

# **Deutsche Banken im globalen Wettbewerb – Erfolgsfaktoren in einer sich verändernden Industrie**

**Dr. Josef Ackermann**

**10. Handelsblatt Jahrestagung „Banken im Umbruch“  
Frankfurt, 7. September 2005**



# Agenda

1

**Globale Herausforderungen im Bankensektor**

2

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Bankensektors

3

Transformation und globales Wachstum – Beispiel Deutsche Bank

4

Zusammenfassung



# Verschärfter Wettbewerb im globalen Bankensektor

**Globalisierung**

**Preis- und Margendruck**

**Wachsende Kundenansprüche**

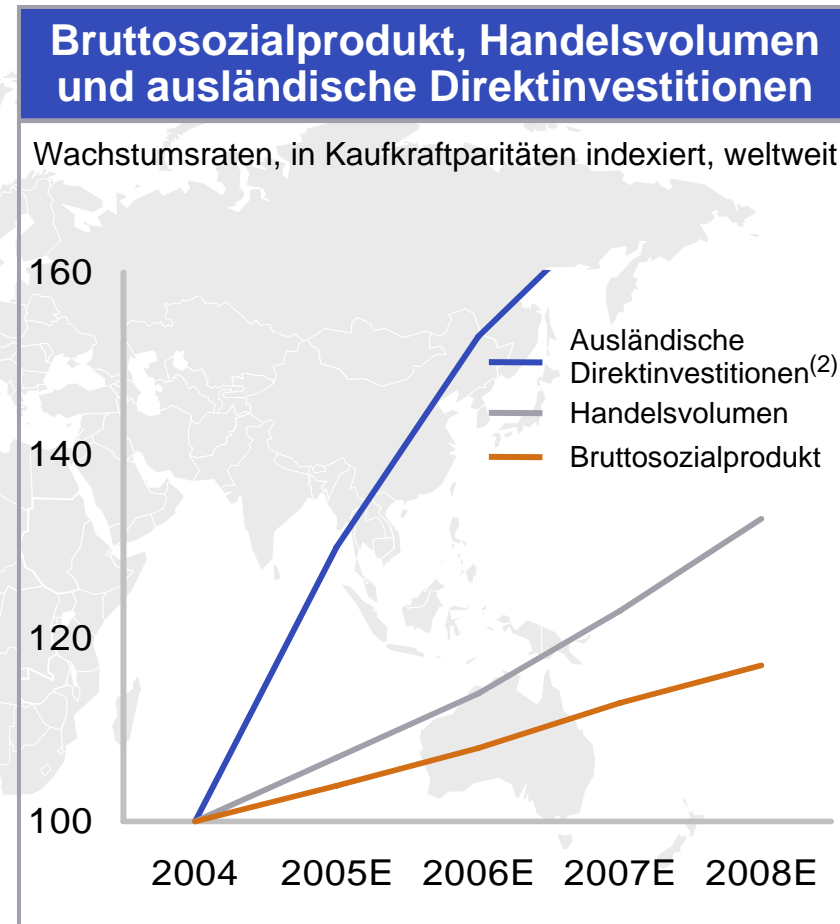
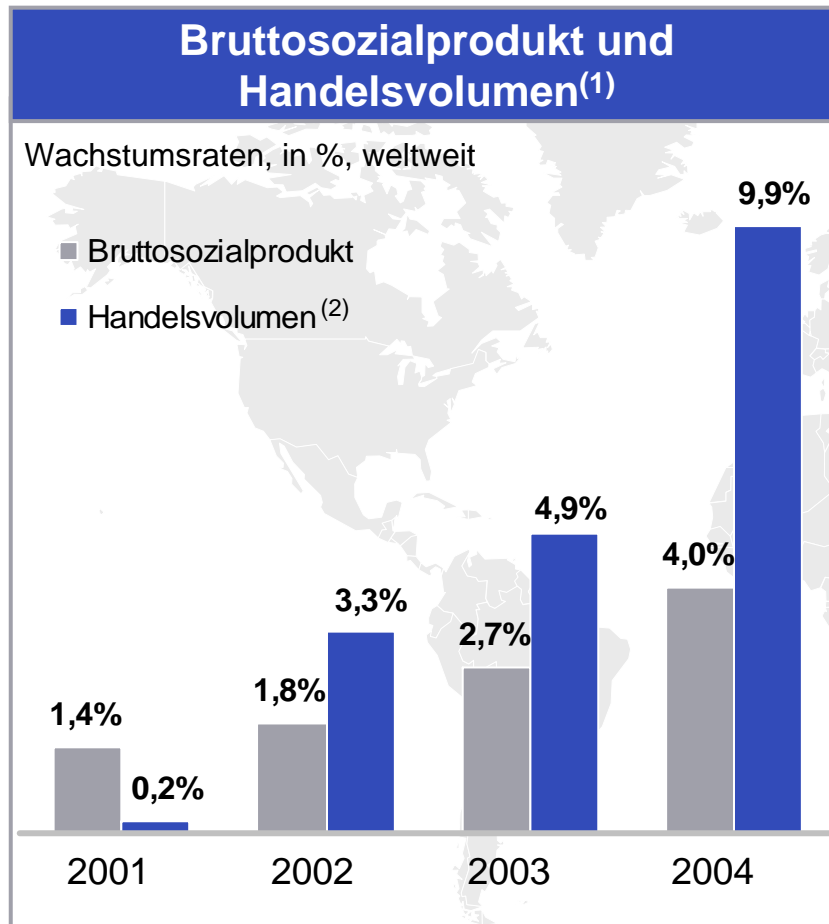
**Verschärftes Regulierungsumfeld**

**Aufbrechen der Wertschöpfungsketten**

**Konsolidierung**

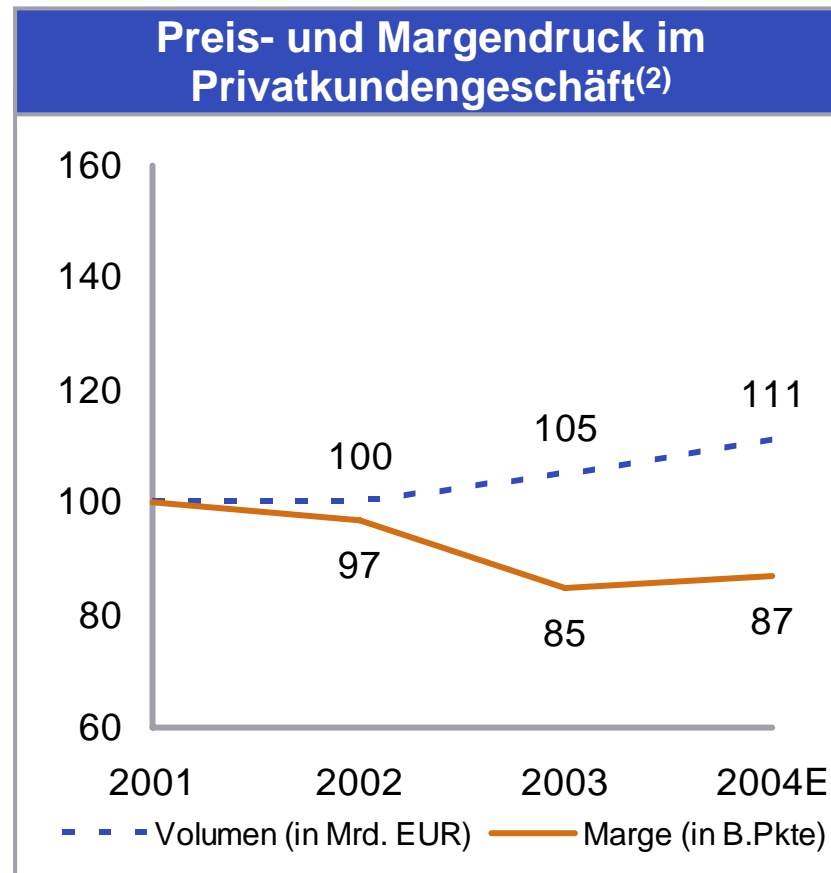
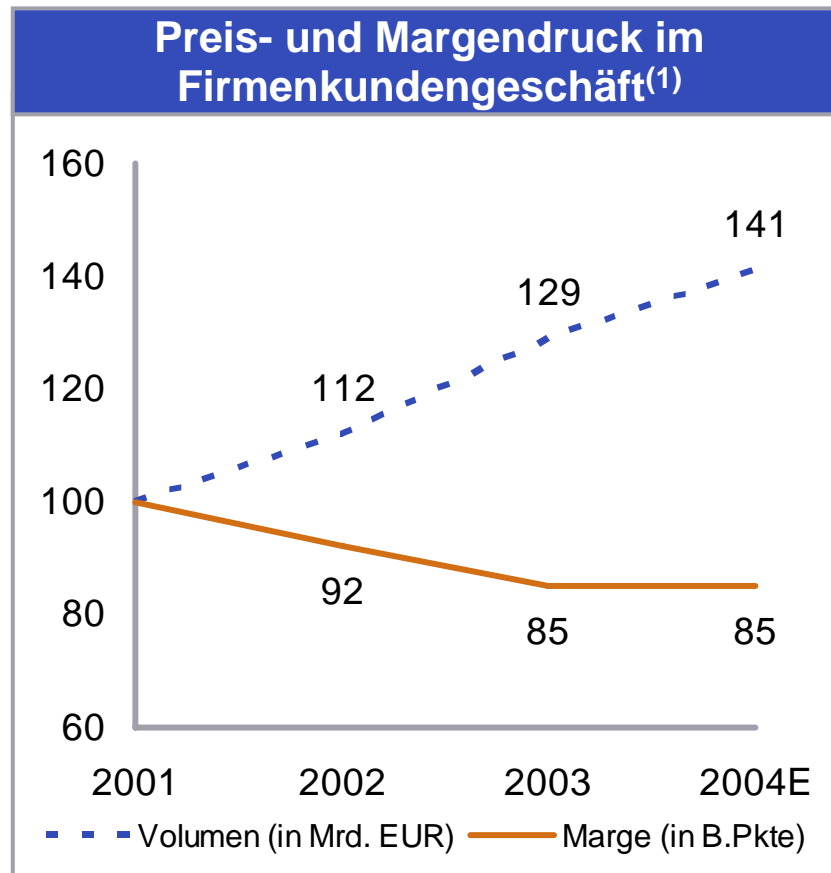


# Globalisierung als übergeordnete Rahmenbedingung für die Bankenindustrie



(1) Wachstumsraten basieren auf USD-Angaben  
 (2) Von Gütern und Dienstleistungen  
 Quelle: IWF, Economist Intelligence Unit April 2005

# Anhaltender Preis- und Margendruck und steigende Kundenansprüche

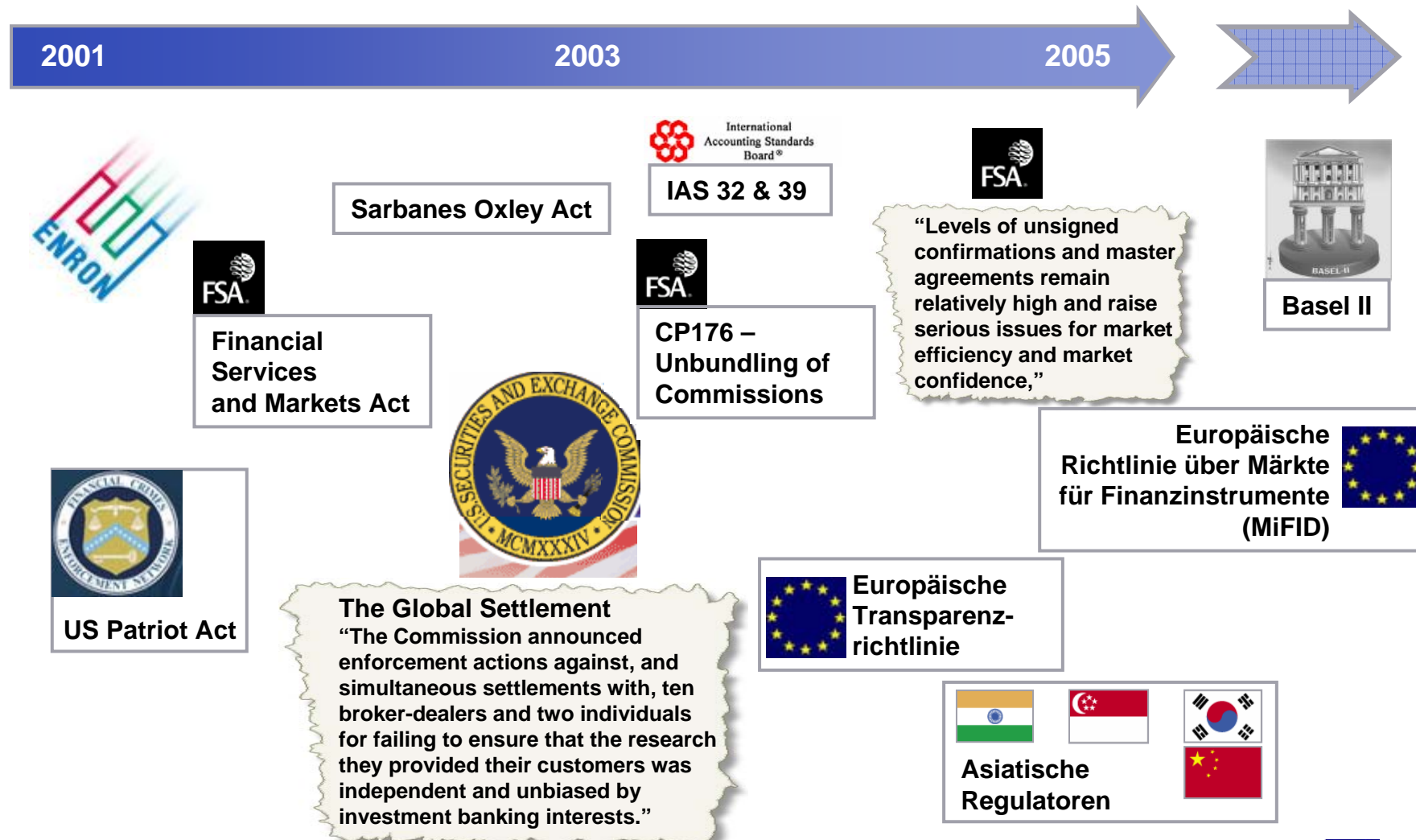


(1) Entwicklung Produktvolumen und -marge für USA, Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Spanien und Italien, Approximation

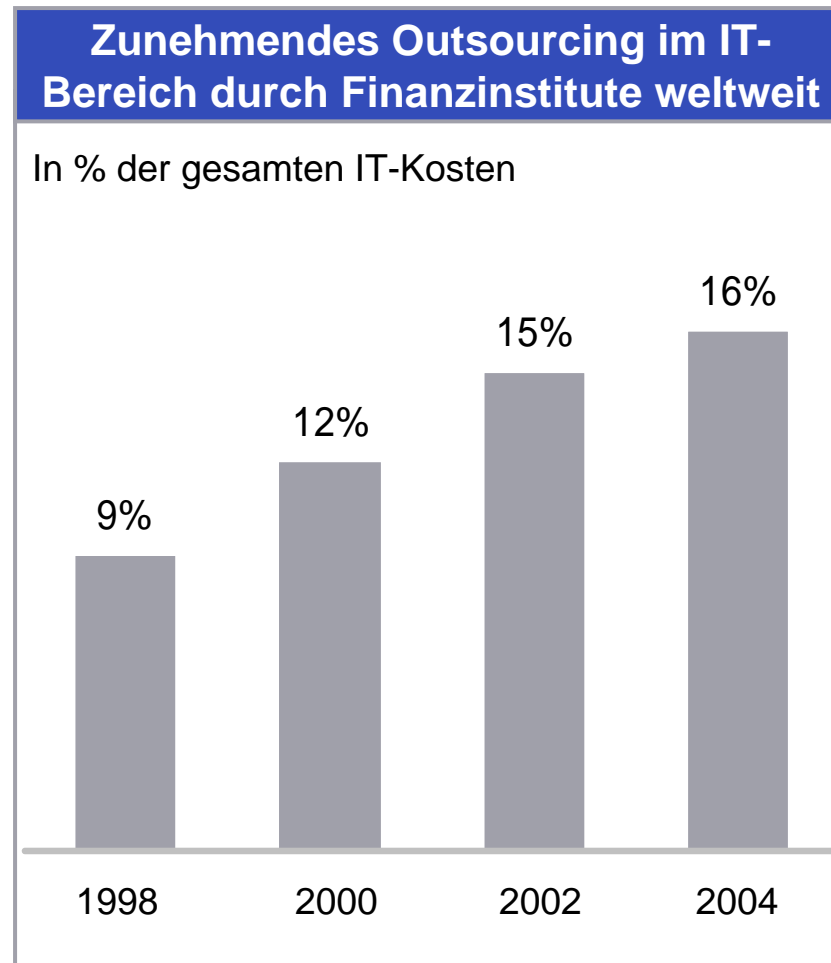
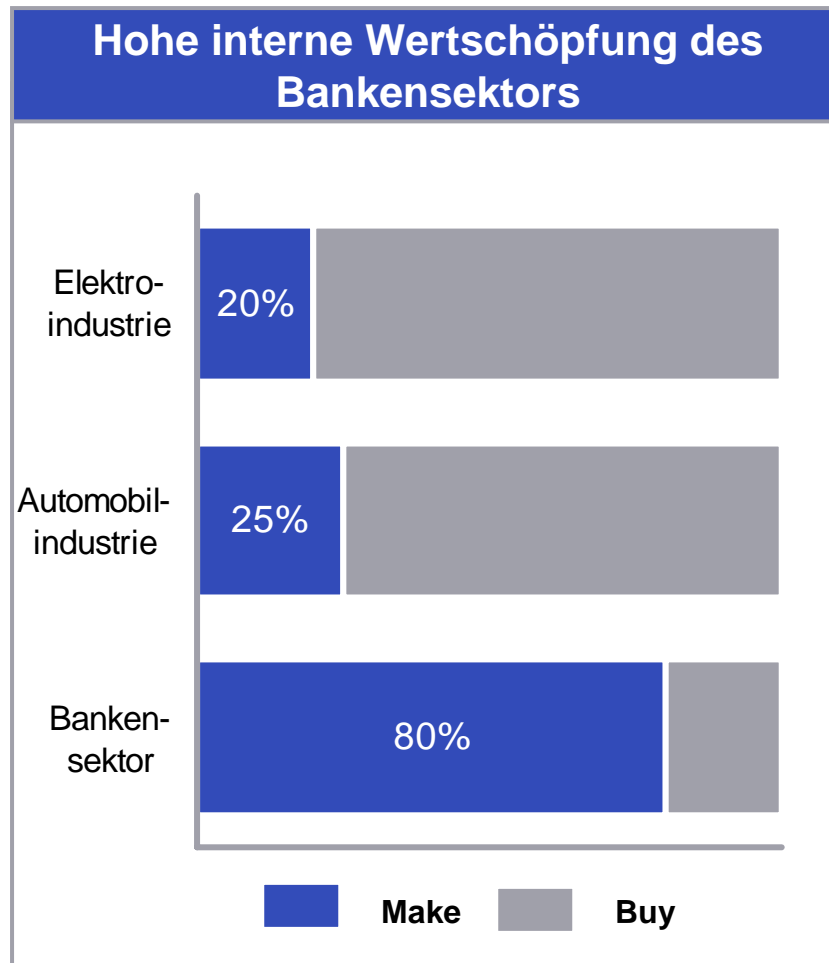
(2) Entwicklung Produktvolumen und -marge für Deutschland, Spanien und Italien (gewichtet), Approximation

Quelle: McKinsey

# Verschärftes internationales Regulierungsumfeld

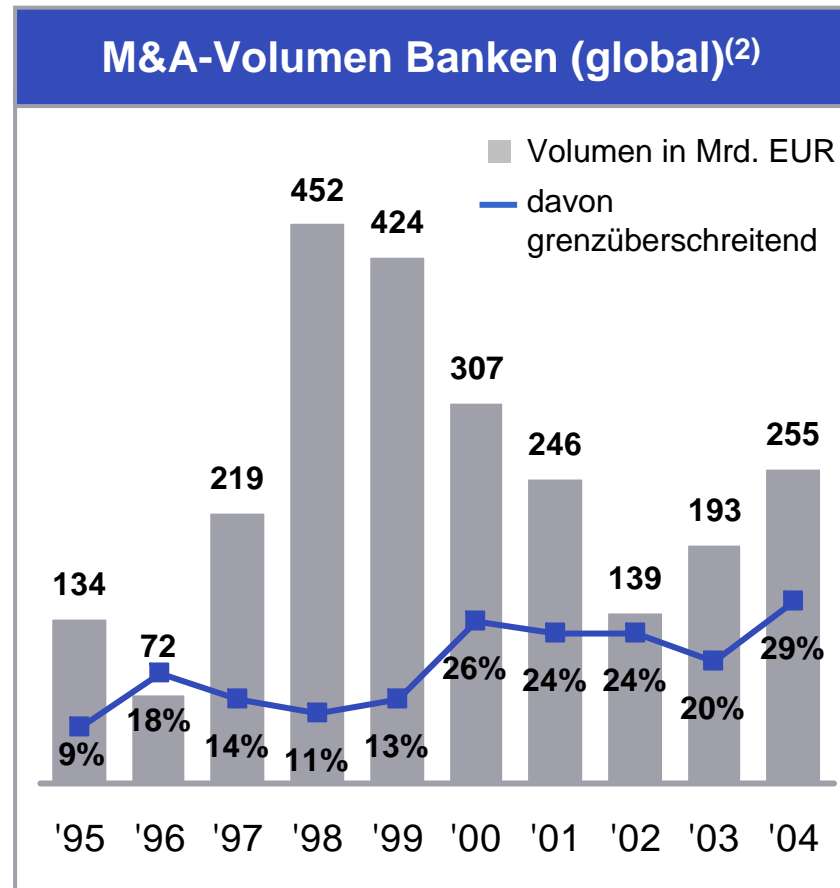
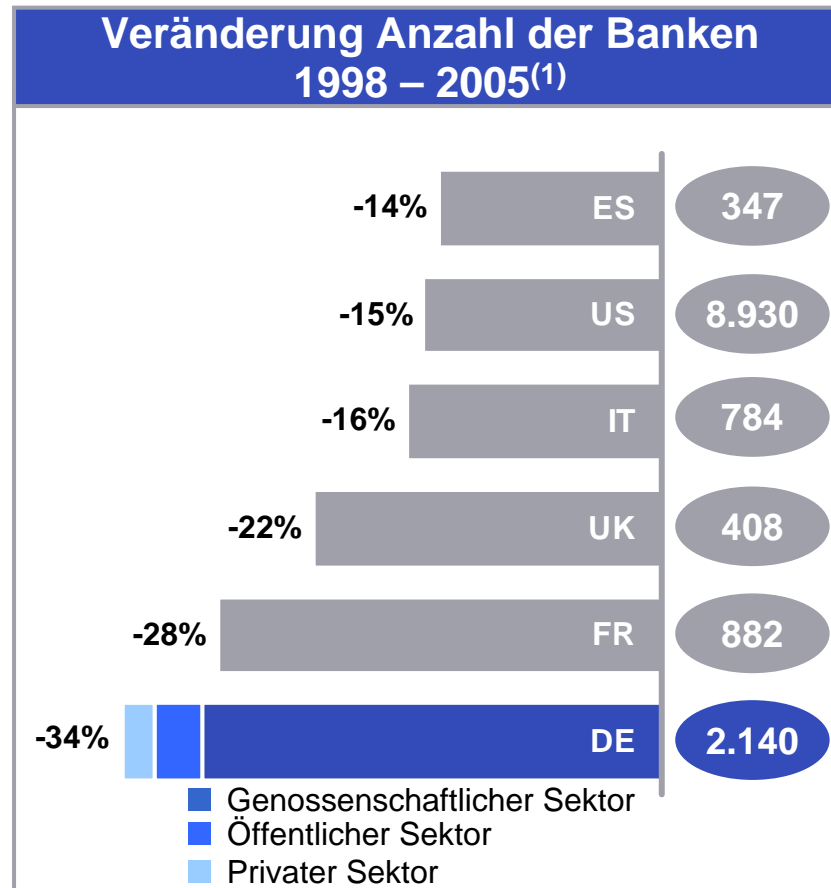


## Weiteres Aufbrechen der Wertschöpfungsketten ...



Quelle: DB Research, Mercer Oliver Wyman

## ... bei anhaltender inländischer und grenzüberschreitender Konsolidierung



(1) Dezember 1998 bis März 2005  
 (2) Angekündigte Transaktionen  
 Quelle: EZB, FDIC, Thomson SDC

# Banken müssen sich dem verschärften globalen Wettbewerb stellen

<b>Globalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Nutzung globaler Wachstumschancen</li><li>■ Einstellen auf mehr ausländische Wettbewerber im Inland</li></ul>
<b>Preis- und Margendruck</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Weitere Verbesserung der Effizienz</li><li>■ Weitere Verbesserung von Kapital- und Risikomanagement</li></ul>
<b>Wachsende Kundenansprüche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Förderung von Produktinnovationen durch Ausbau des Strukturierungs- und Risikomanagement Know-Hows</li><li>■ Eingehen von Produkt- und Vertriebspartnerschaften</li></ul>
<b>Verschärftes Regulierungsumfeld</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ausrichtung der Compliance Funktion an internationalen Anforderungen</li><li>■ Proaktives Management von Rechtsrisiken</li></ul>
<b>Aufbrechen der Wertschöpfungsketten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Fokussierung auf Kernaktivitäten</li><li>■ Nutzung von Outsourcing- und Offshoringopportunitäten</li></ul>
<b>Konsolidierung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Steigerung von Profitabilität und Aktionärswert</li><li>■ Behauptung und Nutzung von Chancen im Konsolidierungsumfeld</li></ul>

# Agenda

1

Globale Herausforderungen im Bankensektor

2

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Bankensektors

3

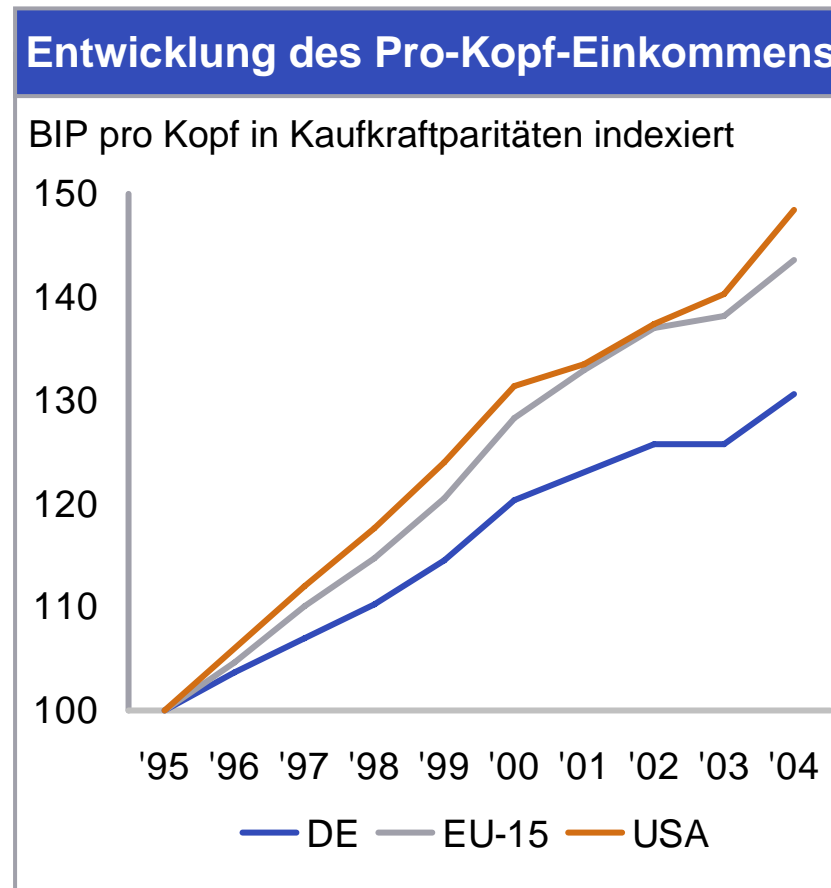
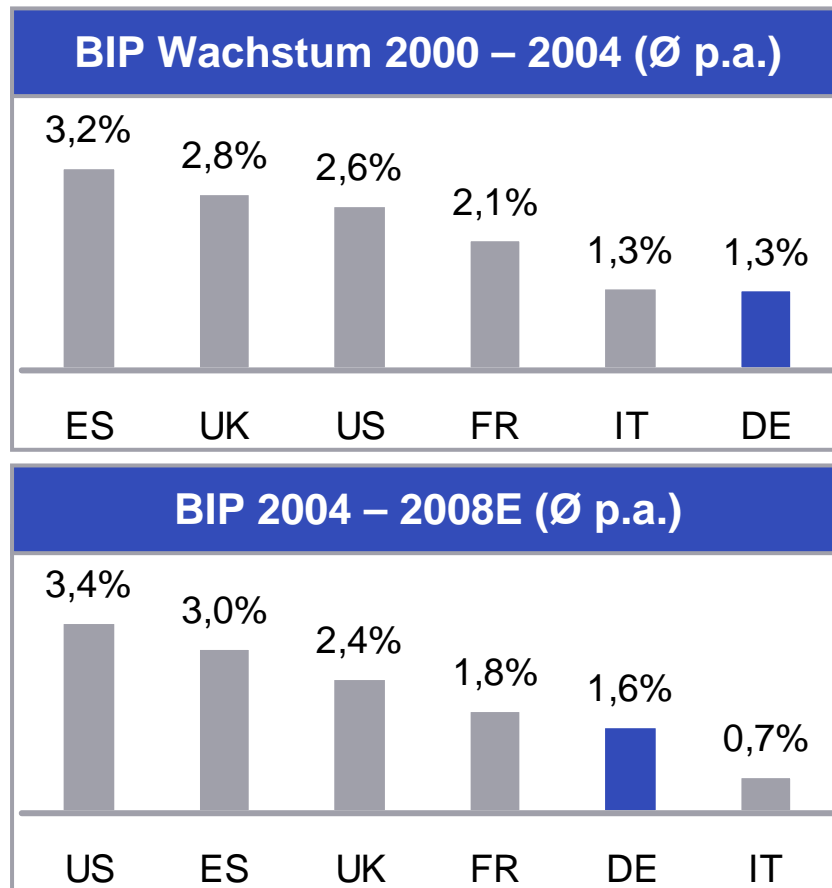
Transformation und globales Wachstum – Beispiel Deutsche Bank

4

Zusammenfassung

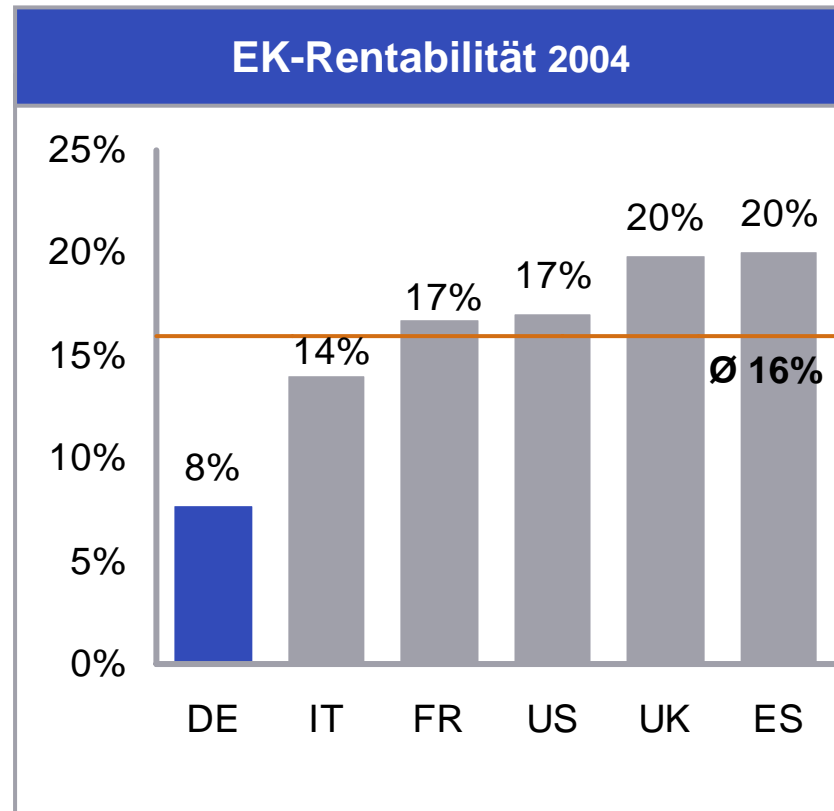
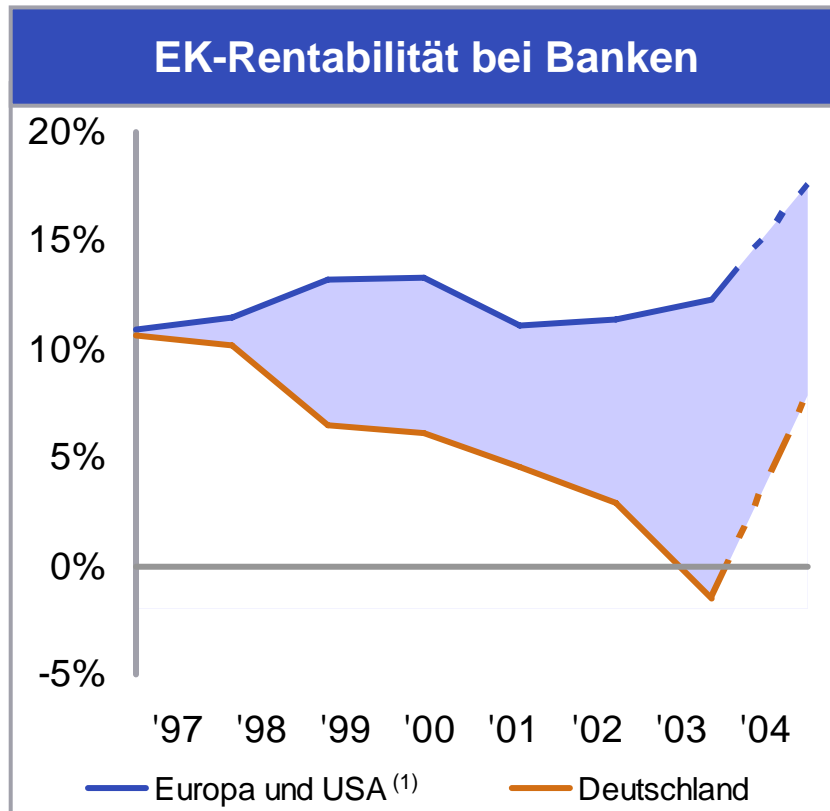


# Situation für deutsche Banken zusätzlich erschwert durch geringes volkswirtschaftliches Wachstum im Heimatmarkt



Quelle: DB Research, Zentralbanken, Eurostat

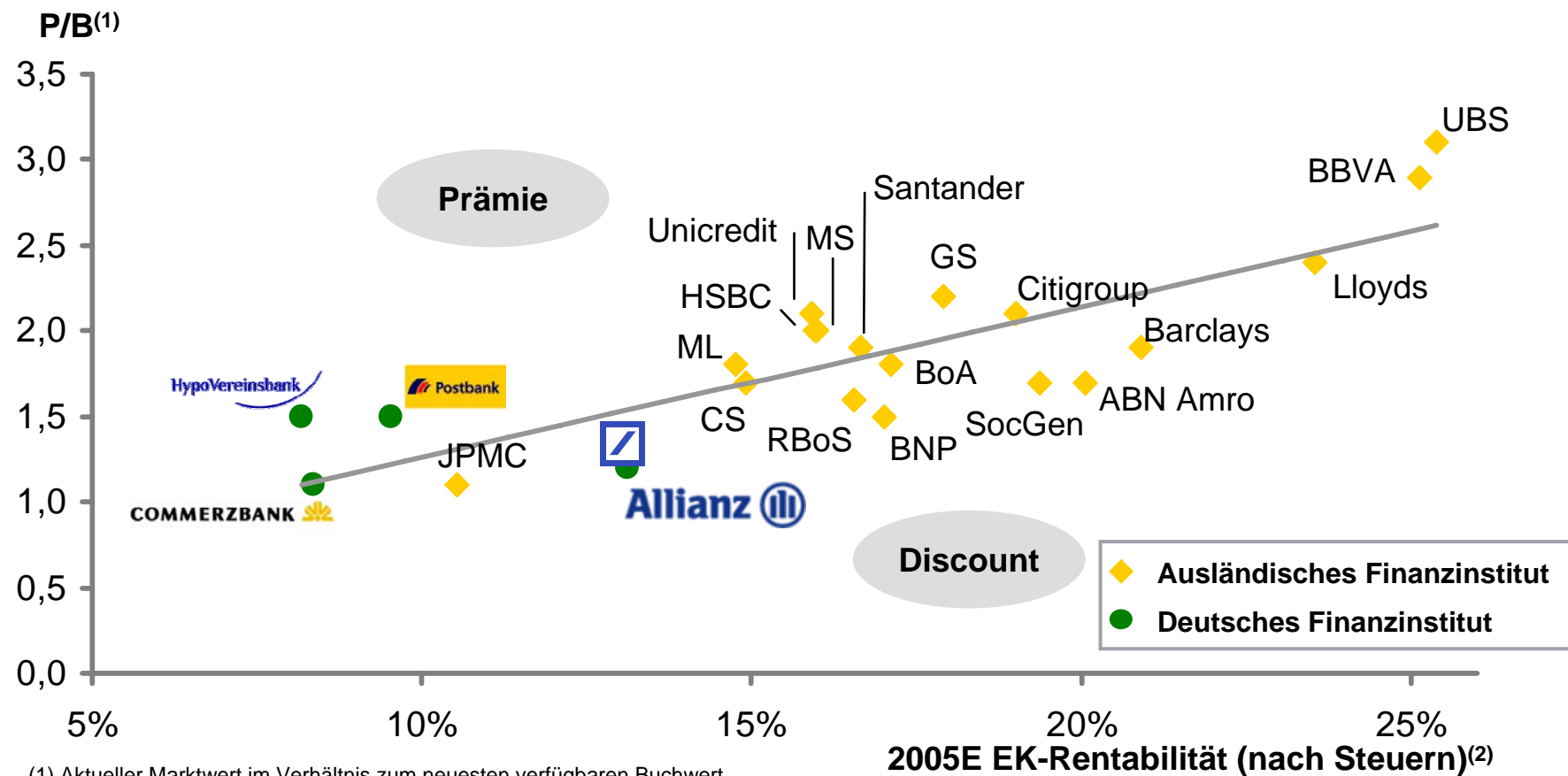
# Trotz Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit hinkt die Rentabilität des deutschen Bankensektors weiter hinterher ...



(1) Banken in Italien, Spanien, Frankreich, Großbritannien, USA  
 Hinweis: 2004 basiert auf den Top 5 börsennotierten Banken der jeweiligen Länder  
 Quelle: IMF Global Financial Stability Report, Unternehmensdaten

# ... was ein im internationalen Vergleich nach wie vor unbefriedigendes Bewertungsniveau begründet

P/B und erwartete EK-Rentabilität

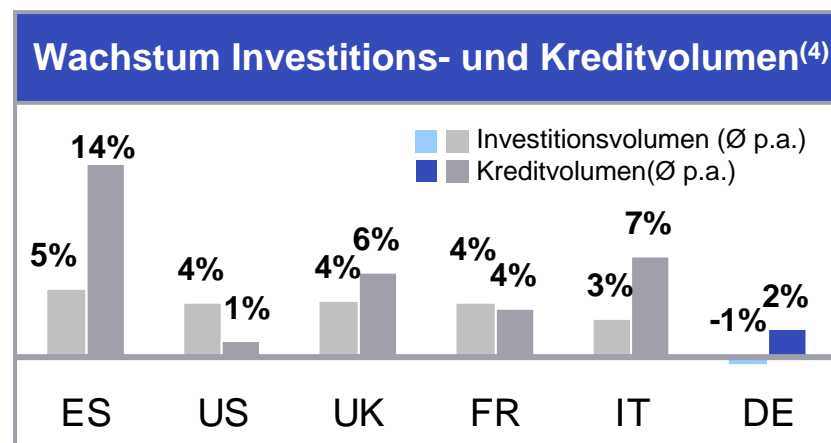
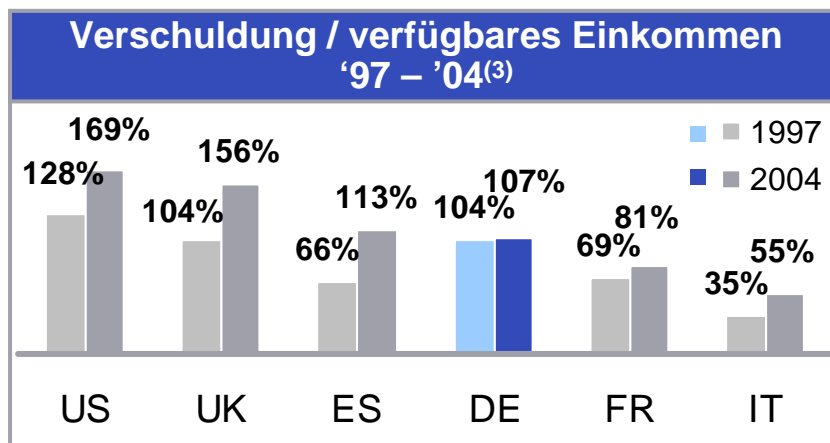
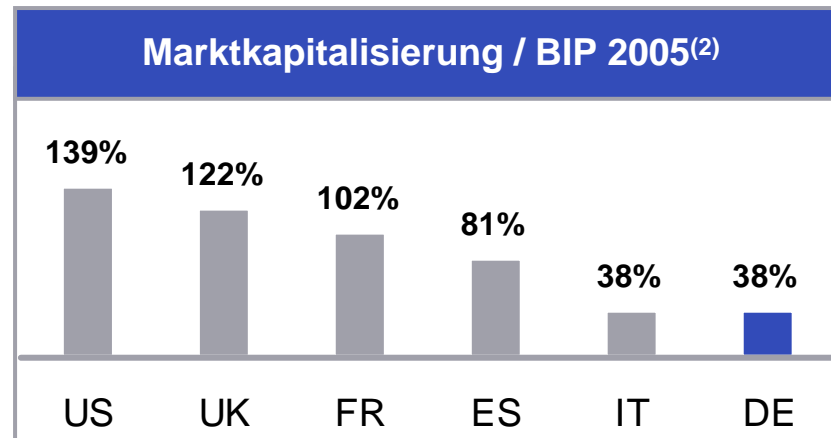
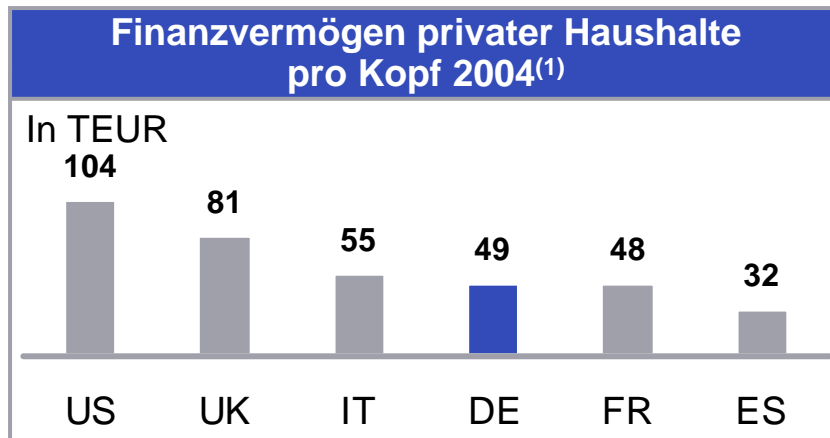


(1) Aktueller Marktwert im Verhältnis zum neuesten verfügbaren Buchwert

(2) Basierend auf 2005 EPS Schätzungen

Quelle: Thomson One Analytics vom 30. August 2005 (Handelsschluss)

# Dennoch gibt es strukturelle Wachstumspotenziale in Deutschland ...



(1) Quelle: Bevölkerung: Eurostat, Finanzvermögen: Nationale Zentralbanken (2) Quelle: FIBV 2005 (Marktkapitalisierung Juni 2005), Frankreich auf Basis Euronext, DB Research (BIP 2004), (3) Quelle: Nationale Zentralbanken, Verschuldung privater Haushalte zu verfügbarem Einkommen (4) Quelle: OECD, WTO, EZB „EU Banking Structure“, Federal Reserve Board

## ... deren Ausschöpfung auch durch Umsetzung der IFD-Maßnahmen erleichtert werden kann

Status-Quo

Weitere Themen für die nahe Zukunft

- Unternehmensfinanzierung: Kredit und Kapitalmarkt
- Mezzanine Kapitalprodukte
- IFD-Ratingskala
- Immobilienmärkte: REITs
- Kapitalgedeckte Altersversorgung – Allgemeinbildung in Finanzangelegenheiten

- Holdingstandort Deutschland
- Public Private Partnerships – kapitalmarktfähige Asset-Klasse
- Vermeidung von Überregulierung



# Agenda

1

Globale Herausforderungen im Bankensektor

2

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Bankensektors

3

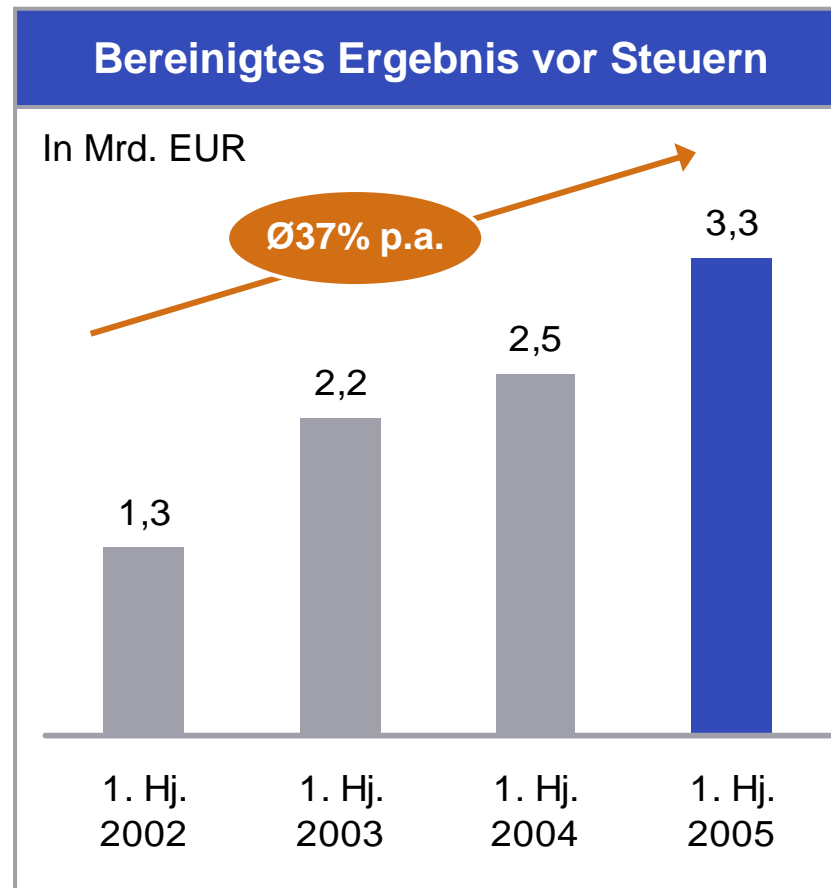
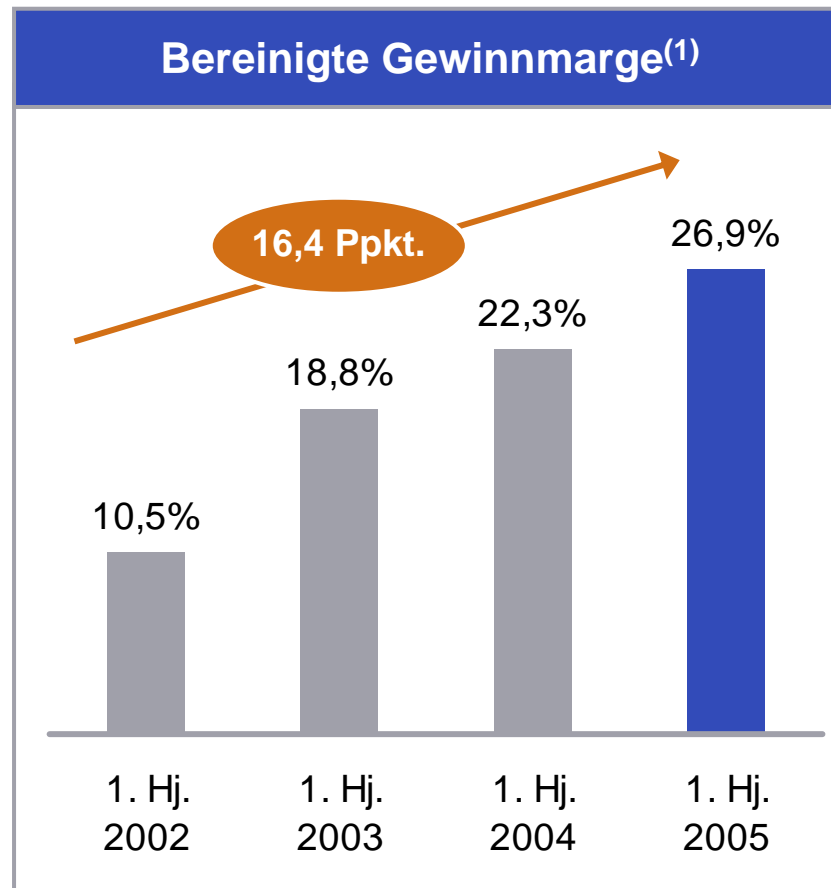
**Transformation und globales Wachstum – Beispiel Deutsche Bank**

4

Zusammenfassung

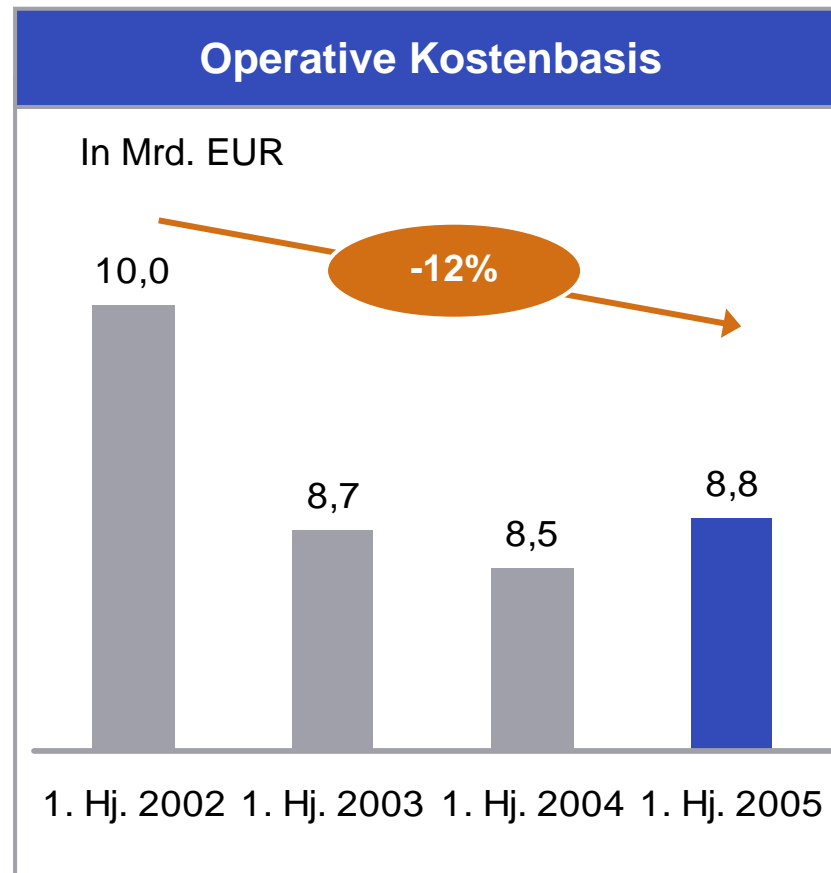
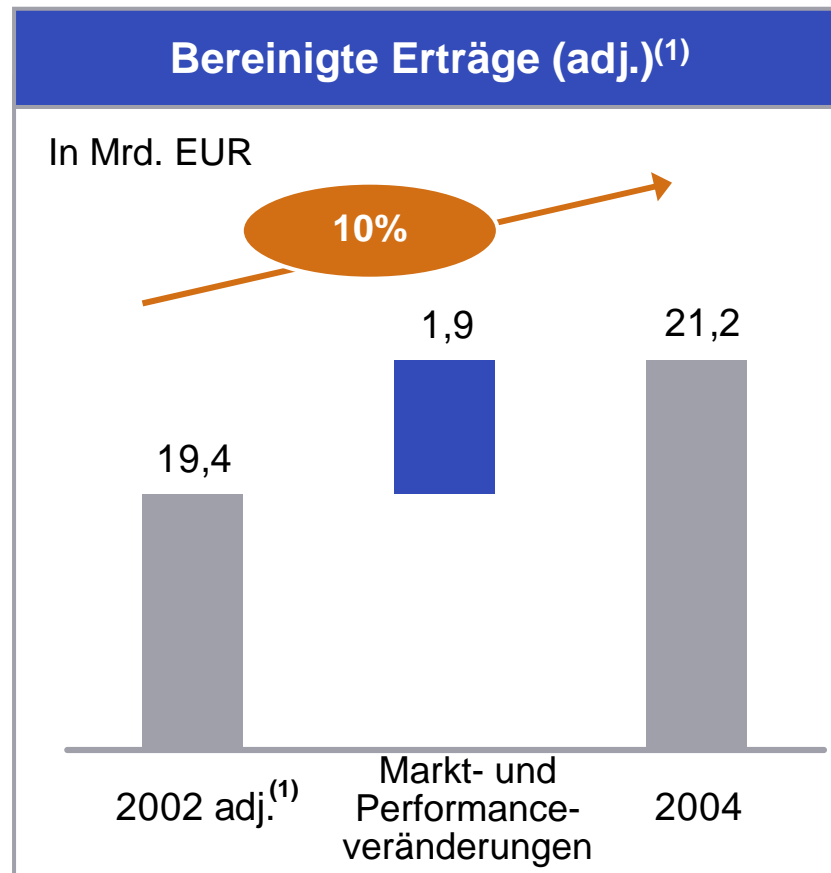


## Deutlich verbesserte operative Profitabilität ...



(1) Bereinigtes Ergebnis vor Steuern als Prozentsatz der bereinigten Erträge  
Quelle: Eigene Angaben

## ... durch Ertragswachstum bei gleichzeitiger Kostensenkung



Hinweis: Rundungsdifferenzen möglich

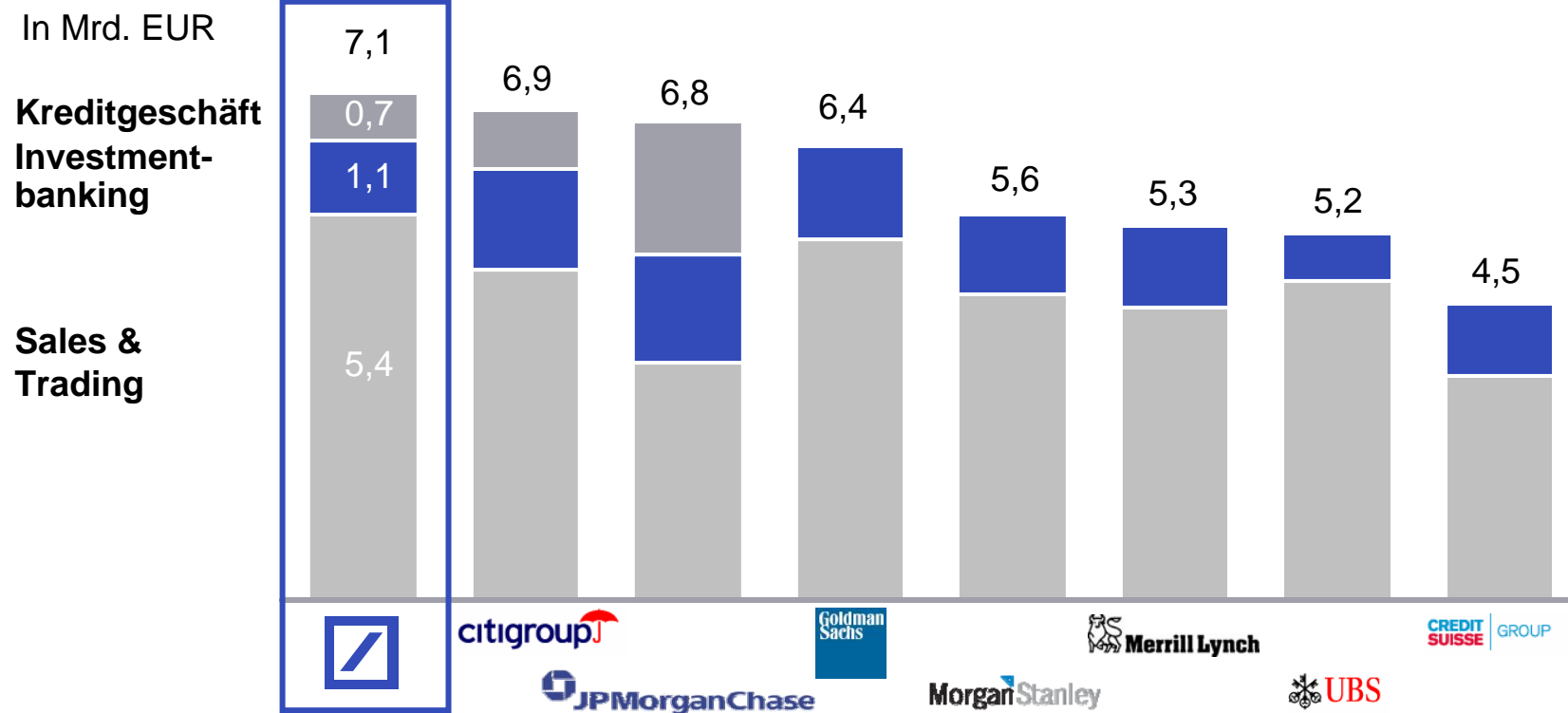
(1) 2002 adjustiert um Wechselkurseffekte (-2,0 Mrd. EUR) und (De-)konsolidierungen (-1,4 Mrd. EUR). Vor Adjustierungen betragen die bereinigten Erträge 22,8 Mrd. EUR. Wechselkurseffekte berechnet auf Basis der regionalen Verteilung der Erträge. (De-)konsolidierungen beinhalten nur wesentliche Transaktionen. Alle Berechnungen basierend auf den besten verfügbaren Informationen.

Quelle: Eigene Angaben



# Aufstieg zur führenden globalen Investmentbank ...

## Bereinigte Erträge 1. Hj. 2005, CB&S gegenüber internationalen Wettbewerbern

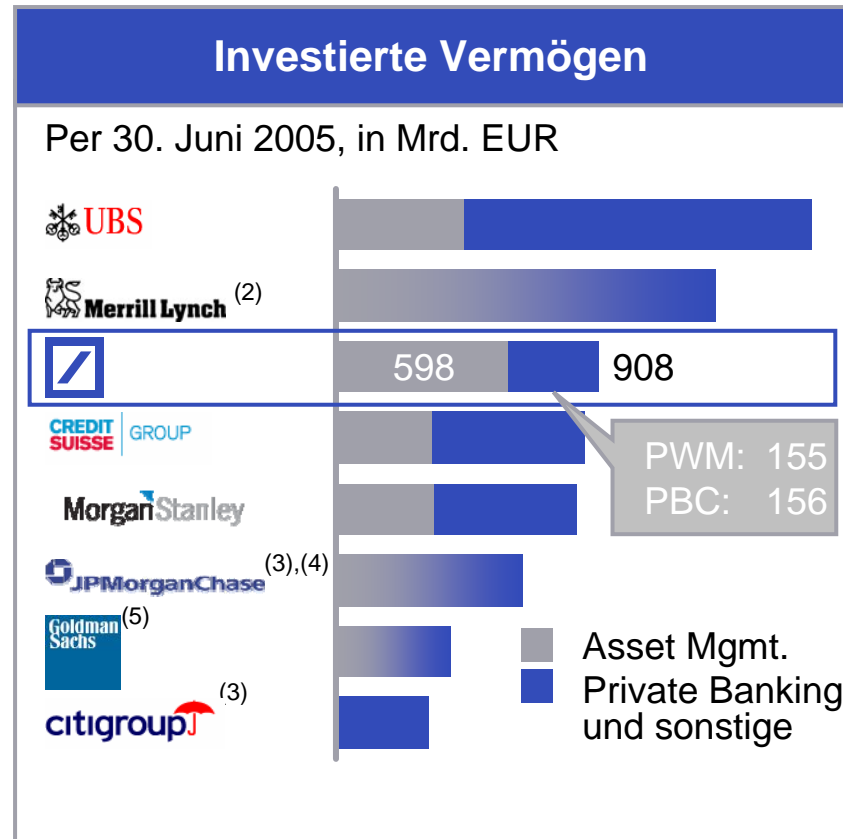
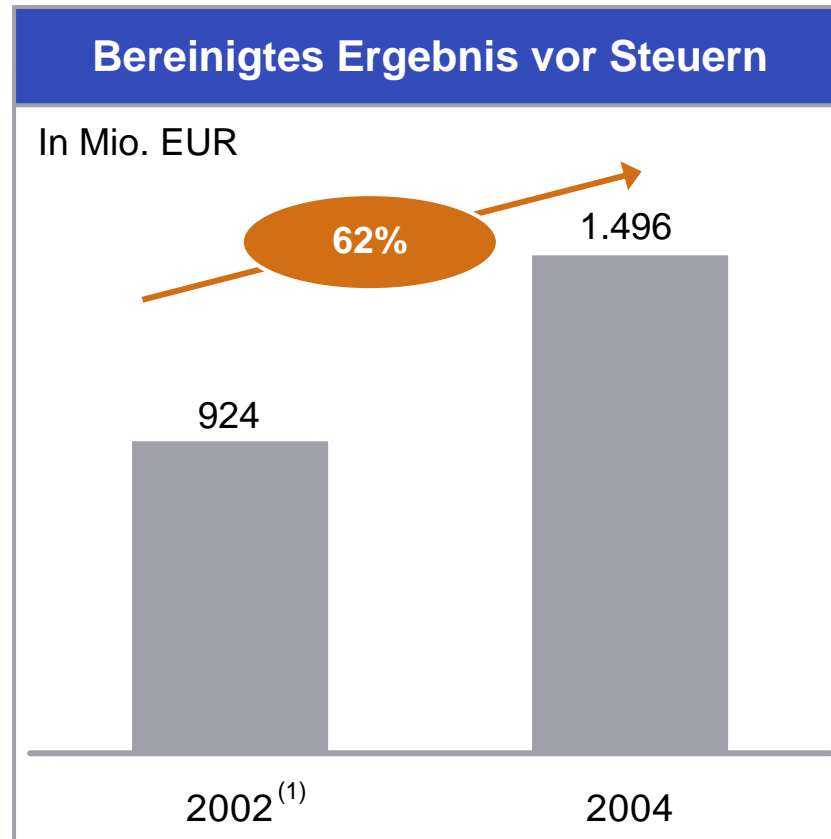


Hinweis: JPM einschließlich Bank One, Goldman Sachs exkl. Erträge aus der Principal Investment Tätigkeit; Umrechnung in EUR auf Basis des durchschnittlichen Wechselkurses für die entsprechende Rechnungslegungsperiode; Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: Unternehmensdaten, eigene Angaben



# ... und weitere Stärkung unseres Privatkunden- und Vermögensverwaltungsgeschäfts ...



Hinweis: Wechselkursumrechnungen mit Spot-Rates; JPM Chase inkl. Bank One; Citigroup basierend auf überarbeiteter Unternehmensstruktur; Rundungsdifferenzen möglich

(1) Zahlen für 2002 basieren auf der Struktur von Dezember 2004

(2) Gesamtes Kundenvermögen

(3) Exkl. PBC-äquivalent (vergleichbare Daten zu DB Investierte Vermögen nicht vorhanden)

(4) JPM Chase inkl. Asset & Wealth Management (gesamt)

(5) Goldman Sachs Asset Management inkl. Vermögen von High-Net Worth Individuals

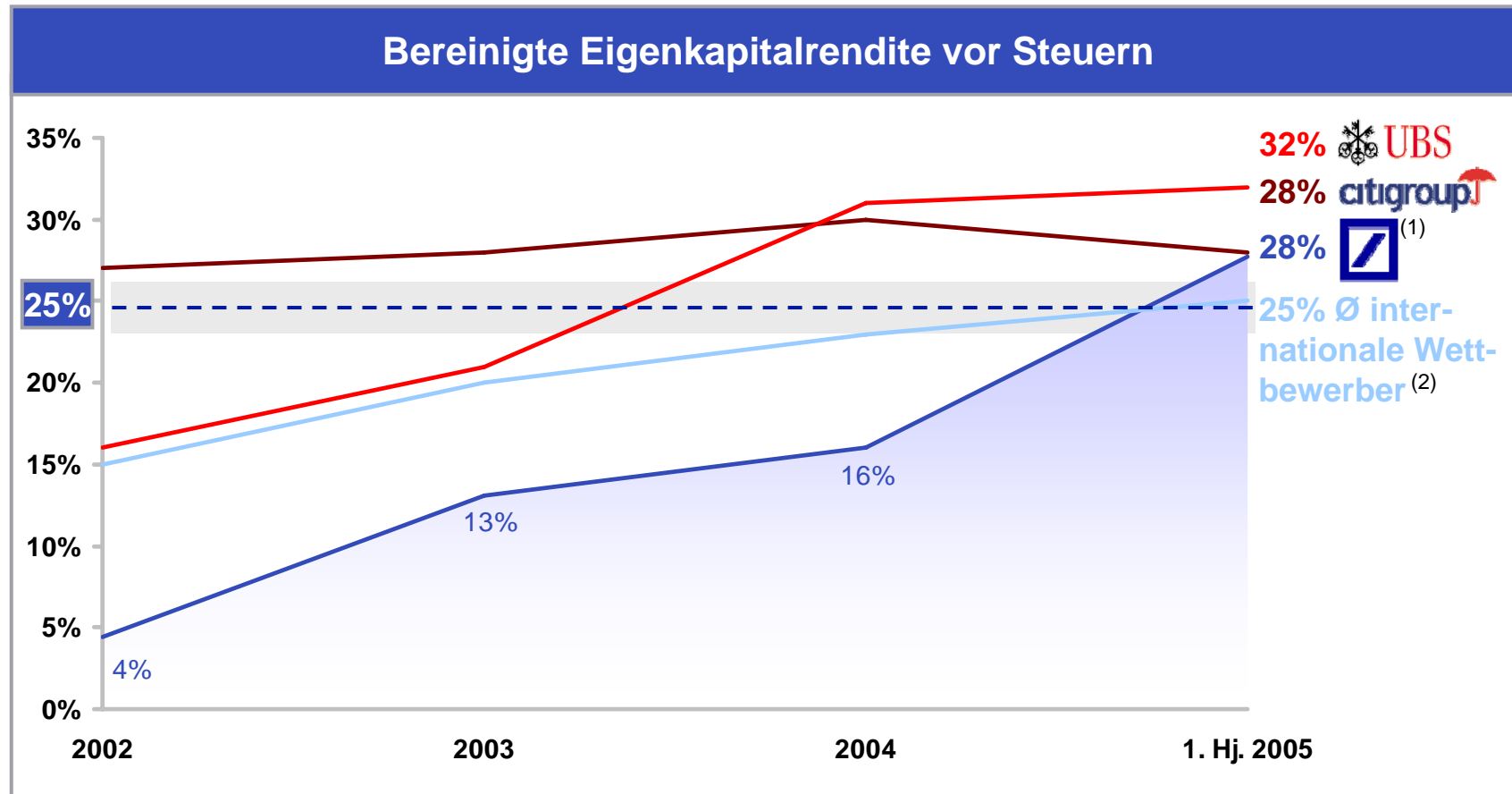
Quelle: Unternehmensdaten, eigene Angaben

## ... durch kontinuierliche Investitionen in Wachstum

	Organisches Wachstum	Wachstum durch Zukäufe	Anteil
<b>Asien / Pazifik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PWM Vertriebsenerweiterung</li> <li>■ EM Sales &amp; Handelsplattform</li> <li>■ DWS Expansion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Harvest Asset Management, China (2005)</li> </ul>	<b>20%<sup>(1)</sup></b>
<b>Amerika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einstellung von M&amp;A / ECM Spezialisten</li> <li>■ Ausbau der Sektorencoverage (Healthcare, Technology)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Scudder (2002)</li> <li>■ RREEF (2002)</li> <li>■ Berkshire Mortgage Finance (2004)</li> </ul>	<b>100%</b> <b>100%</b> <b>100%</b>
<b>Europa ohne Deutschland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausbau des Privatkundenvertriebsnetzes (Polen, Italien)</li> <li>■ Consumer Finance Gruppe</li> <li>■ 80 Private Banking Einheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rüd, Blass &amp; Cie (Schweiz, 2003)</li> <li>■ UFG (Russland, 2004)</li> <li>■ Bender Securities (Türkei, 2005)</li> </ul>	<b>100%</b> <b>40%<sup>(1)</sup></b> <b>100%</b>
<b>Deutschland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausweitung der mobilen Verkaufseinheiten</li> <li>■ 320 Finanzberatungsbüros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wilhelm von Finck (2004)</li> <li>■ Dresdner Bank inländisches Wertpapierverwaltungsgeschäft (2004)</li> </ul>	<b>100%</b> <b>100%</b>

(1) Mit Option, den Anteil zu erhöhen  
 Quelle: Eigene Angaben

# Unsere Eigenkapitalrentabilität hat das Niveau unserer globalen Wettbewerber erreicht



(1) Basierend auf dem durchschnittlichen Active Equity

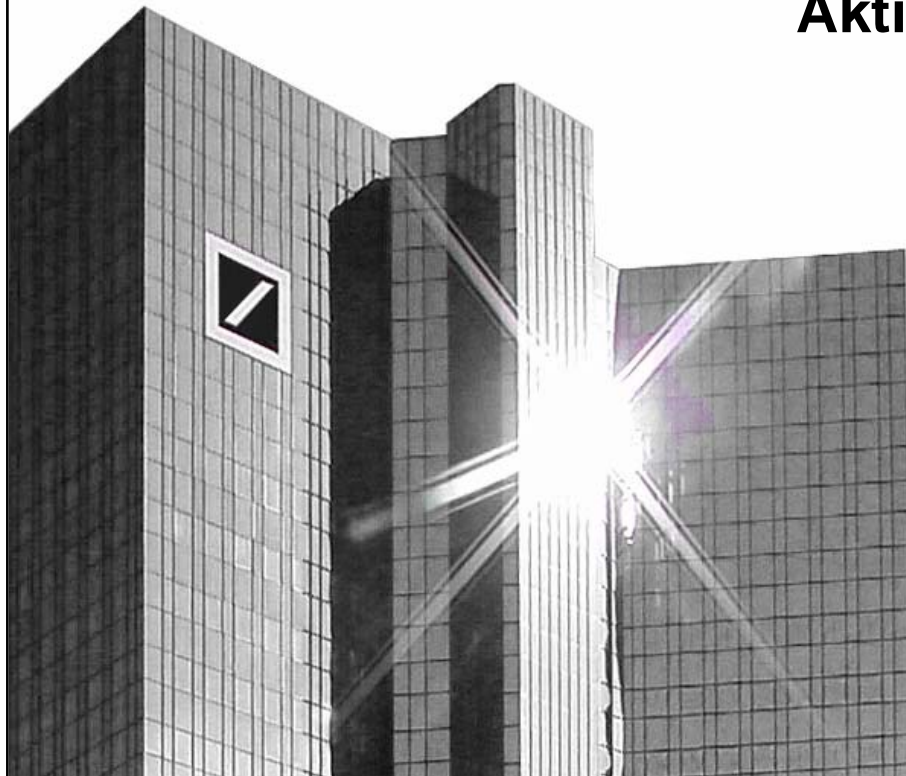
(2) Durchschnitt von BNP Paribas, Citigroup, Credit Suisse, Goldman Sachs, Morgan Stanley, Merrill Lynch, JP Morgan Chase, Lehman Brothers und UBS  
Hinweis: UBS seit 3. Quartal 2004 exkl. Industrial Holdings, JP Morgan Chase im 1. Hj. 2004 pro-forma inkl. Bank One

Quelle: Unternehmensdaten, eigene Angaben



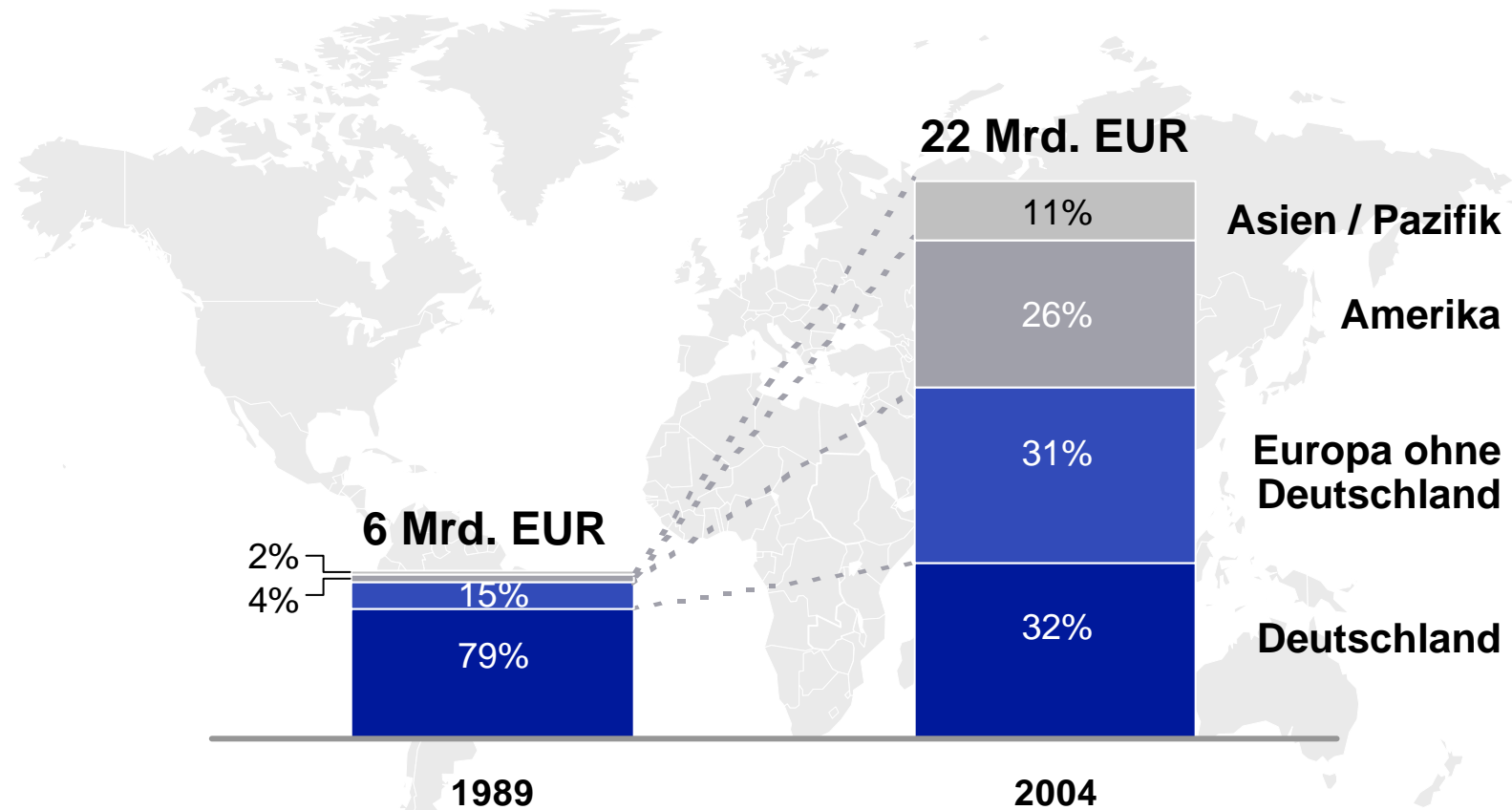
## Die Umsetzung unserer Wachstumsstrategie fußt auf unserem Leitbild, ...

**“Wir wollen der weltweit *führende* Anbieter von Finanzlösungen für *anspruchvolle Kunden* sein und damit *nachhaltig Mehrwert* für unsere Aktionäre und Mitarbeiter schaffen.“**



# ... und auf der globalen Diversifikation unserer Ertragsströme

Regionale Verteilung der Erträge



Hinweis: Deutsche Bank Zahlen von 1989 wurden auf der Basis HGB berichtet und 2004 nach US GAAP (Zahlen nicht vollständig vergleichbar); die Aufteilung der Erträge erfolgte für 1989 auf Basis der Erträge vor Konsolidierung und für 2004 auf Basis der bereinigten Erträge

Quelle: Eigene Angaben



## Auch unsere Kultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor

- Leistung
- Teamwork
- Kundenfokus
- Vertrauen
- Innovation

*One bank culture*

# Agenda

1

Globale Herausforderungen im Bankensektor

2

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Bankensektors

3

Transformation und globales Wachstum – Beispiel Deutsche Bank

4

Zusammenfassung



# Zusammenfassung

## Globale Herausforderungen im Bankensektor

- Verschärfung des Wettbewerbs durch Globalisierung, Preis- und Margendruck, steigende Kundenansprüche, verschärftes Regulierungsumfeld, Aufbrechen der Wertschöpfungsketten und Konsolidierung
- Steigender Anpassungs- und Handlungsdruck gerade auch für die deutschen Banken

## Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Bankensektors

- Zusätzliche Erschwerung der Situation durch volkswirtschaftliche und strukturelle Rahmenbedingungen
- Annehmen der Herausforderungen und Ausschöpfen struktureller Wachstumspotenziale
- Umsetzung der IFD-Maßnahmen

## Transformation und globales Wachstum – Beispiel Deutsche Bank

- Erfolgreiche Transformation und Aufschließen zu internationalem Rentabilitätsniveau
- Konsequente Umsetzung einer globalen Wachstumsstrategie als die führende Investmentbank mit einem starken und profitablen Privatkunden- und Vermögensverwaltungsgeschäft
- Überlegenes Geschäftsmodell, einzigartige Identität und selbstbewusste Kultur als Erfolgsfaktoren

## Hinweis in bezug auf zukunftsgerichtete Aussagen sowie andere als US GAAP-Finanzzahlen

Diese Präsentation enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Zukunftsgerichtete Aussagen sind Aussagen, die nicht Tatsachen der Vergangenheit beschreiben, sie umfassen auch Aussagen über unsere Annahmen und Erwartungen. Jede Aussage in dieser Präsentation, die unsere Absichten, Annahmen, Erwartungen oder Vorhersagen (sowie die zu Grunde liegenden Annahmen) wiedergibt, ist eine zukunftsgerichtete Aussage. Diese Aussagen beruhen auf Planungen, Schätzungen und Prognosen, die der Geschäftsleitung der Deutschen Bank derzeit zur Verfügung stehen. Zukunftsgerichtete Aussagen beziehen sich deshalb nur auf den Tag, an dem sie gemacht werden. Wir übernehmen keine Verpflichtung, solche Aussagen angesichts neuer Informationen oder künftiger Ereignisse weiterzuentwickeln.

Zukunftsgerichtete Aussagen beinhalten naturgemäß Risiken und Unsicherheits-fakto-ren. Eine Vielzahl wichtiger Faktoren kann dazu beitragen, dass die tatsächlichen Ergebnisse erheblich von zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Solche Faktoren sind etwa die Verfassung der Finanzmärkte in Deutschland, Europa, den USA und andernorts, wo wir einen erheblichen Teil unserer Erträge aus dem Wertpapierhandel erzielen, der mögliche Ausfall von Kreditnehmern oder Kontrahenten von Handelsgeschäften, die Verlässlichkeit unserer Grundsätze, Verfahren und Methoden zum Risikomanagement, sowie andere Risiken, die den von uns bei der U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) hinterlegten Unterlagen dargestellt sind. Diese Faktoren sind in unserem SEC-Bericht nach „Form 20-F“ vom 24. März 2005 im Abschnitt „Risk Factors“ im Detail dargestellt. Dieses Dokument ist auf Anfrage bei uns erhältlich oder kann unter [www.deutsche-bank.com/ir](http://www.deutsche-bank.com/ir) heruntergeladen werden.

Diese Präsentation enthält auch andere als US GAAP-Finanzzahlen. Eine Überleitungsrechnung auf direkt vergleichbare Finanzzahlen wie sie nach US GAAP berichtet werden, ist auf der Investor Relations-Website enthalten und kann unter [www.deutsche-bank.com/ir](http://www.deutsche-bank.com/ir) heruntergeladen werden.