



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

Pressekonferenz der Deutsche Bank AG

Frankfurt am Main, 7. Februar 2008

- Es gilt das gesprochene Wort -

[Folie 1: Deckblatt]

Sehr geehrte Damen und Herren,
ich **begrüße** Sie, auch im Namen meiner anwesenden Kollegen, sehr herzlich zur Jahrespressekonferenz der Deutschen Bank.

2007 war ein Jahr großer Herausforderungen. Die Turbulenzen auf dem US-amerikanischen Hypothekenmarkt und deren Auswirkungen haben seit dem Spätsommer zu einem Vertrauensverlust der Investoren an den Märkten geführt. Das globale Finanzsystem ist immer noch auf eine harte Probe gestellt. Für die **Deutsche Bank** kann ich sagen: Wir haben uns gut geschlagen und unsere Wettbewerbsposition deutlich gestärkt. Wir sind auf dem richtigen Weg und schauen mit Zuversicht in die Zukunft.

Lassen Sie mich **drei zentrale Aussagen** gleich an den Anfang stellen:

- **Erstens:** Das Jahr 2007 war wiederum ein **Spitzenjahr** für die Deutsche Bank. 8,7 Mrd. Euro Gewinn vor Steuern sprechen für sich. Operativ war somit 2007 eines der besten Geschäftsjahre in der Geschichte der Bank.
- **Zweitens:** Unsere Aktionäre sollen wieder von dieser Wertschaffung profitieren. Dank eines 14% höheren Ergebnisses pro Aktie von 13 Euro und 5 Cent wollen wir der Hauptversammlung im Mai eine **Dividende** in Höhe von 4 Euro und 50 Cent vorschlagen. Dies ist eine Steigerung von 12,5 % zum Vorjahr.
- **Und drittens:** Wir haben volles Vertrauen in unser Geschäftsmodell und in unsere Strategie. Auf die globalen Entwicklungen, die unser Geschäft auch in den nächsten Jahren nachhaltig prägen werden, sind wir gut vorbereitet. An unserer Vision, in diesem Jahr ein Ergebnis von 8,4 Mrd. Euro vor Steuern zu erreichen, halten wir deshalb fest.

Bevor ich auf die Details des Ergebnisses eingehe, zunächst noch eine Einschätzung des Marktumfelds.

[Folie 2: Schwieriges Marktumfeld seit dem 2. Halbjahr 2007]

Die **globale Wirtschaftsentwicklung** verlief im Jahr 2007 insgesamt erfreulich. Im Verlauf des zweiten Halbjahrs haben die Sorgen infolge der Subprime-Krise jedoch deutlich zugenommen und halten noch weiter an. Bemerkenswert ist, dass die

Verwerfungen an den Finanzmärkten bislang nur geringe Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung in den Schwellenländern hatten.

An den Finanzmärkten führten **drei Ereignisse** zu starken Einbrüchen und hoher Unsicherheit. Das Hauptthema ist zweifellos die **Subprime-Krise**. Sie hat Schockwellen durch das weltweite Finanzsystem gesendet. Hinzu kam das Risiko einer **Rezession** in den USA – begleitet von einer starken Abwertung des US-Dollars und einem **Ölpreis** nahe 100 US-Dollar pro Fass.

Lassen Sie mich näher auf die bedeutendste Entwicklung eingehen: Seit Monaten stehen die von der **Krise im US-amerikanischen Hypothekenmarkt** ausgehenden Turbulenzen im internationalen Finanzsystem im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Viel Vertrauen ging verloren. Die Spannungen an den Finanzmärkten werden noch einige Zeit anhalten und die Auswirkungen werden auch in der Realwirtschaft spürbar werden.

Was ist passiert?

In den zurückliegenden Jahren hat der US-Hypothekenmarkt einen wahren **Boom** erlebt. Ursachen dafür waren günstige Finanzierungsbedingungen insbesondere für Hypothekenkredite mit niedrigen variablen Zinssätzen, steigende Hauspreise und neue Verbriefungs- und Strukturierungstechniken. Das Verlangen der Anleger nach strukturierten, höher verzinslichen Wertpapieren in einer Phase hoher Liquiditätsüberschüsse und geringer Renditen hat die Entwicklung zusätzlich beschleunigt.

Finanzschwache Kreditnehmer waren angesichts steigender Zinsen und zugleich fallender Hauspreise nach Ablauf der anfänglichen Zinsbindung nicht mehr in der Lage, ihre Kredite zu bedienen. Die **Kreditausfallquoten** zogen stark an. Die Krise schwappte schnell auch auf andere Segmente und Institutionen weltweit über, weil die Risiken als Asset-Backed Securities **verpackt** und rund um den Globus verteilt sind.

Als die daraus resultierenden Verluste in **unerwartetem Umfang** und an unerwarteter **Stelle** auftauchten, sorgte das für eine allgemeine Verunsicherung darüber, ob und falls ja, wo weitere Risiken existieren. Etwas bis dahin für nicht möglich Gehaltenes trat ein. Der **Geldmarkt** unter Banken trocknete aus. Die Verbriefungs- und

Syndizierungsmärkte ließen kaum noch Transaktionen zu. Die Platzierung von Commercial Paper durch Zweckgesellschaften als Refinanzierungsmittel erschwerte sich. Zugesagte LBO-Transaktionen konnten häufig nicht durchgeführt werden und belasteten die Bilanzen. Dies löste einen erhöhten Liquiditäts- und Kapitalbedarf aus.

Um neue Liquidität zu erlangen, verkauften Marktteilnehmer Aktiva in noch liquiden, fundamental **gesunden Märkten**, die dadurch **ebenfalls in Mitleidenschaft gezogen** wurden. Es herrscht immer noch Unsicherheit darüber, wie stark die Turbulenzen das **weltwirtschaftliche Wachstum** in den nächsten Monaten **belasten** werden und welcher **Abschreibungsbedarf** sich noch in den Finanzinstituten verbirgt.

Meine Damen und Herren, in der Finanzbranche ist in der Tat **einiges schief gelaufen**. Umso wichtiger ist es, dass wir uns Klarheit über die Ursachen der Verwerfungen verschaffen und auf dieser Basis besonnen und entschlossen die richtigen Lehren ziehen.

Aufsichtsbehörden und **Zentralbanken** haben entschieden und professionell reagiert. Sie arbeiten zielführend zusammen und leisten eine gute Arbeit. Es muss jetzt gemeinsam mit der **Finanzindustrie** alles daran gesetzt werden, das **Vertrauen** an den Finanzmärkten und in die Akteure zurückzugewinnen. Ohne Vertrauen in die Integrität, in die Kompetenz und in das Verantwortungsbewusstsein der Handelnden können Finanzmärkte ihre zentrale Funktion für Wachstum und Beschäftigung nicht erfüllen. Ich setze mich daher sehr dafür ein, **drei Themen** vorrangig anzugehen:

Erstens geht es um das Thema **Transparenz**: Jeder Marktteilnehmer muss für sich und für die Aufsicht vollständige Klarheit über seine Engagements in den betroffenen Marktsegmenten schaffen; darüber hinaus braucht jeder Teilnehmer Klarheit über seine Eventualverbindlichkeiten. Über die aktuelle Situation hinaus muss künftig mehr Offenheit an den Tag gelegt werden. Das betrifft sowohl einzelne Produkte und Transaktionen als auch das Geschäft insgesamt.

Schließlich müssen **Finanzinstitute** und **Aufsichtsbehörden** gemeinsam noch intensiver daran arbeiten, mehr Klarheit über die Verteilung der Risiken im globalen Finanzsystem herzustellen.

Ein **zweiter Themenbereich** ist die **Bewertung komplexer Finanzprodukte**: Mehr Transparenz hilft nur dann, wenn die Bewertungsgrundlagen nachvollziehbar und

allgemein anerkannt sind. Daher bedarf es eines besseren Einblicks in die Bewertung komplexer Finanzprodukte, genauerer Bewertungsmaßstäbe und einer im Markt gleichermaßen angewandten Auslegung derselben. Ich möchte an dieser Stelle betonen, dass unsere Rechnungslegung und unsere Bewertung für 2007 **konsistent** mit denen der Vorjahre sind.

Drittens gilt es, die Herausforderungen im Bereich des **Risiko- und Liquiditätsmanagements** zu bewältigen. Dies beginnt bei der rigorosen Umsetzung interner Richtlinien für das Eingehen und Bepreisen von Risiken. Es muss auch sichergestellt werden, dass die Zuweisung von Kapital bei den Banken innerhalb der Gruppe zu risikogerechten Kosten erfolgt. Dabei sind die Angemessenheit und Leistungsfähigkeit der verwendeten Risikomodelle kontinuierlich zu prüfen. Das schließt nicht nur deren methodische Korrektheit ein, sondern auch eine Analyse der wirtschaftlichen Plausibilität. Sich allein auf das Urteil Dritter zu verlassen, reicht nicht aus. Dass es hierzu auch leistungsfähiger Systeme und einer disziplinierten Risikokultur bedarf, braucht nicht gesondert erläutert zu werden.

[Folie 3: Logo]

Die **Deutsche Bank** kann, ohne überheblich zu sein, von sich behaupten, Vorreiter in Sachen Transparenz zu sein. Wir haben zeitnah, bereits Anfang September, über unsere Engagements in den von den Turbulenzen betroffenen Marktsegmenten und deren Auswirkungen informiert. Seitdem haben wir die Märkte regelmäßig auf dem neuesten Stand gehalten.

Ich kann Ihnen versichern: Wir werden unseren **Kurs der zeitnahen Transparenz fortsetzen** und uns unvermindert für zielführende Reformen des Finanzsystems insgesamt einsetzen. Als eine der führenden Banken der Welt sehen wir uns in einer **besonderen Rolle für die Finanzindustrie**. Dieser verantwortungsvollen Aufgabe stellen wir uns und setzen uns für die nachhaltige Stärkung des Finanzsystems ein – etwa im Rahmen des **Institute of International Finance (IIF)**. Unsere Kompetenz und unsere hervorragenden Ergebnisse werden unserer Stimme dabei besonderes Gewicht geben.

Ich komme nun zum **Ergebnis** der Bank in 2007: Meine Damen und Herren, in einer schwierigen Zeit hat die Deutsche Bank Stärke und Widerstandsfähigkeit bewiesen. Ich

freue mich deshalb außerordentlich, Ihnen heute über ein **wiederum sehr gutes Jahr** für unser Haus berichten zu können.

[Folie 4: Starke Leistung in herausfordernden Zeiten]

Die **Gesamterträge** der Deutschen Bank betragen im letzten Jahr 30,7 Mrd. Euro. Dies sind noch mal **8%** mehr als im Jahr zuvor. Das Ergebnis stieg auf 8,7 Mrd. Euro vor Steuern. Der **Jahresüberschuss** erhöhte sich um 7% auf 6,5 Mrd. Euro. Zu dem hervorragenden operativen Ergebnis haben **alle Bereiche** der Bank beigetragen.

[Folie 5: CIB: Robustes Ergebnis]

Mit Erträgen von insgesamt 19,1 Mrd. Euro hat unser Konzernbereich **Corporate & Investment Banking** – kurz CIB genannt – den Spitzenwert des Vorjahres um fast 2% übertroffen. Das Vorsteuer-Ergebnis belief sich auf 5,1 Mrd. Euro und lag damit 15% unter dem Vorjahreswert. Hierin ist auch eine höhere Risikovorsorge im vierten Quartal enthalten, die insbesondere auf eine Geschäftsbeziehung zurückzuführen ist.

Im **Verkauf und Handel von Wertpapieren** erreichten wir mit Erträgen in Höhe von 13 Mrd. Euro beinahe den letztjährigen Rekordstand. Dies ist unserem kundenorientierten Geschäftsmodell zu verdanken. Es beruht auf der Transformation statt auf der Übernahme von Risiken. Angesichts der Entwicklungen im Subprime-Segment haben wir uns defensiv positioniert. Damit waren wir von der rasanten Verschlechterung der Märkte weniger tangiert.

Auch unser **diversifiziertes Geschäftsportfolio** hat sich bewährt. Hohe Erträge in kundenbezogenen Geschäftssparten, wie dem Devisenhandel und dem Geldmarktgeschäft sowie im Geschäft mit Zinsprodukten und im Handel mit Aktien, konnten eine etwas schwächere Ertragsentwicklung bei einigen anderen Produkten weitgehend kompensieren. Unsere starke Position in den Kapitalmärkten der Schwellenländer, die sich weniger beeindruckt von der Krise gezeigt haben, kam uns ebenfalls zugute.

Insgesamt wurde die Deutsche Bank von der **Subprime-Krise** und ihren Auswirkungen **weitaus weniger stark getroffen** als viele unserer internationalen Wettbewerber.

Geringere Abschreibungen und Handelsverluste bei Subprime-Krediten und CDOs sind ein überzeugender Beweis für unser starkes Risikomanagement.

Für das **klassische Investment Banking**, das Emissions- und Beratungsgeschäft, war 2007 – gemessen an den schwierigen Bedingungen – ein durchaus zufriedenstellendes Jahr. Durch unsere globale Aufstellung und unsere starke Kundenbasis konnten wir in wichtigen Regionen weiter wachsen. In Europa und Asien haben wir im **M&A-Bereich** Marktanteile hinzugewonnen. Wir waren bei prominenten **Transaktionen** im Gegenwert von etwa 870 Mrd. US-Dollar maßgeblich beteiligt. Dies ist eine Steigerung von 80% gegenüber 2006 und deutlich über der Marktentwicklung, die um 24% zulegte. Dies unterstreicht: Die Expertise der Deutschen Bank in diesem Bereich ist weltweit gefragt und schlägt sich in vorderen Plätzen der **League Tables** nieder.

Global Transaction Banking – kurz GTB – verzeichnete wiederum ein Jahr starken Wachstums. Die Erträge von GTB lagen mit 2,6 Mrd. Euro um 16% höher, das Ergebnis vor Steuern war mit 945 Mio. Euro um ein Drittel besser als in 2006. Auch hier sind wir in Europa und im asiatisch-pazifischen Raum stark gewachsen. Im Cash Management, in der Handelsfinanzierung und im Wertpapierverwahrungsgeschäft ist die Deutsche Bank bei den Kunden international eine gefragte Adresse. Zahlreiche Auszeichnungen unterstreichen dies. Der kürzliche Start von SEPA, des einheitlichen Zahlungsverkehrsraums für Euro-Zahlungen, wird den europäischen Zahlungsverkehr nachhaltig verändern. Wir haben in GTB dieses Projekt maßgeblich mitgestaltet und werden von den Kunden als die „SEPA-Bank“ gesehen.

[Folie 6: PCAM: Anhaltende Dynamik]

Unser Konzernbereich **Private Clients and Asset Management** – kurz PCAM – hat im Geschäftsjahr 2007 seine **Erträge** um 9% auf 10,1 Mrd. Euro und den Vorsteuer-**Gewinn** um 6% auf 2,1 Mrd. Euro steigern können und damit erneut für eine erfreuliche Stabilität des Ergebnisses der Bank gesorgt.

[Folie 7: Positive Entwicklung der Netto-Mittelzuflüsse]

Die **Netto-Mittelzuflüsse** beliefen sich auf insgesamt 59 Mrd. Euro. Davon konnten wir im Unternehmensbereich **Asset and Wealth Management** mit Netto-Mittelzuflüssen von 40 Mrd. Euro fast doppelt so viel wie im Jahr zuvor akquirieren. Unsere innovativen

Produkte, der Ausbau der Kundenbetreuung und das Erschließen neuer Märkte zahlen sich zunehmend aus – besonders in Asien/Pazifik, aber auch in Europa. Die **Erträge** lagen mit 4,4 Mrd. Euro um 5% über denen des Vorjahres. Der Vorsteuer-**Gewinn** erhöhte sich um 2% auf 913 Mio. Euro. Darin sind Abschreibungen im vierten Quartal in Höhe von 74 Mio. Euro auf immaterielle Vermögenswerte enthalten.

Auch die Erträge des Unternehmensbereichs **Private & Business Clients** – kurz PBC – nahmen erfreulich zu: Sie stiegen um 12% auf knapp 5,8 Mrd. Euro. Das **Ergebnis** von PBC verbesserte sich deutlich um 10% auf über 1,1 Mrd. Euro. In unseren europäischen Kernmärkten außerhalb Deutschlands, in Spanien und Polen, haben wir die hohe geschäftliche Dynamik beibehalten. In wachstumsstarken Schwellenländern haben wir unsere Präsenz weiter ausgebaut.

Insgesamt konnten wir in PBC weltweit **mehr als eine Million neue Kunden** gewinnen, und zwar netto. In Deutschland stärkten wir unsere Marktführerschaft sowohl aus eigener Kraft als auch durch zügige Integration unserer Vorjahresakquisitionen. Mit der **Berliner Bank** haben wir nun in der Hauptstadt einen Marktanteil von 15 %. Die **norisbank** konnte seit dem Start ihrer Marketingkampagne allein über 100.000 neue Kunden gewinnen und mehr als 2 Mrd. Euro an neuen Einlagen akquirieren.

Unsere Industriebeteiligungen haben wir weiter abgebaut und uns von Immobilien getrennt. Andere Vermögenspositionen legten im Wert zu, so z.B. unsere Kaufoption auf Aktien der Hua Xia Bank. Hinzu kamen Dividendenerträge auf unsere verbliebenen Beteiligungen. Insgesamt steuerte **Corporate Investments** in 2007 rund 1,3 Mrd. Euro zum Vorsteuergewinn bei.

[Folie 8: Kosten-, Risiko- und Kapitaldisziplin fortgeführt]

Unsere **Kosten-, Risiko- und Kapitaldisziplin** behielten wir konsequent bei. Dies macht sich positiv bemerkbar:

Die **Aufwand-/Ertragsrelation** lag bei knapp unter 70%. Die **Personalaufwandsquote** ging von 44% in 2006 auf 43% zurück. Wir achten weiterhin streng auf unsere Personalkosten. Den Anteil der Problemkredite am Gesamtkreditvolumen haben wir von 1,8% auf 1,6% reduzieren können.

Unser **solides Kapital- und Liquiditätsmanagement** gibt uns die nötige Flexibilität. Die Zielbandbreite für unsere Kernkapitalquote von 8% bis 9% halten wir seit Jahren ein, in 2007 lag sie bei 8,6%. Gerade in einem volatilen und unsicheren Marktumfeld wie in den vergangenen Monaten ist eine komfortable Kapitaldecke ein enormer Vorteil. Wir hatten zu jeder Zeit uneingeschränkten Zugang zu Liquidität. Bei den Finanzierungskosten konnten wir zu den Besten der Welt aufschließen. Das ist eine wichtige Botschaft an unsere **Aktionäre**, aber auch an unsere Kunden.

Unser **Risiko- und Kapitalmanagement** gehört heute zum besten der Branche. Wir konnten unsere risikogewichteten Aktiva substanziell erhöhen und gleichzeitig unsere Kernkapitalquote konstant halten. Dabei haben wir trotz der schwierigen Lage sogar weiter Aktien in Höhe von 1,2 Mrd. Euro zurückgekauft und damit den Aktionären Kapital zurückgegeben.

[Folie 9: Ziele einmal mehr erreicht]

Unsere Ziele haben wir auch im Jahr 2007, einem Jahr mit ganz besonderen Herausforderungen, wieder erfüllt. Die **Eigenkapitalrendite** der Bank betrug **29%**. Bezogen auf unsere Zieldefinition entspricht dies 26%. Das ist im aktuellen Umfeld ein stattlicher Wert. Wir haben damit unser Renditeziel von 25% im mehrjährigen Durchschnitt erneut übertroffen. Und dies, obwohl wir sogar über 4 Mrd. Euro mehr Eigenkapital eingesetzt haben als im Jahr zuvor.

Meine Damen und Herren:

Diese eindrucksvollen Zahlen belegen: Wir schaffen Wert für unsere Aktionäre – auch in schwierigen Zeiten. Das **Ergebnis je Aktie** in 2007 betrug 13 Euro und 05 Cent und stieg damit um 14% gegenüber dem Vorjahr.

[Folie 10: Höhere Dividende für unsere Aktionäre]

An diesem Ergebnis partizipieren unsere Aktionäre. Wir wollen im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2007 eine **Dividende** von 4 Euro und 50 Cent pro Aktie vorschlagen. Dies ist ein Anstieg von 12,5% gegenüber dem letzten Jahr. Seit Beginn unserer Management-Agenda im Jahr 2003 hat sich damit die Dividende **verdreifacht**.

Gewiss: Auch der **Kurs unserer Aktie** liegt heute niedriger als noch vor Jahresfrist, aber er hat sich um **5** Prozentpunkte **besser** entwickelt als der Stoxx Banken-Index und im Schnitt um 25 Prozentpunkte besser als die Kurse unserer internationalen Wettbewerber.

[Folie 11: Unsere anderen Stakeholder]

Ich fasse zusammen:

Selbst in einer sehr schwierigen, turbulenten Zeit sind wir profitabel gewachsen. Das **Geschäftsmodell** der Deutschen Bank hat sich als **sehr robust** und **belastbar** erwiesen. Die **Transformation** der Bank in den vergangenen Jahren hat sich eindeutig **ausgezahlt**. Wir sind ein **starker Partner** und sind auch in der Krise nicht in die Knie gegangen. Im Gegenteil: Wir haben Führungsstärke gezeigt.

- Wir haben rasch gehandelt, als die **US-Notenbank** das Diskontfenster öffnete.
- Wir haben Ende August mit einer Eigenemission in den USA den Bankenrefinanzierungsmarkt wieder geöffnet.
- Wir haben mit dafür gesorgt, dass eine Lösung für die **IKB** in Deutschland gefunden wurde.
- Und schließlich haben wir proaktiv, offen, klar und eindeutig **kommuniziert** und uns konsequent für volle Transparenz eingesetzt.

Aus alledem lässt sich eine **klare Botschaft** formulieren: Die Deutsche Bank hat eine Plattform, die **in guten wie in schlechten Zeiten** ihre Vorteile ausspielen kann. Meine Damen und Herren, die Deutsche Bank ist eine **feste Bank für jede Saison!**

Hierfür ist in erster Linie unser **großer Kader von sehr guten Mitarbeitern** verantwortlich. Mitarbeiter, die enge Kundenverbindungen pflegen. Mitarbeiter, die hervorragende Produktexpertise haben, Mitarbeiter, die kreativ sind – immer auf der Suche nach Neuem zum Vorteil unserer Kunden. Kurzum: Hoch qualifizierte und hoch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unser Motto „**Leistung aus Leidenschaft**“ leben. Ihnen allen möchte ich an dieser Stelle meinen ganz besonderen **Dank** für ihren unentwegten Einsatz und ihre hervorragenden Leistungen in einem Jahr mit großen Herausforderungen aussprechen.

Gute Geschäftsergebnisse machen uns attraktiv und ermöglichen uns, die **besten und fähigsten Talente** der Welt zu gewinnen. Weltweit ist die Zahl unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 2007 um 9.442 gestiegen, davon um fast 1.400 in Deutschland. Die meisten Neueinstellungen, über 40%, erfolgten in Asien. Für unsere globale Expansionsstrategie ist die Kenntnis der Zielregionen und deren Kulturen von größter Bedeutung. Neue Kunden können wir in diesen Märkten viel besser gewinnen, wenn wir Mitarbeiter aus diesen Ländern bei uns haben und so im doppelten Sinne die Sprache unserer Kunden sprechen.

Gerade weil wir auf globalen Märkten agieren, ist es wichtig, im Unternehmen unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen zu haben. Dafür stehen 78.000 Deutsche Bank-Mitarbeiter aus 150 Nationen. Sie sehen also: **Diversity** – wie wir sie verstehen und umsetzen – schafft ein leistungsfähiges und krisenfestes Gebilde: Eine starke Deutsche Bank, die mit einem hervorragenden Ergebnis in 2007 in der Lage ist, weitere Marktanteile in der Zukunft zu gewinnen. Eine Bank, die wächst und Arbeitsplätze schafft, die Steuern zahlt und damit auch einen großen Beitrag für die **Gesellschaft** leistet. Eine Bank, die es sich zudem leistet, mehr als 80 Mio. Euro für soziale, kulturelle und ökologische Zwecke auszugeben – weil uns das wichtig ist.

[Folie 12: Logo]

Meine Damen und Herren,
wir können also mit Zuversicht nach vorne blicken, obwohl auch 2008 kein leichtes Jahr sein wird. Aber wir sehen in den heutigen Märkten nicht nur die Risiken, sondern auch die **Chancen**. Die Kunden wünschen gute Beratung heute mehr denn je. Die Investoren sind weiter auf der Suche nach Rendite. Fusionen und Akquisitionen bleiben für Firmenkunden attraktiv. Und: Das starke Wachstum in China, Indien und anderen asiatischen Märkten sowie in den rohstoffreichen Ländern Russland, im Mittleren Osten und in Lateinamerika hält an.

Gleichwohl verkennen wir nicht, dass die Probleme an den Kreditmärkten sich in den nächsten Monaten auch realwirtschaftlich deutlich bemerkbar machen werden. Insbesondere in den **USA** ist mit einem nachlassenden Schwung des privaten Konsums und mit einem langsameren Wachstum zu rechnen. Auch wenn die Wirtschaftsdynamik in den **BRIC-Staaten** weiter anhalten dürfte, wird die **Weltwirtschaft** insgesamt jedoch an Fahrt verlieren. Sie wird aber immer noch ordentlich wachsen.

In **Europa** werden die beiden guten Jahre 2006 und 2007 von einem eher normalen Jahr abgelöst. Die **deutsche Wirtschaft** bleibt auf ihrem Wachstumspfad. Allerdings geht der kräftige Aufschwung zu Ende. Wir rechnen für 2008 mit einem Anstieg der Wirtschaftsleistung in Deutschland um 1,5%. Das entspricht dem Durchschnitt der letzten zwölf Jahre, ist also **kein Rezessionsszenario**.

Die fundamentalen Bedingungen für unser Geschäft sollten in **2008** daher insgesamt freundlicher sein als die Entwicklung an den Aktienmärkten in den vergangenen Wochen viele vermuten ließ. Niedrigere, aber nach wie vor positive Wachstumsraten in den Industrienationen bei gleichzeitig anhaltender hoher Dynamik in den Emerging Markets bieten Aussicht auf sich wieder normalisierende Finanzmärkte. Dies setzt aber voraus, dass – wie eingangs gesagt – die Risiken schnell offen gelegt werden und damit wieder Vertrauen in die Märkte zurückkehrt.

Was heißt das für die Deutsche Bank? Wir sind überzeugt, die Chancen voll nutzen zu können, die sich für uns aus dem skizzierten Bild der Konjunktur und Finanzmärkte ergeben.

[Folie 13: Deutsche Bank: Gut positioniert für zukünftiges Wachstum]

Unser Geschäftsmodell passt wie maßgeschneidert zu den **drei längerfristigen Megatrends** unserer Zeit. Diese bleiben auch trotz der jüngsten Marktverwerfungen intakt.

Der erste Megatrend ist die Globalisierung. Sie schreitet weiter voran. Die globale Wirtschaft integriert sich mehr und mehr – und mit ihr die Finanzmärkte. Gleichzeitig gewinnen wachstumsstarke Schwellenländer im Vergleich zu den reifen Industrieländern zunehmend an Bedeutung. So entfielen schon im vergangenen Jahr 70% des Wachstums der Weltwirtschaft auf die Emerging Markets; China trug doppelt soviel wie die USA bei und der Anteil Indiens war genauso groß wie der des Euro-Raums.

Die Deutsche Bank hat früh auf die Globalisierung gesetzt. Aus Deutschland heraus sind wir erfolgreich gewachsen und nehmen heute führende Positionen in Europa, in den USA und Asien ein. In den vergangenen Jahren haben wir Schwerpunkte auf China und Indien gelegt, den größten Märkten **Asiens**, sowie auf den **Mittleren Osten**, **Russland** und **Lateinamerika**. Letztere werden aufgrund ihres großen Rohstoffreichtums zunehmend zu sehr bedeutenden Investoren. Darüber hinaus sind

wir in Ägypten und Algerien präsent. Damit haben wir den Grundstein dafür gelegt, in der weiter prosperierenden Region **Nordafrika** ein bevorzugter internationaler Partner zu werden.

Unser globales Netzwerk erstreckt sich heute auf **76** Länder in allen fünf Kontinenten. Wir können unsere Kunden überall hin begleiten und überall betreuen. Die **Marke** Deutsche Bank gehört zu den bekanntesten und angesehensten Marken weltweit und wir genießen international hohes Vertrauen. Überall wo die Wachstumsaussichten gut sind und wir gute Geschäfte machen können, eröffnen wir **neue Filialen**, gehen **Vertriebskooperationen** ein oder erwerben **Beteiligungen**.

Zweiter Megatrend: Die Bedeutung der Kapitalmärkte wird zunehmen. Obwohl der kurzfristige Ausblick etwas getrübt ist, sind die langfristigen Wachstumsaussichten freundlicher. Denn global wird die Nachfrage der Investoren nach Anlagemöglichkeiten und der Unternehmen nach frischem Kapital anhalten. Dies gilt insbesondere für die Schwellenländer mit ihrer noch geringen Marktkapitalisierung. Hier sehen wir noch deutliches Wachstumspotenzial. Auch die stärkere Hinwendung der Banken zu **Originate-to-distribute**-Geschäftsmodellen wird sich fortsetzen.

Diese Chancen kann und wird die **Deutsche Bank** nutzen. Weltweit gibt es nur wenige Investmentbanken, die das gesamte Spektrum der Kapitalmarktprodukte und Kapitalmarktdienstleistungen abdecken. Wir gehören dazu und verfügen über eine starke Präsenz in den Emerging Markets.

Bei den renommierten Auszeichnungen des **International Financing Review** wurden wir kürzlich als bestes Haus für Anleihen, Derivate und für Verbriefungen ausgezeichnet. Auch nach den Marktverwerfungen der vergangenen Monate sehen wir weiterhin große Chancen für unser Investmentbanking. Anders als viele unserer Wettbewerber stehen wir sehr gut da. Und in einer Zeit, in der an den Finanzmärkten eine vorsichtigerer Risikoabwägung zu erwarten ist, sollten wir auch im Investmentbanking von der „Flucht in Qualität“ profitieren und weitere Marktanteile hinzugewinnen.

Schließlich der **dritte Megatrend: Das globale Wachstum von Vermögen hält an.** In den aufstrebenden Regionen der Welt bilden immer mehr Menschen und Staaten Vermögen. Die Suche nach rentablen Anlagen bleibt ungebrochen. Dabei lenkt die

Notwendigkeit zur Diversifizierung das Augenmerk verstärkt auch auf Alternative Anlagen. Die Nachfrage nach intelligenten Finanzprodukten wird daher weiter steigen. Die private Vorsorge für das Alter wird immer wichtiger – in den westlichen Industrienationen, aber auch in Ländern wie China und Indien. In den Schwellenländern sind enorme Infrastrukturinvestitionen zu finanzieren, und der Klimawandel erfordert weltweit hohe Investments in neue Technologien.

Für die **Deutsche Bank** ergeben sich daraus zahlreiche neue Geschäftsmöglichkeiten. Mit RREEF haben wir eine der größten Immobilieninvestmentfirmen der Welt. Ebenso sind wir mit einem investierten Vermögen in Höhe von fast einer Billion Euro einer der **führenden Vermögensverwalter der Welt**. Wir erreichen heute im **Asset Management** Nettozuflüsse an privaten Geldern, die über dem Branchendurchschnitt liegen.

Meine Damen und Herren: Wir sind also auf die längerfristigen Megatrends bestens vorbereitet. Und wir haben die richtigen **Prioritäten** für die Zukunft gesetzt.

[Folie 14: Klare Prioritäten für die Zukunft]

Der Kurs unserer **Management Agenda** stimmt. Unser Fokus liegt auf einem beschleunigten Wachstum, aufbauend auf einer weltweiten Präsenz. Unsere Strategie besteht aus vier Kernelementen:

- **Erstens:** Wir werden unverändert an unserer **Disziplin** hinsichtlich Kosten, Risiken und Kapital sowie dem strikten Einhalten aufsichtsrechtlicher Vorgaben festhalten. Nur so können wir das für unser Geschäft notwendige Vertrauen unserer Kunden und Investoren bewahren.

Auf dem Gebiet des **Risikomanagements** gehören wir – wie schon gesagt – zu den führenden Häusern. Wir werden aber unsere technische Infrastruktur für Daten, Preis- und Risikoinformationen auch künftig laufend verbessern. Wir schauen noch genauer auf die Liquidierbarkeit unserer Absicherungspositionen und unterziehen auch Absicherungsgeschäfte umfangreichen Stresstests. Darüber hinaus achten wir streng auf die Einhaltung der internen Richtlinien und Kontrollprozesse, um uns vor Missbrauch und Betrug zu schützen.

- **Zweitens:** Wir werden weiterhin und verstärkt in unsere **Kerngeschäftsfelder investieren**. Wir sind in der Lage, aus eigener Kraft weiter zu wachsen. Wir haben das in der Vergangenheit bewiesen und werden es auch in Zukunft beweisen. Gleichzeitig sind wir offen für ergänzende, selektive Akquisitionen. Dabei prüfen wir immer die finanzielle und strategische Logik und den Nutzen für unsere Aktionäre, bevor wir investieren.

[Folie 15: „Stabile“ Geschäftsfelder mit kontinuierlichem Wachstum]

- **Drittens:** Die stabilen Geschäftsfelder **Global Transaction Banking und PCAM** bauen wir weiter aus. In 2007 haben sie über 3 Mrd. Euro zum Vorsteuergewinn beigetragen und damit mehr als **doppelt** so viel wie noch vor vier Jahren. Das verschafft uns gerade in volatilen Zeiten wesentliche Vorteile: Sie diversifizieren unseren Ertrags- und Ergebnisstrom und sie stärken das Rating. Moody's und Standard & Poor's, die führenden Ratingagenturen, haben im letzten Jahr unser schon gutes Kredit-Rating angehoben.

[Folie 16: Ausbau unseres starken Investmentbankings]

- **Viertens:** Unser **Investmentbanking** ist eine Erfolgsstory: Seit 2003 konnten wir unsere Erträge jährlich um durchschnittlich **9%** steigern. Wir liegen bei der Emission und beim Handel von Wertpapieren und Derivaten in allen großen und wichtigen Märkten weit vorne. Im Corporate Finance-Geschäft profitieren unsere Kunden weltweit von hervorragenden Lösungen, eben weil wir in der Lage sind, genau die Investmentprodukte zu liefern, die sie benötigen. Auf der Grundlage dieser führenden Marktstellung im Investmentbanking werden wir unsere Wachstumsmöglichkeiten künftig noch stärker nutzen.

Dabei werden wir alles daran setzen, die **Synergien** zwischen den Konzern- und Geschäftsbereichen weiter zu verstärken. Wir sind **eine Bank** und der Kunde soll spüren, dass er von **einem Team** betreut wird.

[Folie 17: Wachstumsinitiativen weltweit]

Organisches Wachstum ist ein wichtiger Antriebsmotor für unsere geschäftliche Expansion.

Besonders in **Asien** wollen wir unsere vielfältigen Aktivitäten weiter ausbauen. Wir sind dort bereits gut vorangekommen: Erst kürzlich wurde die Deutsche Bank von der International Financing Review – zum zweiten Mal nach 2005 – zur "**Bank of the Year 2007 in Asien**" gekürt. Wir freuen uns über diese Auszeichnung. Sie ist Beleg für die Bedeutung, die sich die Deutsche Bank in Asien erarbeitet hat, und für die guten Leistungen, die wir auch dort für unsere Kunden erbringen.

Darauf bauen wir auf. Wir streben an, der führende internationale Finanzdienstleister in wichtigen asiatischen Märkten zu werden. Dies unterstreichen unsere Investitionen in China, aber auch unsere 10-prozentige Beteiligung an der Habubank, einer der führenden Banken Vietnams, und das Wachstum unserer Kundenbasis in Indien. Für unser **Corporate and Investment Banking-Geschäft** gilt es nun, in einem durch eine geringere Risikoneigung geprägten Marktumfeld weiter zu punkten.

Im Geschäftsbereich **Global Markets** werden wir das Wachstum in Produkten mit großem Geschäftspotenzial vorantreiben, etwa durch den Ausbau unseres Geschäfts mit Rohstoffen. In Europa wollen wir über strukturierte Produkte weitere Marktanteile im Retail-Markt gewinnen. In Asien, Russland, dem Mittleren Osten und in der Türkei werden wir unser Produktangebot erweitern und die Kundenbetreuung intensivieren.

Im Bereich Global Banking wollen wir mit unserem **Corporate Finance-Geschäft weltweit** zu den **Top-Fünf** der Branche gehören. In **Europa** und in **Amerika** streben wir höhere Marktanteile an. Außerdem werden wir unser Geschäft in den **Schwellenländern** selektiv erweitern. In **Deutschland** wollen wir unsere Führungsposition festigen. Mit unserem neuen **Betreuungskonzept für mittelständische Unternehmen** haben wir ein deutliches Zeichen gesetzt. Unsere Mittelstandsoffensive stößt auf große Resonanz. In kürzester Zeit konnten wir bereits 35.000 neue Kunden gewinnen.

Global Transaction Banking ist heute ein dynamisches, profitables und schnell wachsendes Geschäft und eine Quelle konstant guter Einnahmen. Erst vergangene Woche haben wir in der Transaktionsbank mit der Übernahme von HedgeWorks unser Dienstleistungsspektrum für die Administration von Fonds ausgebaut und unsere Position im Service für alternative Vermögensanlagen gestärkt. Wir wollen GTB – unter Wahrung strenger Kostendisziplin – weiter ausbauen. Wir beabsichtigen eine

Expansion des Mittelstandsgeschäfts in Europa und Asien und wollen Marktanteile beim transatlantischen Zahlungsverkehr mit den USA gewinnen.

Private & Business Clients wird das Vertriebsnetz in den europäischen Kernmärkten erweitern. In **Polen** haben wir seit 2004 unser Filialnetz bereits auf 63 Filialen verdoppelt. Zusätzlich werden wir in fast 70 speziellen Kreditshops unter der Marke „db kredyt“ das Konsumentenkreditgeschäft vorantreiben. Damit sind wir an über 130 Standorten in Polen präsent.

Auch unsere Präsenz in den wichtigsten asiatischen Wachstumsmärkten werden wir verstärken. In **Indien**, wo wir inzwischen über 6.000 Mitarbeiter beschäftigen, ist die Deutsche Bank bereits ein voll integrierter Finanzdienstleister für Unternehmen, Institutionen und Privatkunden. Dies ist eine gute Basis, um das enorme Potenzial des indischen Marktes besser auszuschöpfen. Seit 2005 haben wir zehn Filialen in neun wichtigen Städten eröffnet. Weitere werden folgen. Die Zahl der Kunden verdreifachte sich allein in 2007 von 165.000 auf 500.000. Diese Zahl wollen wir durch neue Vertriebskonzepte weiter erhöhen.

In **China** war die Erteilung einer **Banklizenz** zum Jahresanfang 2008 ein bedeutender Meilenstein für uns. Wir können dadurch jetzt für Privatkunden das Einlagen- und Kreditgeschäft in Landeswährung betreiben. Damit öffnet sich für uns ein großes Potenzial im Retailgeschäft. Auch unsere Zusammenarbeit mit der **Huaxia Bank** im Kreditkartengeschäft bauen wir weiter aus. Damit sind wir in der Lage, das Wachstum von PBC weiter zu beschleunigen.

In **Deutschland** werden die **Berliner Bank** und die **norisbank** die Marktposition von PBC weiter festigen und das Wachstum im Konsumentenfinanzierungsgeschäft vorantreiben. Die **norisbank** ist unsere Antwort auf die Entwicklung im Discountmarkt. Mit 97 Filialen ist sie ein schlagkräftiger Qualitätsanbieter mit wenigen, fokussierten und preisgünstigen Produkten. Wir streben an, bis 2010 bei der **norisbank** einen Stamm von einer Million Kunden zu betreuen.

Im Bereich **Asset Management** sind wir gut positioniert, um von den weltweiten Trends im Fondsmanagement zu profitieren. Diese Trends sind vor allem die Institutionalisierung des Geschäfts mit Alternativen Investments sowie das Outsourcing des Anlagemanagements in der Versicherungsbranche. In Taiwan haben wir uns mit

60% an der **Far Eastern Alliance Asset Management** beteiligt. In **China** haben wir unsere Zusammenarbeit mit der **Harvest Fund Management** intensiviert und unsere Beteiligung auf 30% aufgestockt. In **Indien** haben wir unsere Vertriebsplattform für Asset Management verstärkt. In den **USA** haben wir eine Beteiligung an **Aldus Equity** erworben, um die wachsende Nachfrage unserer US-amerikanischen Kunden nach anspruchsvollen Private Equity-Angeboten zu erfüllen.

Unser **Private Wealth Management** – kurz PWM genannt – gehört bereits zu den besten Vermögensverwaltern weltweit. Unser Ziel ist es, das Nettoneuvermögen um 8 bis 10% jährlich zu steigern. In den **USA** wollen wir unser Geschäft mit vermögenden Privatkunden ausbauen. In **Russland, Osteuropa und dem Mittleren Osten** wächst unser Private Wealth Management mit 20 bis 30% jährlich. Ähnliche Wachstumsraten erwarten wir in Asien. In **Shanghai** werden wir demnächst ein Büro eröffnen, um wohlhabende Chinesische Kunden zu betreuen.

In **Deutschland** bauen wir das Geschäft mit unabhängigen Finanzvermittlern aus. Eine gute **Verzahnung** zwischen PWM und CIB wird für eine professionelle Betreuung von sehr vermögenden Kunden zunehmend wichtiger. Bereits mehr als 50% des Neugeschäfts bei PWM Deutschland gehen auf diese Zusammenarbeit zurück und wir werden sie künftig auf alle Regionen ausdehnen.

[Folie 18: Logo]

Meine Damen und Herren,
mit den gerade skizzierten, vielfältigen weltweiten Wachstumsinitiativen über alle Bereiche und Regionen hinweg bleiben wir für 2008 zuversichtlich. An der vor anderthalb Jahren erklärten Vision eines Ergebnisses vor Steuern in Höhe von **8,4 Mrd. Euro in 2008** halten wir fest. Wir sind uns darüber im Klaren, dass dies angesichts der seit Sommer letzten Jahres schwierigen Bedingungen und Unsicherheiten eine große Herausforderung für unser Kapitalmarktgeschäft ist. Gleichwohl setzen wir alles daran, die Marktanteile im **Investmentbanking** auszubauen. Wir sind überzeugt, dass sich die Investitionen unserer **stabilen Geschäftsfelder** auszahlen, sie zu einem weiteren Ausbau unserer Kundenbasis und der uns anvertrauten Vermögen führen und sie damit nachhaltig zur Erfüllung unserer Vision beitragen werden. So wollen wir unverändert ein zweistelliges Wachstum im mehrjährigen Durchschnitt beim Ergebnis je Aktie und eine

nachhaltige Eigenkapitalrendite vor Steuern von 25% erreichen. Dies würde es uns erlauben, unsere attraktive Dividendenpolitik fortzusetzen.

Meine Damen und Herren,

die Deutsche Bank als führende Investmentbank und starke Privatbank hat gute Chancen, aus einer für die Finanzindustrie schwierigen Phase gestärkt hervorzugehen.

Denn:

- Wir haben ein klares Verständnis des aktuellen Marktumfelds und der wesentlichen **Trends**.
- Wir sind uns der großen Herausforderungen bewusst, konzentrieren uns aber auf die **Chancen**.
- Wir haben eine ausgezeichnete **Expertise** in unseren Kerngeschäftsfeldern. Wir sind **kapitalkräftig** und haben uneingeschränkten Zugang zu Liquidität. Wir haben das Vertrauen unserer **Kunden** und die richtigen **Produkte** für sie. Wir haben leistungsfähige **IT-Plattformen** und -systeme, eine hervorragende Mannschaft und können die Vielfalt unserer **Mitarbeiter** nutzen.

Unser **Geschäftsmodell** bleibt unverändert. An unserer **Strategie** halten wir fest. Zu unseren **Zielen** stehen wir. Wir halten **Kurs**. Weil unser Kurs sich als **richtig** erwiesen hat und auch für die **Zukunft** trägt.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!