



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

Jahrespressekonferenz der Deutsche Bank AG

Frankfurt am Main, 1. Februar 2007

- 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 heutigen Jahrespressekonferenz der Deutschen Bank.

Es freut mich sehr, Ihnen heute über ein sehr erfreuliches Geschäftsjahr für unser Haus berichten zu können. Drei zentrale Aussagen möchte ich gleich zu Beginn treffen:

- Erstens: Das Jahr 2006 war ein **Rekordjahr** für die Deutsche Bank. Nie zuvor haben wir operativ ein besseres **Ergebnis** erzielt.
- Zweitens: Unsere Aktionäre sollen von dieser Wertschaffung profitieren. Dank eines herausragenden Ergebnisses pro Aktie wollen wir der Hauptversammlung im Mai eine **Dividende** in Höhe von 4 Euro vorschlagen. Auch dies ist ein neuer Höchstwert für die Deutsche Bank AG.
- Und drittens: Wir sind sehr zuversichtlich, unsere **Wachstumsdynamik** beibehalten zu können. Denn wir sind sehr gut vorbereitet auf die Entwicklungen, die unser Geschäft in den nächsten Jahren nachhaltig prägen werden.

Folie 2: Trends in unserem Marktumfeld

Lassen Sie mich diese Entwicklungen an dieser Stelle kurz skizzieren.

Der wichtigste Trend ist die **Globalisierung**. Russland, die Länder in Mittel- und Osteuropa sowie Lateinamerika, vor allem aber China und Indien, haben sich für den internationalen Handel und Kapitalverkehr geöffnet. Diese schnell wachsenden Schwellenländer gewinnen in der Weltwirtschaft zunehmend an Bedeutung. Sie bieten neue attraktive Geschäftsmöglichkeiten für globale Unternehmen. Für diese wird eine lokale Präsenz zunehmend wichtiger, um vor Ort den unterschiedlichen Wünschen der Kunden besser gerecht zu werden.

Die Globalisierung hat längst auch die **Kapitalmärkte** erfasst. Weltweit verzeichnen sie ein **starkes Wachstum**. Investoren haben einen immensen Anlagebedarf. Sie verlangen Produkte, die ihrem individuellen Rendite- und Risikoprofil entsprechen. Sie wünschen Innovationen, mit denen sie unterschiedlichste Marktentwicklungen nutzen können. Aber auch die Unternehmen sind stärker an den Kapitalmärkten aktiv. M&A-Transaktionen und IPOs gewinnen an Fahrt. Für ihre Finanzierung sowie für das

Cash- und Risikomanagement suchen Unternehmen intelligente Lösungen. Finanzhäuser sorgen für eine effiziente Verteilung von Risiken. Kredite etwa werden in zunehmendem Maße verbrieft und in Form von Asset Backed Securities oder ähnlichen Instrumenten den Kapitalmärkten zugeführt.

Weltweit steigt mit dem wachsenden Wohlstand der Bevölkerung die **Nachfrage nach Vermögensanlageprodukten**. In Deutschland und anderen europäischen Ländern ergibt sich die erhöhte Nachfrage vor allem durch die Notwendigkeit zur privaten Altersvorsorge. In Asien, Mittel- und Osteuropa sowie Lateinamerika geht der wirtschaftliche Aufholprozess mit einer zunehmenden Bildung privater Vermögen einher. Zur besseren Diversifizierung der Vermögensanlage gewinnen alternative Anlageklassen wie etwa Devisen, Edelmetalle, Rohstoffe, Immobilien und private Unternehmensbeteiligungen an Gewicht. Damit einher geht eine wachsende Bedeutung von Hedge Fonds und Private Equity-Gesellschaften für den Anleger als zusätzliche Investmentformen.

Meine Damen und Herren,

das sind die Eckpunkte für zukünftiges Wachstum. Wir sind sehr gut positioniert, um an diesen Wachstumstrends zu partizipieren. Ich werde darauf später genauer zu sprechen kommen. Zunächst aber zu den wichtigsten Entwicklungen der Bank im vergangenen Jahr.

I.

Folie 3: Positive Entwicklung der globalen Finanzmärkte in 2006

Wir haben in einem freundlichen Umfeld gewirtschaftet.

Die **Weltwirtschaft** war in 2006 weiterhin in sehr guter Verfassung und ist um knapp 5 % gewachsen. Und dies, obwohl sich die **US-Konjunktur** aufgrund der Leitzinserhöhungen der US-Notenbank und des sich abkühlenden Immobilienmarktes leicht abgeschwächt hat. Dagegen setzten die **asiatischen Schwellenländer**, insbesondere China und Indien, ihr Wachstum mit unverändert hohem Tempo fort. Im **Euro-Raum** hat sich der Aufschwung gefestigt.

Diese guten wirtschaftlichen Fundamentaldaten spiegeln sich in einer insgesamt positiven Entwicklung der **Finanzmärkte** wider. Allerdings hatten wir es im Verlauf des

letzten Jahres mit wechselhaften Marktverhältnissen zu tun. Nach sehr **günstigen Bedingungen im ersten Quartal** nahm die Volatilität an den internationalen Finanzmärkten im Mai und Juni stark zu. Auslöser waren wachsende Inflationsängste und die Erwartung höherer Zinsen in Verbindung mit anhaltenden geopolitischen Unsicherheiten. Diese Befürchtungen lösten weltweit **Kurskorrekturen** an den Aktienmärkten aus und setzten vor allem die Börsen einiger Schwellenländer unter Druck. Im Jahresverlauf nahmen die Inflationsängste aufgrund der Verlangsamung des Wirtschaftswachstums in den USA und der nachgebenden Energiepreise wieder ab. Die Finanzmärkte konnten sich weltweit wieder stabilisieren. Die **Aktienmärkte** haben sich sowohl in den etablierten Märkten als auch in den Schwellenländern **bestens erholt**. Der MSCI World, der Euro STOXX 50 und der DAX 30 sind auf ihren höchsten Ständen seit sechs Jahren. Und in den USA erreichte der Dow Jones sogar ein neues Allzeit-Hoch.

Von diesem insgesamt günstigen Umfeld haben wir uneingeschränkt profitiert. Wir haben profitiert, weil unser Geschäftsmodell effektiv ist. Wir haben profitiert, weil wir in wichtigen Geschäftsbereichen Spitzenpositionen halten und weil wir global aufgestellt sind. Und wir haben profitiert, weil wir unverändert führend in unserem Heimatmarkt Deutschland sind.

Folie 4: Verbessertes Geschäftsumfeld in Europa und Deutschland

Unser Bekenntnis zu unserem Heimatmarkt hat sich ausgezahlt. In einer insgesamt robusteren Wirtschaft in der Euro-Zone hat sich **Deutschland** vom Wachstumsschlusslicht zur **Konjunkturlokomotive** entwickelt. Neben den kräftig gestiegenen Exporten sind die Ausrüstungsinvestitionen zum zweiten Konjunkturmotor in Deutschland geworden. Der Konsum zog dank rückläufiger Arbeitslosigkeit und der Fußballweltmeisterschaft an. Auch die Bauwirtschaft hat sich wieder erholt.

Folie 5: Ein außergewöhnliches Jahr

Meine Damen und Herren,

ich freue mich daher, Ihnen heute über ein außerordentlich **erfolgreiches Jahr** für die Deutsche Bank berichten zu können. Das Geschäftsjahr 2006 war für die Deutsche Bank in der Tat ein **Rekordjahr**. Alle wichtigen Kennzahlen fielen nochmals wesentlich besser aus als im Jahr zuvor, das ja schon ein sehr gutes war.

Die **Gesamterträge** der Deutschen Bank betragen im letzten Jahr 28,3 Mrd. Euro. Dies sind 11 % mehr als im Vorjahr. Weil wir weiter kostenbewusst gewirtschaftet haben und die Risikovorsorge niedrig halten konnten, setzten wir dieses Ertragswachstum in eine 33-prozentige Ergebnissteigerung auf 8,1 Mrd. Euro vor Steuern um. Der **Jahresüberschuss** erhöhte sich auf 6 Mrd. Euro und ist somit um 70 % gestiegen.

Der Jahresüberschuss enthält einen **einmaligen Steuerertrag** von rund 350 Mio. Euro. Dieser ergibt sich aus der erstmaligen Aktivierung unseres bereits vorhandenen Körperschaftsteuerguthabens aus dem alten deutschen Anrechnungsverfahren vor 2001. Diese Aktivierung ist Folge einer Gesetzesänderung kurz vor Ende letzten Jahres, die die Erstattung an die Unternehmen regelt. Bei anderen deutschen Unternehmen sieht man ähnliche Einmaleffekte.

Zu dem hervorragenden Ergebnis haben alle Bereiche der Bank beigetragen. Unser Konzernbereich **Corporate & Investment Banking** – kurz CIB genannt – erzielte sowohl bei den Erträgen als auch beim Gewinn einen herausragenden Spitzenwert.

Im **Verkauf und Handel mit Wertpapieren** erzielten wir sowohl im Renten- als auch im Aktiengeschäft Rekorderträge. Hier hat sich unser einzigartiges Geschäftsmodell, das beide Produktbereiche –Aktien und Renten- auf einer integrierten Plattform eng miteinander verzahnt und auf anspruchsvolle, innovative und maßgeschneiderte Produkte setzt, als sehr robust und erfolgreich erwiesen. Es bewährte sich sowohl in guten wie auch in herausfordernden Marktsituationen, wie wir sie beide im Laufe des Jahres 2006 erlebt haben. Auch im **klassischen Investment Banking**, dem Emissions- und Beratungsgeschäft, waren wir noch erfolgreicher als im Vorjahr. Dazu trug vor allem ein boomender Markt bei Fusionen und Übernahmen bei. Aber auch internationale Leuchtturm-Mandate wie zum Beispiel der bis heute weltweit größte Börsengang der chinesischen Bank **ICBC**, bei dem wir Joint-Bookrunner waren, trugen zu unserer Erfolgsbilanz und zu unserem internationalen Renommee bei.

Global Transaction Banking hat sein Ergebnis ebenfalls verbessert. Dieser Teil von CIB stellt für uns aufgrund der engen Kundenverbindungen in diesem Geschäft und der stetigen Erträge ein attraktives Geschäftsfeld dar. Vor allem die Bereiche Custody und Cash Management verzeichneten im vergangenen Jahr ein solides Ertragswachstum.

Unser zweiter Konzernbereich **Private Clients and Asset Management** – kurz PCAM genannt – gehört ebenfalls zu den stabilen Ertragsbringern der Deutschen Bank. Er hat im Geschäftsjahr 2006 seine **Erträge** gesteigert und sein **Ergebnis** verbessert.

Der Konzernbereich PCAM ist auf zwei Geschäftsfeldern tätig:

Er umfasst zum einen den Unternehmensbereich **Asset and Wealth Management**, also das Vermögensanlage- und Vermögensverwaltungsgeschäft für private Kunden, einschließlich großer Familienvermögen, sowie für institutionelle Kunden. Das betreute Kundenvermögen ist im letzten Jahr weiter gewachsen, insbesondere durch Zufluss neuer Anlagemittel. Relativ zum investierten Vermögen erzielten wir das stärkste Wachstum bei den Netto-Mittelzuflüssen in der Region Asien/Pazifik.

Das zweite Standbein von PCAM ist der Unternehmensbereich **Private & Business Clients** (PBC). Er umfasst die klassischen Aktivitäten einer Geschäftsbank für Privat- und Geschäftskunden, also vor allem das Kredit- und Einlagengeschäft, die Kontoführung, den Zahlungsverkehr und das Wertpapiergeschäft. Die Erträge aus diesen Aktivitäten nahmen zu und auch das Ergebnis von PBC ist besser als im Vorjahr. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Aufwendungen durch die anhaltenden Wachstumsinvestitionen sowohl in Deutschland und Europa als auch in Indien und China deutlich erhöht haben.

Folie 6: Ziele wieder erreicht

Die **Eigenkapitalrendite** hat sich auf 31 % erhöht. Damit haben wir unser Renditeziel von 25 % im mehrjährigen Durchschnitt übertroffen. Dabei haben wir in 2006 zur Finanzierung unseres langfristigen Wachstums sogar 1,6 Milliarden Euro mehr Eigenkapital eingesetzt als im Jahr 2005.

Mit unserem **Kapitalmanagement** verfolgen wir drei wesentliche Ziele:

- Finanzierung der Investitionen zur Ausweitung unseres Geschäfts,
- Erhaltung unserer Kapitalstärke sowie
- Wertschaffung für unsere Aktionäre.

Alle drei Ziele haben wir erreicht. Obwohl die Risikoaktiva aufgrund unseres Wachstums zulegten, erhöhte sich unsere **BIZ-Kernkapitalquote** auf knapp 9 %. Sie liegt damit am oberen Ende unserer Zielbandbreite von 8 bis 9 %.

Mit dieser **Kapitalausstattung** sind wir in der Lage, auch größte Mandate als Lead Manager zu übernehmen, sofern wir die damit verbundenen Risiken auch eingehen wollen.

Folie 7: Außerordentliche Wertschaffung für unsere Aktionäre

Meine Damen und Herren,

diese eindrucksvollen Zahlen für das Geschäftsjahr 2006 belegen:

Wir schaffen Wert für unsere Aktionäre. Das **Ergebnis je Aktie** verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um stolze 66 % auf 11 Euro 55. An dieser Ergebnissteigerung partizipieren unsere Aktionäre. Wir wollen im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2006 eine **Dividende** von 4 Euro pro Aktie vorschlagen. Wenn dieser Vorschlag von der Hauptversammlung am 24. Mai beschlossen wird, so erhöht sich die Dividende gegenüber dem Vorjahr um 60 %. Dies stellt eine Verdreifachung seit 2002 dar, als wir die Phase 1 unserer Management-Agenda gestartet hatten.

Folie 8: Positive Entwicklung des Aktienkurses

Auch der **Kurs unserer Aktie** entwickelte sich sehr erfreulich. Er hat die 100-Euro-Schwelle übersprungen und einen neuen Höchststand markiert. Die Kursentwicklung der Deutsche Bank-Aktie seit Beginn des letzten Jahres war mit einem Anstieg von 31 % besser als die Entwicklung des EuroStoxx Banken-Index, der um 27 % zulegte und hat auch den DAX um 5 Prozentpunkte übertroffen.

Zur Sicherung unserer Wettbewerbsfähigkeit und strategischen Weiterentwicklung ist es unser Ziel, **Mehrwert für unsere Aktionäre** zu schaffen. Dieses Ziel haben wir erreicht. Wir können aber nur Mehrwert für unsere Aktionäre schaffen, wenn drei Voraussetzungen erfüllt sind.

Folie 9: Unsere anderen Stakeholder

Erstens: Zufriedene Kunden. Sie stehen bei uns im Mittelpunkt, und dies gilt für alle Geschäftsbereiche und Regionen. Sie sind die Grundlage unseres Erfolgs. Die Deutsche Bank wäre heute nicht in einer so starken Position, würden wir nicht unsere Kunden mit Spitzenleistungen überzeugen und ihr Vertrauen in uns rechtfertigen. Dazu gehört auch, dass wir nicht gleich bei einem etwas heftigeren Sturm einen Markt verlassen. So sind wir etwa nach der Asienkrise – im Gegensatz zu vielen

Wettbewerbern – in der Region geblieben. Dies haben die Kunden und auch die Politik und Medien vor Ort honoriert. Und dies zahlt sich heute für uns aus. In Indien beispielsweise konnten wir im Investment Banking in den letzten beiden Jahre erhebliche Marktanteile hinzu gewinnen und sind dort in allen wesentlichen Geschäftsfeldern die Nummer Eins oder Nummer Zwei.

Zweitens: Hoch qualifizierte und hoch motivierte **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** aus allen Teilen der Welt. Ihre Vielfalt, ihre unterschiedlichen Erfahrungen und kulturellen Hintergründe sind wichtige Trümpfe in unserer Branche, die wie kaum eine andere durch die Globalisierung der Märkte gekennzeichnet ist und zugleich lokale Kulturen und Wünsche der Kunden zu berücksichtigen hat. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind hierzu bestens in der Lage. Sie sind es, die tagtäglich mit ihrem Know-how, ihrer Leistungsbereitschaft und ihrer Kreativität innovative Leistungen für unsere Kunden erbringen. Sie sind der Garant für das gute Ergebnis der Bank. Ihnen allen gilt daher mein ganz besonderer Dank für ihren unentwegten Einsatz und ihre hervorragenden Leistungen im Jahr 2006.

Die **dritte Voraussetzung** ist, dass wir **gesellschaftliche Verantwortung** übernehmen. Die Deutsche Bank ist fest davon überzeugt, dass es zwischen internationaler Wettbewerbsfähigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung keinen Widerspruch gibt. Ganz im Gegenteil: Nur wer im Wettbewerb besteht und Gewinne erwirtschaftet, kann es sich auch leisten, soziale Verantwortung zu übernehmen. Wir haben im vergangenen Jahr rund 85 Mio. Euro für soziale Zwecke ausgegeben. Dieses Geld ist zielgerichtet investiert worden in den Regionen, in denen wir geschäftlich tätig sind. Es sind die sozialen und kulturellen Engagements, die ein Unternehmen „erden“, die zeigen, dass wir die Bedürfnisse der Gesellschaft nicht aus dem Blick verlieren. Die Interessen der Gesellschaft und die Interessen unserer Eigentümer sind für uns zwei Seiten derselben Medaille.

Folie 10: Deutsche Bank-Logo

Meine Damen und Herren, ich fasse zusammen:

Die Deutsche Bank ist in Deutschland und weltweit **gut aufgestellt**. Wir haben eine starke, wettbewerbsfähige Position in den wesentlichen Wachstumsfeldern. Diesen Vorteil haben wir zur Erzielung eines hervorragenden Ergebnisses umgesetzt. Wir sind profitabel gewachsen und haben Wert für unsere Aktionäre geschaffen. Unsere Position

unter den führenden globalen Finanzdienstleistern wollen wir festigen und weiter ausbauen. Dazu werden wir den eingeschlagenen **Weg konsequent fortsetzen**.

Damit komme ich nun zum zweiten Teil meiner Ausführungen: unserer strategischen Ausrichtung.

II.

Meine Damen und Herren,

seit 2002 verfolgt die Deutsche Bank eine Management-Agenda mit einer klar fokussierten Strategie und eindeutig definierten Zielen. In der **ersten Phase** haben wir unser Unternehmen effizienter gemacht. In der **zweiten Phase** haben wir unsere Kerngeschäftsfelder ausgebaut und die angestrebte Eigenkapitalrendite von 25 % erzielt.

Folie 11: Eine klare Identität

Nach dem erfolgreichen Abschluss der beiden ersten Phasen unserer Management-Agenda ist die Deutsche Bank zu einer **weltweit führenden Investmentbank mit einem starken und erfolgreichen Privatkundengeschäft** geworden. Mit unseren sich gegenseitig ergänzenden und verstärkenden Geschäftsfeldern haben wir uns eine Spitzenposition in Europa gesichert und den Ausbau unseres Geschäfts in Nordamerika, Asien und in weiteren wichtigen Wachstumsmärkten vorangetrieben.

Wie geht es weiter?

Wir haben im vergangenen Jahr unsere **strategischen Möglichkeiten** neu ausgelotet. Wir sind zu dem Ergebnis gekommen, dass eine grundsätzliche Änderung unserer Strategie nicht zielführend ist. Ein Rückzug oder eine Neupositionierung ist keine praktikable Strategie, weil dies eine Kehrtwende auf einem erfolgreichen Weg bedeuten würde. Auch Maßnahmen mit transformatorischem Charakter, also große Fusionen oder Akquisitionen, stehen für uns zurzeit nicht im Vordergrund. Ein derartiges Vorgehen könnte unser Profil als global führende deutsche Bank beeinträchtigen und wäre mit erheblichen Umsetzungsrisiken behaftet. Daher haben wir uns für die einzig sinnvolle Option entschieden: Aus einer Position der Stärke heraus werden wir das **Potenzial unserer globalen Präsenz weiter ausschöpfen**, um das **Wachstum der Bank zu beschleunigen**.

Folie 12: Klare Prioritäten für die Zukunft

Im Oktober des vergangenen Jahres haben wir die **Phase 3** unserer Management-Agenda eingeleitet. Sie baut auf unseren Leistungen und Erfolgen seit 2002 auf und führt unsere Strategie der beiden ersten Phasen konsequent fort. Auf einen kurzen Nenner gebracht: Es handelt sich um eine Evolution, keine Revolution. Dabei konzentrieren wir uns auf attraktive Geschäfte und Märkte mit großem Wachstumspotenzial. Die Phase 3 besteht aus **vier Kernelementen**:

- Erstens: Unsere **Disziplin** hinsichtlich Kosten, Risiken und Kapital sowie der Einhaltung regulatorischer Bestimmungen werden wir konsequent beibehalten.
- Zweitens werden wir kontinuierlich in unsere Kerngeschäftsfelder investieren, sowohl durch **organisches Wachstum** als auch durch gezielte **Akquisitionen**.
- Drittens: Die Bereiche Global Transaction Banking und PCAM, die **stabile Ergebnisbeiträge** liefern, werden wir ausbauen.
- Und viertens werden wir unsere Wachstumsmöglichkeiten auf der Grundlage unserer führenden Marktstellung im **Investment Banking** noch stärker nutzen.

Darüber hinaus wird es ganz entscheidend sein, die Kosten- und Ertragspotenziale aus der **Zusammenarbeit der Geschäftsbereiche** noch konsequenter auszuschöpfen. Nur wenn wir **Synergien** über Produkt- und Vertriebsparten, über die Kundenbetreuung und die Wertschöpfungsketten hinweg fortlaufend realisieren, werden wir das gesamte Wertpotenzial der Deutschen Bank heben können.

Lassen Sie mich Ihnen die vier Kernelemente der Phase 3 näher erläutern.

Wir haben vor allem in der ersten Phase unserer Management-Agenda erhebliche Anstrengungen unternommen, um die Kosten und Risiken zu senken sowie das Kapitalmanagement zu optimieren. Hier dürfen und werden wir nicht nachlassen. **Finanzdisziplin** im Hinblick auf das eingesetzte Kapital und **Kosteneffizienz** zählen für uns nach wie vor zu den obersten Prioritäten. Ebenso wichtig ist ein **konsequentes Management der Risiken**. Wir werden diszipliniert an unseren Kreditrisikostandards festhalten. Ein effektives Kapital- und Risikomanagement leistet einen wichtigen Beitrag zum Erfolg unserer organischen und externen Wachstumsinitiativen.

Darüber hinaus achten wir weiterhin auf eine strikte Einhaltung von gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Bestimmungen, um die Bank vor **Reputationsrisiken** zu schützen. Die Deutsche Bank hat sich auf dem Finanzsektor einen hervorragenden Ruf erworben. Diesen gilt es zu erhalten und zu schützen. Die Reputation der Deutschen Bank ist eine solide Vertrauensbasis und ist Voraussetzung für unseren Erfolg. Ich wiederhole in diesem Zusammenhang gerne, was ich bereits auf unserer letzten Hauptversammlung gesagt habe: Kein Geschäftsabschluss der Welt ist es wert, dafür den guten Ruf der Deutschen Bank aufs Spiel zu setzen.

Folie 13: Wachstumsinitiativen weltweit

Organisches Wachstum ist ein wichtiger Antriebsmotor für unsere geschäftliche Expansion. Wir sind in allen unseren Kernbereichen in der Lage, aus eigener Kraft weiter zu wachsen. Wir haben das bereits in den vergangenen Jahren bewiesen. Wir entwickeln, wir erweitern, wir bauen aus. Wir haben zum Beispiel in unsere Filialpräsenz in Deutschland investiert. Rund 100 Investment- & FinanzCenter wurden modernisiert und über 100 neue Finanzberaterbüros eröffnet. Das in Italien seit vielen Jahren sehr erfolgreiche Konsumentenkreditgeschäft haben wir auch in unseren anderen Kernmärkten in Europa ausgebaut. Ein weiteres Beispiel ist Indien. Dort eröffneten wir acht Filialen in den fünf größten Metropolen des Landes und stellten über 800 Mitarbeiter ein, davon rund die Hälfte mobile Finanzberater. Innerhalb kurzer Zeit haben wir in Indien bereits über 160.000 Kunden gewonnen. Wir haben Lizenzen für zwei weitere Filialen in Indien erworben, die wir im Laufe dieses Jahres eröffnen wollen.

Dieses organische Wachstum ergänzen wir durch gezielte **Akquisitionen**, sofern es strategisch und wirtschaftlich sinnvoll ist. Wir gehen aber auch dabei sehr diszipliniert vor. Wir bewerten jede Investition in externes Wachstum danach, ob sie den strategischen und finanziellen Interessen der Bank dient und für unsere Aktionäre tatsächlich Mehrwert schafft. Nur gute Gelegenheiten werden wir nutzen. Jüngstes Beispiel ist der Erwerb einer bis zu 20%-igen Beteiligung an der Hanoi Building Commercial Joint Stock Bank (kurz: **Habubank**) in Vietnam. Mit dieser strategischen Partnerschaft stärken und erweitern wir unser Geschäft mit Privat- und Geschäftskunden in der für uns wichtigen Region Asien/Pazifik.

Hier in Deutschland haben wir unseren Unternehmensbereich PBC durch die Akquisitionen der Berliner Bank und der norisbank gestärkt.

Die **Berliner Bank** ergänzt unser Filialnetz in der Hauptstadt ideal und verbreitert unsere Präsenz dort durch weitere 60 moderne Zweigstellen und rund 320.000 neue Kunden. Der Erwerb der **norisbank** bringt unser Konsumentenfinanzierungsgeschäft in Deutschland weiter voran. PBC verfügt mit der norisbank über eine zusätzliche starke Marke und erreicht über die hinzugewonnenen fast einhundert Filialen rund 300.000 neue Kunden.

Beispiele für gezielte Akquisitionen außerhalb Deutschlands sind die Tilney Group und MortgageIT. Die **Tilney Group** ist ein führender Vermögensverwalter in Großbritannien. Mit dem Erwerb stärken wir signifikant unsere Position im Private Wealth Management in diesem zweitgrößten Markt für Vermögensverwaltung in Europa. **MortgageIT** ist ein auf die Vergabe, den Ankauf und die Verbriefung von Wohnimmobilienkrediten spezialisierter Real Estate Investment Trust. Die Kombination der Marktposition von MortgageIT mit unserem Verbriefungs-Know-how und unserer Kapitalmarktexpertise gibt uns erstklassige Wachstumschancen in dem breiten Marktsegment der Immobilienfinanzierung in den USA. Nach unseren Erwartungen werden diese vier letztgenannten Akquisitionen im Jahr 2008 mit 1 Mrd. Euro zu den Erträgen und mit 200 Mio. Euro zum Ergebnis vor Steuern beitragen.

Folie 14: Mehr Mitarbeiter

Durch unsere Wachstumsinvestitionen hat sich auch die Zahl unserer Mitarbeiter in allen Geschäftsbereichen und auch in den Wachstumsregionen erhöht. Insgesamt haben wir über 5.000 Mitarbeiter mehr als im vergangenen Jahr. Zudem investieren wir weiterhin viel in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter, um unverändert eine hohe Qualität der Kundenbetreuung und -beratung zu gewährleisten. In Deutschland hat allein PBC derzeit über 1.300 Auszubildende.

Folie 15: Ausbau unserer „stabilen“ Geschäftsfelder

Insbesondere in unseren Geschäftsfeldern Global Transaction Banking, Asset and Wealth Management und Private & Business Clients streben wir eine Beschleunigung des Wachstums an. Diese Geschäftsfelder werden vom Kapitalmarkt und von Rating-Agenturen sehr geschätzt, weil sie einen **stabilen Beitrag zum Ergebnis** liefern. Ein

Ausbau dieses Geschäfts sollte sich somit positiv auf den Aktienkurs und das Rating der Deutschen Bank auswirken.

Diese drei „stabilen“ Geschäftsfelder verzeichneten in den letzten Jahren einen erfreulichen Aufwärtstrend. In 2006 haben sie zusammen mit 2,7 Mrd. Euro zum bereinigten Ergebnis beigetragen. Dies stellt eine Verdoppelung innerhalb der letzten Jahre dar. Wir wollen diese Geschäftsfelder noch stärker ausbauen.

Im Bereich **Global Transaction Banking** wollen wir in Europa und in den Schwellenmärkten weiter expandieren. Insbesondere beabsichtigen wir einen Ausbau des Geschäfts in Asien und wollen Marktanteile beim transatlantischen Zahlungsverkehr in die und aus den USA gewinnen.

Im Bereich **Asset Management** wurde DWS Scudder neu aufgestellt und die Marke DWS im asiatisch/pazifischen Raum eingeführt. Außerdem sind wir gut positioniert, um von den weltweiten Trends im Fondsmanagementgeschäft zu profitieren. Diese Trends sind unter anderem die Institutionalisierung des Geschäfts mit Alternativen Investments, das Outsourcing des Anlagemanagements in der Versicherungsbranche, der wachsende Markt für Altersvorsorge in Europa sowie der Vermögensaufbau in den Schwellenländern.

Im **Private Wealth Management** gilt es, den hohen Netto-Mittelzufluss zu sichern und vor allem in der Anlageklasse Alternative Investments sowie im Kreditgeschäft deutlich zu wachsen. Im US-amerikanischen Markt bauen wir die Reichweite unseres Vertriebs aus und optimieren die Kundenbetreuung. Zudem soll das Produktangebot vergrößert und die operative Plattform gestärkt werden.

Private & Business Clients wird sein Vertriebsnetz in den europäischen Kernmärkten weiter ausbauen und die Präsenz in Wachstumsmärkten wie Indien und China weiter verstärken. In Deutschland werden die Übernahmen der Berliner Bank und der norisbank die bestehende Marktposition von PBC festigen und das Wachstum im Konsumentenfinanzierungsgeschäft beschleunigen. Wir streben an, bis 2010 bei der norisbank einen Kundenstamm von einer Million Kunden zu betreuen.

Folie 16: Weiterer Ausbau unseres starken Investment Banking-Geschäfts

Unser **Investment Banking-Geschäft** erzielte im vergangenen Jahr ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von 5,2 Mrd. Euro. Dies bedeutet eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr um fast 22 % und seit 2003 beinahe eine Verdoppelung. Wir haben uns im Investment Banking eine weltweit starke Stellung erarbeitet. Damit geben wir uns aber nicht zufrieden. Wir haben uns vorgenommen, unsere führende Position in Europa auszubauen und in den USA sowie in der stark wachsenden Region Asien/Pazifik Top-Positionen zu erreichen.

Unser Geschäftsbereich **Global Markets** ist mit dem Verkauf und Handel von Wertpapieren weltweiter Marktführer mit einer hervorragenden Diversifizierung. Aufgrund der führenden Position auf Märkten mit hohen Umsätzen und aufgrund vorhandener Größenvorteile ist es möglich, auch mit „standardisierten“ Produkten und Leistungen beträchtliche Erträge zu generieren. Im Eigenhandel mit Aktienprodukten werden wir unverändert diszipliniert agieren. Darüber hinaus werden wir das Wachstum in Produkten mit großem Geschäftspotenzial, wie z.B. Verbriefungen, strukturierten Krediten, hybriden Finanzierungslösungen und hochwertigen Aktienderivaten, vorantreiben. Zudem werden wir weiter in unser Aktiengeschäft, das zu den TOP-5 in der Welt zählt, investieren und unser Geschäft mit Rohstoffen in ausgewählten Bereichen ausbauen.

Im Bereich Global Banking wollen wir mit dem **Corporate Finance-Geschäft** weltweit zu den Top-Fünf der Branche gehören. Wir wollen unsere Führungsposition in Deutschland festigen. Mit unserem verbesserten Betreuungskonzept für mittelständische Unternehmen sowie einer transparenten und auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittenen Kreditvergabepolitik werden wir noch intensiver auf die anspruchsvollen Anforderungen dieser für uns wichtigen Kundengruppe eingehen können. In Europa und in Nord- und Südamerika streben wir höhere Marktanteile an. Außerdem werden wir unser Geschäft in den Schwellenländern selektiv erweitern sowie wichtige Geschäftsfelder wie Leveraged Finance und Commercial Real Estate ausbauen.

Folie 17: Deutsche Bank-Logo

Die Phase 3 unserer Geschäftsstrategie folgt wiederum **klar definierten Zielvorgaben**. Wir streben **für 2008** ein bereinigtes Ergebnis vor Steuern von 8,4 Mrd. Euro an. Damit würden wir auch unsere langfristigen Ziele erreichen: Im mehrjährigen Durchschnitt ein zweistelliges Wachstum beim Ergebnis je Aktie und eine nachhaltige Eigenkapitalrendite vor Steuern von 25 %. Dies erlaubte uns auch die Fortsetzung unserer attraktiven Dividendenpolitik.

Meine Damen und Herren, wir sind zuversichtlich, dass wir diese Ziele erreichen werden. Die Deutsche Bank ist dafür bekannt, dass sie die in sie gesetzten Erwartungen nicht nur erfüllen, sondern stets übertreffen möchte. Dies gilt gleichermaßen für die dritte Phase unserer Management-Agenda.

Der **Start der Phase 3** war jedenfalls **viel versprechend**. Wir sind mit der Umsetzung unserer neuen Management-Agenda bereits ein gutes Stück vorangekommen. Unser Investment Banking-Geschäft verzeichnet ein kontinuierliches Wachstum und in den stabilen Geschäftsfeldern – Global Transaction Banking sowie PCAM – können wir nachhaltige Verbesserungen verzeichnen.

III.

Meine Damen und Herren,
die Bedingungen für unser Geschäft sollten in diesem Jahr insgesamt positiv bleiben. Die Finanzmärkte sind in robuster Verfassung. Die weltweiten **Aktienmärkte** haben trotz der bereits guten Entwicklung weiteres Aufwärtspotenzial. Das Bewertungsniveau ist auf vielen Märkten immer noch vergleichsweise moderat, die Renditen an den Geld- und Rentenmärkten recht niedrig und auch die Gewinnexpansion der Unternehmen dürfte anhalten. Hinzu kommen **lebhaftes Fusions- und Übernahmeaktivitäten** im Unternehmenssektor mit Schwerpunkt in Europa und insbesondere hier in Deutschland.

Die **deutsche Wirtschaft** ist im **Aufschwung**, der inzwischen auch von der Binnennachfrage getragen wird. Die Mehrwertsteuer-Erhöhung zu Beginn dieses Jahres wird zwar aller Voraussicht nach bremsend auf den Konsum wirken, möglicherweise aber nicht so stark, wie noch im vorigen Jahr allgemein befürchtet. Die Unternehmen sind auch für dieses Jahr positiv gestimmt. Durch die gezielten Umstrukturierungen sowie eine vernünftige Kostendisziplin der letzten Jahre ist die internationale

Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft deutlich gestiegen. Hohe Kapazitätsauslastungen, gefüllte Auftragsbücher und gute Ertragsperspektiven der Unternehmen sprechen dafür, dass die gute Investitionskonjunktur anhalten wird. Darauf deutet auch der **ifo Konjunkturtest** hin, wonach die Geschäftserwartungen zum vierten Mal in Folge gestiegen sind und die Konjunktur nach einem leichten Dämpfer zu Jahresbeginn im Laufe der nächsten Monate wieder Fahrt aufnehmen wird.

Das Investitionsumfeld bleibt positiv, auch wenn die **Weltwirtschaft** in diesem Jahr etwas schwächer wachsen wird als im Vorjahr. Nach knapp 5 % im Jahr 2006 gehen wir von rund 4 % in 2007 aus. Neben den **USA** dürften vor allem **China und Indien** zu einem stabilen Weltwirtschaftswachstum beitragen. Im **Euro-Raum** sollte sich der Aufschwung in 2007 fortsetzen, wenngleich die Dynamik durch die leicht abflachende Weltkonjunktur und die straffere Geldpolitik der EZB etwas nachlassen könnte.

Die globalen Rahmenbedingungen für Konjunktur und Finanzmärkte scheinen also stabil zu bleiben. Sofern wir nicht Gegenwind bekommen, sind wir sehr optimistisch, unsere aktuelle Wachstumsdynamik beibehalten zu können.

Folie 18: Deutsche Bank: Gut positioniert für zukünftiges Wachstum

Denn die Deutsche Bank ist **hervorragend positioniert**, um von den eingangs beschriebenen Trends nachhaltig zu profitieren.

- Die **Globalisierung** der Märkte begünstigt Anbieter mit einer gefestigten globalen Aufstellung und mit Führungspositionen in den Wachstumsregionen. Wir sind **geografisch bestens aufgestellt**. Mit Niederlassungen in über 70 Ländern der Welt gehört die **Deutsche Bank** heute zu den **globalsten Banken**. Keine andere führende Investmentbank generiert – relativ gesehen – mehr Erträge außerhalb ihres Heimatmarktes als die Deutsche Bank. Unsere Marke wird weltweit anerkannt. Unser **Logo** ist in allen Teilen der Erde eines der bekanntesten Markenzeichen in der internationalen Finanzwelt.

Vor allem aber sind wir **dort, wo die Märkte wachsen** und wo uns die Kunden brauchen. In **Deutschland** sind wir Marktführer. Wir profitieren vor allen anderen Wettbewerbern von dem gestiegenen Vertrauen unserer inländischen und ausländischen Kunden in unseren Heimatmarkt. In **Westeuropa** haben wir eine starke Stellung, ebenso in den USA. In **Mittel- und Osteuropa**, aber auch in

Lateinamerika haben wir führende Positionen aufgebaut. Unsere Investitionen in diese aufstrebenden Märkte machen sich dank der regionalen Dynamik immer mehr bezahlt. Dies gilt insbesondere auch für **Asien**. Die Wachstumsstrategie der Deutschen Bank in Asien dient vielen Unternehmen, die in der am schnellsten wachsenden Wirtschaftsregion der Welt expandieren wollen, als Vorbild.

- Im immer wichtigeren **Kapitalmarktgeschäft** haben wir eine Spitzenposition. Beim **Verkauf und Handel von Wertpapieren** sind wir weltweit führend. Im Bereich **Corporate Finance** sind wir vor allem in den aussichtsreichen Regionen Europa und Asien sehr stark. Unser **Geschäftsmodell** setzt auf innovative, hochwertige Produkte und maßgeschneiderte Lösungen für unsere anspruchsvollen Unternehmens- und institutionellen Kunden. Dies zahlt sich immer mehr aus, zum Beispiel bei **Verbriefungen und strukturierten Produkten** – beides sind attraktive Geschäftsfelder. Auch bei den zunehmend wichtigeren Kundengruppen, den Hedge Fonds und den Finanzinvestoren, verfügen wir über eine starke Position.
- Und im **Vermögensanlagegeschäft** gehören wir mit einem investierten Vermögen in Höhe von nahezu einer Billion Euro zu den führenden Banken. Unser Geschäft mit institutionellen Kunden und vermögenden Privatkunden ist weltweit gut aufgestellt. Mit unserer Tochter **DWS** haben wir eine globale Fondsgesellschaft. Sie ist im deutschen Fondsmarkt unangefochten die Nummer Eins, einer der führenden Anbieter in Europa und hat starke Standbeine auch in den USA und Asien. Wir verfügen über eine führende Position bei Alternativen Investments, einer Anlageklasse, die immer mehr nachgefragt wird. Und die Zusammenarbeit unserer Konzernbereiche funktioniert hervorragend. Wir können eine integrierte, den Kundenwünschen entsprechende Produktentwicklung darstellen. Damit verbinden wir das exzellente Kapitalmarkt-Know-how unserer Investment Bank mit der Marktnähe unseres Vertriebs.

Folie 19: Deutsche Bank-Logo

Sie sehen, meine Damen und Herren: Die Deutsche Bank ist für die Zukunft bestens gerüstet. Wir werden alles daran setzen, unseren Wachstumskurs fortzusetzen und so unseren Aktionären, Kunden und Mitarbeitern auch weiterhin viel Freude zu bereiten.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!