werden am Ende zu Verlusten führen. Nicht alle Garantien und Bürgschaften werden in Anspruch genommen werden. Aber aus Sicht der **Steuerzahler** ist das nur ein schwacher Trost.

Dennoch: Die staatlichen Maßnahmen zur Stabilisierung des Bankensystems sind **ökonomisch zwingend notwendig**. Denn das Finanzsystem ist der **Blutkreislauf** der Wirtschaft. Ein geschwächtes Bankensystem wäre nicht mehr in der Lage, den Kreditbedarf der Wirtschaft zu stillen. Am Ende würde es allen – der Wirtschaft und damit auch den Bürgern – schlechter gehen als vorher. Daran kann niemand ein Interesse haben. Erst recht nicht in einer Zeit, in der die Welt in einer tiefen Rezession steckt. Es gibt keine Alternative zu den Maßnahmen der Notenbanken und der Regierungen. In einer sehr heiklen Situation wurde schnell und richtig gehandelt. Das weltweite Finanzsystem und damit auch Wirtschaft und Gesellschaft wurden vor dem Schlimmsten bewahrt. Dafür gebührt den handelnden Personen unser Dank und unsere Anerkennung.

Für alle Akteure gilt es jetzt, aus den **Fehlern** zu **lernen**. Die Banken verbessern ihr Risikomanagement. Sie adjustieren ihre Geschäftsmodelle und ihre **Vergütungspolitik**. Die **Deutsche Bank** hat sich die vom **Internationalen Bankenverband IIF**, dessen Vorsitzender

ich bin, jüngst publizierten Grundsätze zur Vergütung zu eigen gemacht. Hierzu gehört die Ausrichtung der variablen Komponente an langfristigen und nachhaltigen Erfolgsparametern.

Auch die **Regulatoren** sind aktiv. Weltweit wird die Transparenz des Bankgeschäfts erhöht. Die Aufsicht wird strenger. Ein breiter, zielführender Anpassungsprozess zur Stärkung des Finanzsystems ist im Gang. Dabei ist vor allem eines wichtig: Eine **global einheitliche Umsetzung** regulatorischer Vorschriften. Nur so kommen wir weltweit zu gleichen Wettbewerbsbedingungen für die Finanzbranche.

Die Finanzkrise verändert auch das **Verhältnis von Staat und Wirtschaft**. Dem Staat wird von vielen eine zunehmend stärkere Rolle zugesprochen. Nicht nur zur Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise. Sondern auch darüber hinaus. Die ordnende Hand des Staates darf aber nicht die Leistungsfähigkeit des Marktes beeinträchtigen. Denn der Markt ist der Motor für Wachstum und für unser aller Wohlstand.

Die Freiheit des Marktes und die Ordnung des Staates müssen daher in einer gesunden Balance zueinander stehen. Beide bedingen sich und sind das Fundament der **Sozialen Marktwirtschaft**. Auf diesem Fundament ist dieses Land 60 Jahre lang erfolgreich gewachsen. Und auf diesem Fundament soll es auch in Zukunft wachsen.

**Staatliche Unterstützung** ist in vielen Fällen richtig und nötig, sollte aber zeitlich und im Umfang begrenzt sein. Umgekehrt gilt aber auch: Banken und Unternehmen, die keine Hilfen benötigen, sollten den Steuerzahler auch nicht darum bitten. Er hat ohnedies schon viel zu

schultern. Ich bin daher – insbesondere auch im Sinne unserer Aktionäre – sehr froh, dass wir, die **Deutsche Bank**, die Regierung nicht um Steuergelder haben bitten müssen. Genauso wie ich froh bin, dass die öffentliche Hand das System insgesamt vor dem Zusammenbruch bewahrt hat.

## II.

Lassen Sie mich nun unseren Geschäftsverlauf im Jahr 2008 kurz anhand einiger Eckdaten erläutern. Wir hatten Sie im März mit unserem **Geschäftsbericht** bereits ausführlich informiert. Sie erhalten den Bericht auch hier in der Festhalle.

Die schweren Erschütterungen an den Märkten haben auch in unserer Bilanz tiefe Spuren hinterlassen. In der ersten Phase der Krise – also vor dem Zusammenbruch von Lehman Brothers – waren wir noch profitabel. Im vierten Quartal mussten wir jedoch einen **Verlust nach Steuern** von 4,8 Milliarden Euro und von **3,9 Milliarden Euro für das Gesamtjahr** hinnehmen.

Der Konzernbereich **Corporate and Investment Bank** weist für das Geschäftsjahr 2008 einen Verlust vor Steuern von 7,4 Milliarden Euro aus. Besonders wurde das Ergebnis vom Handel mit Kreditprodukten, Aktienderivaten und dem Aktieneigenhandel belastet. Hinzu kamen Abschreibungen auf Kredite und Kreditzusagen im Geschäft mit fremdfinanzierten Unternehmensübernahmen. Damit wurden die positiven Ergebnisse aus dem kundenbezogenen Handel vor allem in den Bereichen Devisen und Geldmärkte zunichte gemacht.

Unser zweiter Konzernbereich **Private Clients and Asset Management** litt ebenfalls unter dem widrigen Marktumfeld. Der Vorsteuergewinn für das Geschäftsjahr blieb mit 420 Millionen Euro deutlich hinter dem Vorjahreswert zurück. Hierzu haben erhebliche Belastungen im Asset Management, insbesondere Wertkorrekturen bei bestimmten Aktiva sowie Zuschüsse zu europäischen Geldmarktfonds, beigetragen. Das niedrigere Kursniveau an den Aktienmärkten ließ unsere erfolgs- und volumenabhängigen Provisionen sinken. Die drastisch einbrechenden Immobilienmärkte belasteten unser Geschäft mit alternativen Anlagen, und unsere Kunden, beeindruckt von den Turbulenzen der Krise, zeigten sich zurückhaltend.

Meine Damen und Herren, unsere Ergebnisse in 2008 mögen zwar im Branchenvergleich noch durchaus passabel sein, für uns sind sie aber völlig unbefriedigend und enttäuschend. Dass Sie, unsere Aktionäre, durch die Kursentwicklung der Deutschen Bank Aktie im Jahr 2008 drastische Vermögensverluste zu verkraften hatten, bedauern wir umso mehr!

Es mag für Sie nur ein kleiner Trost sein. Dennoch schlagen wir Ihnen im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2008 eine **Dividende** von 50 Cent pro Aktie vor. Damit zeigen wir, dass wir uns von einem schwierigen und schlechten Jahr nicht entmutigen lassen. Wir sind zuversichtlich, Ihnen künftig wieder eine bessere Ertrags- und Gewinnentwicklung vorlegen zu können. Erste Anzeichen dafür sind im ersten Quartal 2009 bereits sichtbar.

Vor etwa 4 Wochen berichteten wir über ein erfreulich gutes erstes Quartal 2009. Wir erzielten **Erträge** von 7,2 Milliarden Euro. Darin sind bereits Wertanpassungen in Höhe von 1,5 Milliarden Euro verkraftet.

Diese nur einmal gedanklich hinzugerechnet, zeigt, dass sich die wahre Ertragsstärke der **Deutschen Bank** bereits fast wieder auf dem Niveau des ersten Halbjahres 2007 bewegt, also dem Niveau vor Ausbruch der Krise.

Die **Risikovorsorge** im Kreditgeschäft betrug 526 Millionen Euro. In PCAM war sie bestimmt durch ein sich verschlechterndes Kreditumfeld, insbesondere in Deutschland und Spanien. Im Vergleich zu unseren internationalen Wettbewerbern sind unser Kreditbuch jedoch viel kleiner und unsere Risikovorsorge deutlich geringer.

Insgesamt haben wir einen **Vorsteuer-Gewinn** von **1,8 Milliarden Euro** erwirtschaftet. Nach Abzug der Steuern verbleibt ein **Gewinn** von **1,2 Milliarden Euro**. Das ist ein Ergebnis, das sich im internationalen Branchenvergleich sehen lassen kann. Der überzeugende Leistungsausweis bestätigt: Die von uns eingeleiteten Maßnahmen zur Behebung der Schwächen greifen.

Der **Gewinn** im 1. Quartal hat unsere **Kapitalquote** leicht auf 10,2% ansteigen lassen. Damit übertrafen wir erneut unsere Zielmarke von 10%. Beim Vergleich mit unseren Wettbewerbern sollte man die Kennzahlen fairerweise um die erhaltenen Staatshilfen bei anderen Banken bereinigen. Nur so erhält man ein korrektes Bild. Mit einer Kernkapitalquote von 10,2% sehen wir unser Haus mit Blick auf unser ausgewogenes Geschäftsportfolio gut kapitalisiert.

Die **Eigenkapitalrendite** nach unserer Zielgrößendefinition liegt bei **25 Prozent**, wohlgemerkt vor Steuern. Diese 25 Prozent sind zu einem politisch emotional aufgeladenen Thema geworden. Dabei sind simple Fakten vielfach aus dem Blick geraten. Diese Rendite erreichen wir nicht, wie manche behaupten, weil wir übermäßige Risiken eingehen. Im Gegenteil, wir reduzierten im ersten Quartal deutlich unsere Bilanzsumme im Vergleich zu 2008. Wir erreichen diese Rendite, weil wir ein überzeugendes Geschäftsmodell und eine starke Marktposition haben.

Wir stehen übrigens mit den 25 Prozent keineswegs allein da. Diese Rendite erzielen die besten Banken der Welt. Für die **Deutsche Bank**, als der größten Bank Deutschlands, der größten Volkswirtschaft Europas und einer der größten der Welt, sollte es selbstverständlich sein, zu dieser Weltspitze zu gehören. Und, meine Damen und Herren: Die Industrie in Deutschland, die maßgeblich vom Mittelstand geprägt ist, auf den wir zu Recht alle stolz sind, erzielte von 1994 bis 2007 durchschnittlich sogar eine Eigenkapitalrendite von über 32%. Dies ist ein Grund zur Freude. Daher sollte es auch ein Grund zur Freude sein, wenn gerade in Zeiten wie diesen die **Deutsche Bank** einen guten Gewinn erwirtschaftet. Ein Gewinn, der sie in die Lage versetzt, zu wachsen, Risiken zu verkraften, Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen.

Die Profitabilität der **Deutschen Bank** wurde im ersten Quartal 2009 maßgeblich vom Investment Banking getragen.

Insbesondere in unserem Handelsbereich greift die Umstrukturierung zu kundengetriebenen Geschäften. Diese haben die Ausfälle im Geschäft

mit illiquiden strukturierten Produkten mehr als ausgeglichen. Mehr noch: Die Erträge mit **Devisen, Geldmarkt- und Zinsprodukten** befinden sich sogar in einem nachhaltigen Aufwärtstrend. Um nur einen Bereich herauszugreifen: Im **Devisengeschäft** erreichen wir heute einen Marktanteil von 21 %. Das ist der höchste jemals von einem Unternehmen erreichte Wert. In jeder Region der Welt wurde die **Deutsche Bank** zur **besten Devisenbank** gewählt.

Gute Positionen im Wettbewerbsvergleich erzielten wir auch im Emissionsgeschäft. Angesichts der widrigen Rahmenbedingungen stärkten viele große Unternehmen ihre Finanzkraft. Sie emittierten **Anleihen** und **Aktien**. Dafür gaben sie vielfach uns, der Deutschen Bank, das Mandat.

Im Geschäft mit **Fusionen und Übernahmen** waren die Erträge trotz der angespannten Marktlage etwa auf Vorjahresniveau. Wir lagen gemessen am angekündigten Transaktionsvolumen global auf Platz fünf und in Europa auf Platz eins.

In unserem Heimatmarkt **Deutschland** sind wir in allen genannten Disziplinen weiter unangefochten Marktführer. Beim deutschen **Mittelstand** stehen wir hoch in der Gunst. Jedes vierte mittelständische Unternehmen in Deutschland – vom Freiberufler über das Familienunternehmen bis hin zur börsennotierten Aktiengesellschaft – vertraut der Deutschen Bank. Und dies schon seit langer Zeit: Mehr als 75 Prozent dieser Kunden stehen seit über 10 Jahren mit uns in guter Geschäftsverbindung.

Der Bereich **Global Transaction Banking** erwirtschaftete im ersten Quartal einen Gewinn vor Steuern von 221 Millionen Euro. Wir erzielten

höhere Margen im Handelsfinanzierungsgeschäft. Im Euro-Clearinggeschäft konnten wir unsere führende Position behaupten und im US-Dollar-Clearinggeschäft den Marktanteil ausbauen. Mit diesem Ergebnis unterstreicht dieser Unternehmensbereich seine Bedeutung als wichtiger Stabilisator für die Ertragskraft der Bank. Allein in den letzten fünf Jahren hat GTB sein **Ergebnis vervierfacht**.

Wir sehen in allen Geschäftseinheiten von CIB einen Zuwachs an Marktanteilen. Das ist ein Beleg dafür, dass unsere Kunden verstärkt Dienstleistungen von hoher Qualität nachfragen.

Im **Asset and Wealth Management** gingen aufgrund der hohen Verunsicherung die Aktivitäten unserer Kunden zurück. Es kam zu einer Verlagerung zu einfachen Produkten mit geringen Margen. Rückläufige Marktwerte von Vermögenspositionen führten in der Folge zu geringeren Provisionseinnahmen.

Die **Erträge** dieses Unternehmensbereichs lagen etwa um die Hälfte niedriger als im Vorjahresquartal. Dies ist auch zum Teil auf Abschreibungen auf Immobilien-Investments zurückzuführen.

Das Management des Unternehmensbereichs hat hierauf reagiert. So wird beispielsweise die globale Vertriebsplattform von Asset Management zentralisiert und den neuen Marktgegebenheiten angepasst.

Der Unternehmensbereich **Private & Business Clients** konnte ein solides **Ergebnis** von 206 Millionen Euro erwirtschaften. Und dies in unverändert schwierigem Umfeld. Ertragsrückgänge im Brokerage-Geschäft, das niedrige Zinsniveau und höhere Rückstellungen für

Kreditrisiken belasteten aber das Ergebnis. Erfreulich ist, dass wir über 60.000 neue Kunden gewinnen konnten. Dies zeigt: Die Deutsche Bank wird für viele Kunden noch attraktiver. Weil unser Service stimmt und weil unsere Produkte überzeugen.

Die vergangenen Monate zeigten sodann auch eine deutliche Aufwärtsentwicklung im Kurs der Deutschen Bank-Aktie. Sie hat sich besser entwickelt als die Börsenwerte vieler unserer Wettbewerber. Der Markt vertraut der Stabilität der Deutschen Bank. Wir sehen darin auch eine Bestätigung für unseren Weg und einen Vertrauensbeweis in die nachhaltige Strategie, die wir verfolgen.

### III.

Soweit meine Ausführungen zum Geschäftsjahr 2008 und dem ersten Quartal 2009. **Wie geht es weiter?**

Auch **2009** wird kein einfaches Jahr. Die Weltwirtschaft ist eingebrochen. Politik und Wirtschaft haben unruhige Zeiten zu bewältigen. Niemand kann den Verlauf des Jahres exakt vorhersehen. Klar aber ist:

Die Krise trifft die **ganze Welt**, wenn auch in unterschiedlicher Stärke, und sie ist der **heftigste Einbruch** der letzten Jahrzehnte. Investitionen werden weltweit zurückgefahren. Die Arbeitslosigkeit wird in den nächsten Monaten weiter zunehmen und den Konsum schwächen.

Einige Indikatoren deuten ein **Ende des Abschwungs** an. Auftragseingänge in der Industrie stabilisieren sich. Das Vertrauen der Verbraucher in den USA nimmt leicht zu. Die Konsumindikatoren in Deutschland sind robust. In der Finanzbranche lösen erste

Gewinnmeldungen einiger Banken auf beiden Seiten des Atlantiks Hoffnung aus.

Angesichts des Ausmaßes des Konjunkturinbruchs ist jedoch **erst** eine **Bodenbildung** der wirtschaftlichen Aktivität und danach eine anschließende Besserung der Konjunktur zu erwarten. Die **Konjunkturentwicklung** dürfte also eher einem **U** als einem **V** gleichen. Wie schnell und vor allem nachhaltig die Wirtschaft wieder auf die Beine kommen wird, hängt auch davon ab, ob und in welchem Umfang **protektionistische Maßnahmen** Platz greifen. Dieser Gefahr sollte widerstanden werden. Eine Re-Nationalisierung der Wirtschaft würde keinem dienen – weder den Unternehmen noch der Gesellschaft und auch nicht den Banken.

Die **Finanzbranche** selbst steht vor einem deutlichen Wandel. Es sind nicht nur die direkten Belastungen aus der Finanzkrise und die zunehmenden Konjunkturrisiken, mit denen sie fertig werden muss. Auch die Regulatoren werden ihr das Korsett enger schnallen. So werden die Banken künftig weniger hoch verschuldet und dafür besser mit Eigenkapital und Liquidität ausgestattet sein. Diese Sicherheitspuffer werden die Profitabilität des Bankgewerbes belasten. Das Bankgeschäft wird insgesamt traditioneller und der Kampf um Kunden wird sich weiter verstärken.

Die **Deutsche Bank** wird sich – wie andere Finanzhäuser auch – den Entwicklungen nicht völlig entziehen können. Auch wir sind betroffen. Aber wir haben aus den Erfahrungen der letzten Zeit gelernt und uns gut vorbereitet. Und wir sind überzeugt: In der Krise liegen für uns auch Chancen – und die werden wir nutzen.

**Worauf gründet sich diese Zuversicht?** Sie basiert auf drei Pfeilern: Auf unserer **strategischen Ausrichtung** mit einem überzeugenden Geschäftsmodell, auf unserer **finanziellen Solidität** und auf unserer **Unternehmenskultur**. Lassen Sie mich darauf näher eingehen.

**Zuerst zur Strategie:** Unser Modell einer nach Produkten, Kundengruppen und Regionen breit diversifizierten Investmentbank mit einem starken Privatkundengeschäft ist nach wie vor intakt. Es hat sich gerade in der Krise bewährt. Daher gibt es keinen Grund, von diesem Geschäftsmodell abzurücken.

Das **Investmentbanking** bleibt unser wichtigstes Kerngeschäftsfeld. **Schwächen**, die die Krise aufgedeckt hat, werden wir **konsequent beseitigen**. Kritische Risikopositionen haben wir bereits deutlich zurückgeführt. Unsere Investitionen in kundenbezogene Aktivitäten wie zum Beispiel den Handel mit Devisen und Geldmarktprodukten haben sich gelohnt. Dies hat sich gerade in der Krise gezeigt. Die Zahl der Mitarbeiter in den betroffenen Bereichen haben wir reduziert. Und auch die Boni für 2008 wurden im Schnitt um 60% gekürzt und die Auszahlung vielfach über mehrere Jahre gestreckt. Die im ersten Quartal bereits erreichten Fortschritte haben gezeigt: Auch mit einem kleineren Bilanzvolumen können wir gute Erträge erzielen. Und diese Erträge wollen wir ausbauen. Daher investieren wir gezielt in zukunftsweisende Sparten wie das Rohstoff- und Aktienkassageschäft und unsere Dienstleistungen für Vermögensverwalter.

Den Bereich **Corporate Finance** passen wir an die **neuen Marktverhältnisse** an. Angesichts der schweren Rezession dürften stark fremdkapitalfinanzierte Unternehmens- und Immobilientrans-

aktionen nicht mehr besonders gefragt sein. Dagegen wird der **Anpassungsbedarf der Wirtschaft** besonders in den USA und Europa groß sein. Zudem wird in vielen Industrien eine neue Konsolidierungswelle einsetzen. Wir fokussieren uns daher auf die Beratung für **Restrukturierungen sowie für Fusionen und Übernahmen** und wollen dort weitere Marktanteile gewinnen.

An unserem **Bekenntnis zum deutschen Mittelstand** halten wir unverändert fest. Für die Betriebe rückt vor allem eine langfristig ausgerichtete und tragfähige Finanzierung in den Fokus. Hinzu kommt auch ein ausgefeiltes Cash-, Risiko- und Liquiditätsmanagement. Wir bieten hier allen Mittelständlern attraktive Lösungen an, damit sie in diesen unsicheren Zeiten ihre Herausforderungen gut bewältigen können. Zudem sind wir auf allen internationalen Wachstumsmärkten vertreten. Insgesamt in 72 Ländern der Erde. Wer ist so vortrefflich in der Lage, den deutschen Mittelstand bei seinen Auslandsengagements zuverlässig zu begleiten, wenn nicht die **Deutsche Bank**?

Im vergangenen Jahr konnten wir **30.000 neue Kunden im Mittelstand** gewinnen. Damit sind es nun fast eine Million. Um sie kümmern sich rund **3.500 Berater** an 850 Standorten im Land. Und es werden in diesem Jahr noch einmal mehr. Sie sehen: Auch in schwierigen Zeiten lassen wir unsere treuen Kunden nicht im Stich. Sie haben mit der **Deutschen Bank** einen kompetenten und verlässlichen Partner!

Als starker Partner des Mittelstandes sind wir in engem Kontakt zu Unternehmen, die unser Land mit Engagement und Leidenschaft nach vorne bringen. Wir wissen: Die Basis für Fortschritt und Erfolg liegt in den Köpfen der Menschen. Dazu zählen gute Ideen, Kreativität und Mut,

Neues zu wagen. Deshalb unterstützen wir mit dem Innovationswettbewerb „**365 Orte im Land der Ideen**“ all diejenigen, die die Zukunft Deutschlands entscheidend mitgestalten. „Land der Ideen“ ist mittlerweile die größte Veranstaltungsreihe in Deutschland. Wir tragen damit in der Öffentlichkeit zu einem positiven Bild Deutschlands als vortrefflicher Innovationsstandort bei.

**Global Transaction Banking** werden wir ausbauen und die **Ergebnisdynamik** der letzten Jahre **fortsetzen**. Expansion in den Kernländern wird dabei im Mittelpunkt stehen. Dort sehen wir die höchsten Ertragspotenziale. Überall, wo GTB vertreten ist, bieten wir eine umfassende Betreuung bei der Strukturierung, Finanzierung und Risikobetrachtung von inländischen und grenzüberschreitenden Handelsgeschäften. Dazu investieren wir in neue Technologien und verbessern unser Produktangebot. Wir wollen organisch wachsen. Wir werden aber auch sinnvolle Akquisitionschancen nutzen.

Den Bereich **Asset Management** richten wir neu aus. **RREEF**, unser Vermögensverwalter für alternative Anlagen, passt seine Geschäftspolitik an die neuen Verhältnisse an den Immobilienmärkten an. Die Prozesse zur Produktion neuer Fonds **verschlanken** wir und reduzieren konsequent die Kosten in der Abwicklung.

Sowohl das institutionelle Anlagegeschäft als auch das Publikumsfondsgeschäft der DWS bleiben integrale und wichtige Bestandteile des Geschäftsbereichs Asset Management. In fast allen Produktlinien des institutionellen Anlagegeschäfts gab es Nettozuflüsse. Zum Jahresende 2008 verwalteten wir 159 Milliarden Euro nach 158 Milliarden Euro Ende 2007. Trotz rückläufiger Vermögenswerte konnten wir also einen erfreulichen Zuwachs erzielen. Das lag vor allem an

personellen und organisatorischen Initiativen, um den Absatz zu steigern.

Die **DWS** ist in Deutschland die erfolgreichste Fondsgesellschaft der letzten Jahre. Sie gehört in Europa zu den besten drei. Die Expansion der DWS setzen wir unvermindert fort. Damit stärken wir unsere Position im weltweiten Investmentfondsgeschäft.

Insgesamt wird sich der Geschäftsbereich Asset Management strategisch weiterhin an langfristigen, für die Kapitalanlage bedeutenden „**Megatrends**“ orientieren. Dabei handelt es sich unter anderem um den expandierenden Markt für Altersvorsorgeprodukte und eine steigende Vermögensbildung in Schwellenländern.

Im **Private Wealth Management** gehören wir zu den **führenden Vermögensverwaltern der Welt**. Wir haben unsere globale Präsenz durch neue Büros in Indien, Russland und in der Schweiz gestärkt. Damit sind wir nun an **91 Orten weltweit** vertreten. Es ist unser erklärtes Ziel, aufbauend auf der starken **Marke Deutsche Bank** von einer "**Flucht in die Qualität**" zu profitieren. Hierzu wollen wir weiterhin selektiv Akquisitionsgelegenheiten nutzen und weitere Top-Talente für uns gewinnen. Wir werden unser Vermögensverwaltungsgeschäft ebenso wie unser Geschäft mit Beratungsmandaten ausbauen und dabei die Kosteneffizienz im Auge behalten.

Die Ertragsentwicklung von **Private & Business Clients** hat gezeigt, dass das Geschäftsmodell robust ist. Unser Anspruch aber ist ein höherer. Deshalb hat **PBC** ein Wachstums- und Effizienzprogramm gestartet.

Wir setzen den **Ausbau unseres Filialnetzes** konsequent fort. Bis zum Jahr 2012 werden wir in den europäischen Kernmärkten 400 neue Filialen eröffnen, 150 allein in Deutschland. Unsere Beraterteams stocken wir substanziell um europaweit 2.500 neue Berater auf, davon die Hälfte alleine in Deutschland; der Rest vorwiegend in Italien und Polen.

Mit unserer Beteiligung an der **Deutschen Postbank** wollen wir eines unserer stabilen Geschäftsfelder weiter stärken. Nach den Akquisitionen norisbank und Berliner Bank **bauen wir so unser Retailgeschäft weiter aus**. Die Postbank bietet mit Einlagen in Höhe von circa 100 Milliarden Euro von 14 Millionen Kunden eine wertvolle **strategische Option** für unser Privatkundengeschäft.

Wir arbeiten bereits im Rahmen der vereinbarten Kooperationsverträge gemeinsam mit der Postbank an **Produkt-, Vertriebs- und Kostensynergien** und erwarten daraus einen Nutzen in Höhe von etwa 120 bis 140 Millionen Euro für beide Kooperationspartner. Wenn wir unsere Optionen nutzen, können wir zusammen mit der Postbank im deutschen Heimatmarkt die **unangefochtene Nummer 1** werden.

Um die Effizienz zu steigern, wird PBC die neuesten technologischen Entwicklungen und Möglichkeiten für die Vereinfachung und Beschleunigung von Abwicklungsprozessen nutzen. Dies wird die **Aufwand-Ertrag-Relation** weiter verbessern.

Der zweite Grund meiner Zuversicht für die **Deutsche Bank** ist unsere **finanzielle Solidität**.

Wie Sie wissen, sind die im Vergleich zum Eigenkapital zu stark ausgeweiteten Bilanzen der Banken und die in den Bilanzen vermuteten Risiken ein viel diskutiertes Thema.

Bereits seit Mitte letzten Jahres haben wir systematisch unsere Bilanzsumme zurückgeführt. Im ersten Quartal 2009 konnten wir unsere Bilanzsumme nach IFRS um knapp 100 Milliarden Euro reduzieren. Für den Wettbewerbsvergleich in US GAAP umgerechnet sanken wir unter die 1 Billionen Euro-Marke.

Die von Analysten stark beachtete „Leverage-Ratio“, also das Verhältnis von Bilanzsumme zum Eigenkapital, haben wir auf unser selbst gestecktes Ziel von 25 reduzieren können. Und all dies ohne Einbußen bei der Ertragsstärke.

Hervorzuheben ist auch unsere **starke Liquiditäts- und Refinanzierungsposition**. Beide sind essentiell für eine Bank und stellen nach meiner Überzeugung einen weit wichtigeren Maßstab für die Qualitätsbeurteilung einer Bank dar als die Eigenkapitalausstattung. Und selbst die ist – wie vorhin ausgeführt – im Bereich unserer Wettbewerber.

Seit Beginn der Krise im Sommer 2007 haben wir unsere unbesicherten kurzfristigen Geldmarktrefinanzierungen auf 75 Milliarden Euro halbiert und durch stabilere Kundeneinlagen und langfristige Kapitalmarktemissionen ersetzt. Und die verbleibenden kurzfristigen Refinanzierungen sind mehr als abgedeckt durch verfügbare Barmittel oder Instrumente unserer eigenen Liquiditätsreserve.

Seit Beginn der Krise im Sommer 2007 haben wir uns konservativ refinanziert und einen stattlichen „**Liquiditätspuffer**“ geschaffen.

Deshalb müssen wir im laufenden Jahr nur 16 Milliarden Euro am Kapitalmarkt neu aufnehmen. Hiervon ist fast die Hälfte schon platziert.

Wie Sie rechts auf dem Bild sehen, hat die **Deutsche Bank** weiterhin einen relativen Refinanzierungsvorteil, da unsere Refinanzierungskosten im Wettbewerb mit die günstigsten sind.

Unsere finanzielle Solidität gibt uns gerade bei den derzeitigen Marktverwerfungen ein hohes Maß an Sicherheit und Flexibilität. Wir haben damit den Spielraum, in jeder Hinsicht handlungsfähig zu sein. Diesem Zweck dient auch unser heutiger Beschlussvorschlag an Sie, dem Vorstand die Ermächtigung für zusätzliche **Kapitalmaßnahmen** zu erteilen. Wir wollen für jede Situation gewappnet und in der Lage sein, attraktive Wachstumsmöglichkeiten nutzen zu können.

Meine Damen und Herren, die richtige Strategie und ein solides Finanzmanagement sind zwei Gründe für Zuversicht und Selbstvertrauen. Der dritte Grund ist unsere **Unternehmenskultur**.

In einer außergewöhnlich schwierigen Situation und vielfach angefeindet haben sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Gespräch mit den Kunden gestellt. Sie haben damit die Grundlage gelegt für eine weitere, vertrauensvolle Partnerschaft. Sie haben hervorragende Leistungen gebracht, auf die sie stolz sein können. Dafür möchte ich Ihnen, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, an dieser Stelle ganz besonders **Danke** sagen! Danke für Ihr unentwegtes Engagement. Und danke für Ihre Leistungen.

Dass sie dabei offenbar Leistung aus Leidenschaft erbringen, spiegelt die zunehmende Zufriedenheit mit der **Deutschen Bank** als Arbeitgeber

wider. Die jährliche Befragung unter den Mitarbeitern ergab den **höchsten Zufriedenheitswert** seit zehn Jahren. Das zeigt: Die Deutsche Bank hat in ihrer Personalpolitik, in der Aus- und Weiterbildung und einigem anderen mehr vieles richtig gemacht.

Diese Zufriedenheit strahlt auch nach draußen. So zählt die Deutsche Bank Untersuchungen verschiedener Institute zufolge heute zu den zehn attraktivsten **Arbeitgebern** in Deutschland. Innerhalb des Finanzsektors gehören wir sogar weltweit zu den ersten zehn. Das ist ganz wichtig, um die fähigsten Talente für unsere Bank gewinnen zu können. Denn was nützt die beste Unternehmensstrategie, wenn man nicht die Talente hat, die sie umsetzen.

Wir setzen dabei auf die **Vielfalt** unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus über 140 Ländern und haben unsere Anstrengungen in diesem Bereich noch verstärkt. Aus gutem Grund. Eine globale Bank wie die **Deutsche Bank** braucht für ihre Aktivitäten intime Kenntnisse lokaler Kulturen, um diese Märkte und die Lebensstile der Kunden dort zu verstehen. Dazu brauchen wir Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die denselben kulturellen Hintergrund wie unsere Kunden haben – wo immer sie sind. Sei es in Amerika, in Osteuropa oder in China oder Indien. Gerade in der Krise hat sich der enorme Vorteil von unterschiedlichen, von Vielfalt geprägten Teams gezeigt.

Wir setzen also auf Leistung, Einsatz, Teamfähigkeit, Kreativität und gute Ideen unserer Mitarbeiter. Das ist es, was zählt. Das macht die eigentliche **Stärke** unseres Hauses aus. Das ist es, was die Deutsche Bank zu etwas Besonderem für uns alle werden lässt: Für unsere Kunden, für unsere Aktionäre, für unsere Mitarbeiter und für Deutschland! Zu unserer Unternehmenskultur gehört auch das Prinzip

der „**Null-Toleranz**“. Wann immer wir Verstöße jedweder Art feststellen, wird sofort und konsequent gehandelt, um eine Wiederholung zu verhindern.

Unternehmerischer Erfolg und verantwortungsvolles Handeln gehören für uns untrennbar zusammen. In guten wie in weniger guten Zeiten. So haben wir auch im schwierigen Jahr 2008 unsere **gesellschaftliche Verantwortung** wahrgenommen. Erneut haben wir mehr als 80 Millionen Euro, aber auch viel Zeit und Know-how aufgewendet, um rund um den Globus zahlreiche Aktivitäten in den Bereichen Nachhaltigkeit, Soziales, Kunst und Bildung zu fördern. Wofür genau, das steht in unserem neuen Bericht. Er liegt im Foyer aus. Nehmen Sie ihn mit und machen Sie sich selbst ein Bild über unser vielfältiges Engagement.

Ich möchte prototypisch **drei Punkte** herausgreifen:

- **Erstens** widmen wir uns verstärkt der Bekämpfung des **Klimawandels**. Wir modernisieren unsere **Konzernzentrale** und schaffen eines der umweltfreundlichsten Hochhäuser der Welt. Darüber hinaus werden wir die Kohlendioxid-Emissionen der Deutschen Bank um jährlich 20 % reduzieren und wollen ab 2012 **klimaneutral** arbeiten.
- **Zweitens: Bildung** erachten wir als die entscheidende Ressource für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft und den Schlüssel zu Wohlstand und Wachstum. Deshalb haben die Förderung junger Talente sowie die Unterstützung von Wissenschaft und Forschung einen hohen Stellenwert für die Deutsche Bank. Nur ein Beispiel dafür ist der „**Studienkompass**“. Mit seiner Hilfe studieren mittlerweile Hunderte junger Menschen aus nicht akademischen Elternhäusern an einer Universität. Diese Art der Bildungsförderung werden wir weiter ausbauen.

- **Mein drittes Beispiel für unser gesellschaftliches Engagement betrifft den sozialen Bereich.** Wir sind mittlerweile seit mehr als zehn Jahren in der **Mikrofinanzierung** aktiv. Durch unsere Mikrokredite leisten wir langfristige Hilfe zur Selbsthilfe. Wir haben mehr als zwei Millionen Menschen dabei unterstützt, den Teufelskreis aus Arbeitslosigkeit und Armut zu durchbrechen und sich eine eigene Existenz aufzubauen.

Wir meinen es also ernst mit unserem nachhaltigen Handeln und gesellschaftlicher Verantwortung. Und wir wollen damit auch dokumentieren, dass **Markt und Moral keine Gegensätze** sind, sondern zum Wohle aller miteinander harmonieren.

Meine Damen und Herren, all unsere Leistungen, die geschäftlichen wie die im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung, werden zunehmend anerkannt. Dies schlägt sich **positiv im Ansehen der Deutschen Bank** nieder. In der Welt, aber auch im manchmal besonders kritischen Deutschland.

Unser Ansehen hielt sich im Jahresschnitt 2008 trotz der Finanzkrise auf dem hervorragenden Niveau von 2007. Etwa die Hälfte der Befragten in Deutschland stufen die **Reputation** der Bank als **sehr gut bzw. gut** ein. Und im renommierten Ranking vom Fortune Magazin der weltweit am meisten wertgeschätzten Banken haben wir uns von Platz 13 auf einen hervorragenden fünften Platz in der Finanzbranche hochgearbeitet.

Meine Damen und Herren, ich komme zum Schluss. Wir blicken klar und entschlossen nach vorne. Die **Deutsche Bank** hat ein starkes und solides Fundament und eine klare strategische Ausrichtung. Wir sind von

unserem Können überzeugt und uns unserer Chancen bewusst. Wir setzen unseren Weg mit Kraft und Selbstvertrauen fort.

Wir haben die Chance, aus dieser Krise gestärkt hervorzugehen. Wir haben bereits **Marktanteile** gewonnen. In vielen Bereichen profitierten wir von der **Flucht in Qualität**. Unsere **Kerngeschäftsfelder** wurden mit Blick auf das gewandelte Umfeld **optimiert**. Die ersten erfreulichen Resultate sind bereits zu verzeichnen.

Aus Chancen gilt es jetzt dauerhafte Werte zu generieren. Dafür ist Klarheit in der Führung der Bank von großer Bedeutung. Aus diesem Grund habe ich mich **auf Ersuchen des Aufsichtsrats bereit erklärt**, meine persönliche Lebensplanung zu ändern und **der Bank länger als ursprünglich vorgesehen zu dienen**. Für den großen Zuspruch, den ich hierfür von Kunden, Aktionären und Mitarbeitern sowie aus der Politik erhielt, möchte ich mich an dieser Stelle nochmal ganz besonders bedanken.

Meine Damen und Herren, wir wollen die Krise als Chance nutzen, wir wollen diese **großartige Bank nachhaltig weiterentwickeln**. Wir wollen Werte schaffen,

- für die Menschen, die bei uns arbeiten,
- für die Kunden, die auf die Deutsche Bank setzen und uns vertrauen und
- für Sie alle, unsere Aktionäre, denen diese Bank gehört,
- und schließlich auch für die Gesellschaft, in der wir tätig sind.

Vielen Dank für **Ihre Aufmerksamkeit!**