



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

**Hauptversammlung**  
**Deutsche Bank AG**

**Frankfurt am Main, 26. Mai 2011**  
**- Es gilt das gesprochene Wort -**

Guten Morgen, meine sehr geehrten Aktionärinnen und Aktionäre, Aktionärsvertreter, Vertreter der Medien, meine Damen und Herren,

auch im Namen meiner Kollegen im Vorstand und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Bank heiÙe ich Sie zu unserer diesjähri-gen Hauptversammlung **herzlich willkommen**. Dass Sie erneut in so großer Zahl nach Frankfurt gekommen sind, freut uns sehr.

Das Jahr **2010**, über das wir heute zu berichten haben, war für die Deutsche Bank ein Jahr, in dem wir den **Wandel** vorangetrieben, die Bank **konsequent** weiter auf das **neue Umfeld nach der Krise** eingestellt und unsere Wettbewerbsposition deutlich verbessert haben. Kurz: Es war ein **Jahr der Investitionen**, ein **Jahr des Säens**. In diesem und in den nächsten Jahren wollen wir die **Ernte** einfahren.

Obwohl 2010 kein normales Jahr, sondern ein Jahr des **Übergangs** war, haben wir ein **solides Ergebnis** erzielt. Der Gewinn vor Steuern betrug **4 Milliarden Euro**. Ohne die bewertungs- und integrationsbedingten **Sondereffekte** im Zusammenhang mit unseren diversen Akquisitionen hätte der Vorsteuergewinn bei **6,5 Milliarden Euro** gelegen.

Sie, die Aktionärinnen und Aktionäre, haben uns dabei in großartiger Weise unterstützt. Niemals zuvor in der langen Geschichte der Deutschen Bank haben ihr die Eigentümer so viel frisches Kapital gegeben. Dies ist ein eindrucksvoller **Vertrauensbeweis** in die Zukunftsperspektiven der Bank. Das wissen wir sehr zu schätzen und dafür sind wir Ihnen außerordentlich dankbar.

Wir gehen mit **Ihrem Geld** überlegt und sorgsam um und legen es gut an. In unserem **Heimatmarkt Deutschland** haben wir die Postbank und Sal. Oppenheim, in den Niederlanden wichtige Teile der ABN Amro-Bank übernommen. Damit realisieren wir einen lang gehegten **strategischen** Plan, bauen unsere Marktpräsenz besonders auf dem Heimatmarkt erheblich aus und verbessern unsere Ertragskraft im stabilen Geschäft mit Privat- und Mittelstandskunden. Allein auf Deutschland entfielen im ersten Quartal mehr als ein Drittel der Erträge.

Das Ergebnis des ersten Quartals 2011 zeigt außerdem: Die Deutsche Bank steht heute fest auf **zwei Säulen**: Unserem **Investment Banking**, das wir mit weniger Risiken weltweit sehr erfolgreich betreiben, und dem immer stärkeren **klassischen Bankgeschäft** vor allem im Heimatmarkt Deutschland.

Auch angesichts des **ausgezeichneten ersten Quartals 2011** sind wir zuversichtlich, das anspruchsvolle Ergebnisziel von **10 Milliarden Euro** für unsere operativen Einheiten **CIB** und **PCAM** in diesem Jahr zu erreichen. Dies wäre nicht nur eine neue Bestmarke in der Geschichte der Deutschen Bank; damit wollen wir zugleich auch das Fundament für ein nachhaltiges höheres Ertragsniveau unserer Bank in der Zukunft legen. Und das auf einer deutlich stabileren Plattform.

Lassen Sie mich Ihnen ganz kurz die **wirtschaftlichen Rahmenbedingungen** in Erinnerung rufen, unter denen wir das Ergebnis 2010 erwirtschaftet haben.

Das vergangene Jahr war – gesamtwirtschaftlich gesehen – ein **Jahr der Kontraste**. Einerseits ist hier die schwungvolle Erholung der Weltwirtschaft zu nennen. Die Impulse kamen dabei hauptsächlich aus den Schwellenländern in Asien und Lateinamerika. Zudem konnten wir uns auch über einen kräftigen Aufschwung in **Deutschland** freuen.

Dem stand andererseits vor allem die **Staatsschuldenkrise** in einigen Ländern des Euro-Raums gegenüber. Diese Krise ist keine Euro-Krise. Der **Euro** ist eine stabile Währung. Er hat sich für den Handel auf dem europäischen Binnenmarkt und gerade auch in der Finanzkrise als überaus vorteilhaft erwiesen und steht nicht infrage.

Die aktuelle **Krise** ist die Folge hausgemachter Fehlentwicklungen in einigen Mitgliedsländern der Währungsunion, die jetzt gemeinsam entschlossen beseitigt werden müssen und, davon bin ich überzeugt, am Ende auch beseitigt werden.

In diesem gemischten Umfeld hat die Deutsche Bank sich **gut** geschlagen. Mit unserem **Geschäftsbericht** haben wir Sie im März bereits umfassend über das Ergebnis 2010 informiert. Der Bericht liegt auch hier noch einmal für Sie aus. Ich werde mich deshalb im Folgenden kurz fassen und auf das Wichtigste konzentrieren, um so mehr Raum für einen Ausblick in die **Zukunft** zu schaffen. Ich nehme an, das ist auch in Ihrem Sinne.

**[Folie: Highlights 2010]**

Die **Gesamterträge** der Bank im Jahre 2010 betragen 28,6 Milliarden Euro. Das sind **mit** die höchsten Erträge, die wir jemals erzielt haben. Wie bereits erwähnt, wurde das berichtete **Jahresergebnis vor Steuern** in Höhe von **4 Milliarden Euro** durch Sondereffekte aus den drei Akquisitionen Postbank, ABN Amro und Sal. Oppenheim/BHF belastet. Ohne sie hätte es bei **6,5 Milliarden Euro** gelegen – verglichen mit 5,2 Milliarden Euro im Jahr zuvor.

**[Folie: CIB: zweitbestes Jahresergebnis]**

Der Konzernbereich **Corporate and Investmentbank CIB** erzielte einen Gewinn vor Steuern von **6 Milliarden Euro**. Dies ist das **zweitbeste Ergebnis des Bereichs** in der Geschichte der Bank.

Den **größten Beitrag** dazu lieferte **Corporate Banking & Securities** mit einem Gewinn vor Steuern von **5,1 Milliarden Euro**. Das war wiederum eine **hervorragende** Leistung. Sie ist umso beeindruckender, als sie bei **deutlich reduzierten Risiken** erbracht wurde, die **Staatsschuldenkrise** in Europa die Finanzmärkte generell belastete und in der Wirtschaft zeitweise eine ausgeprägte Zurückhaltung bei Kapitalmaßnahmen, Fusionen und Übernahmen herrschte.

Unsere Investmentbank hat 2010 ihren Kundenstamm weiter vergrößert und viele bemerkenswerte Erfolge erzielt. Im Verkauf und Handel von Kapitalmarktprodukten liegen wir nun schon **im achten Jahr in Folge besser** als der Durchschnitt unserer Wettbewerber. Im **Anleihegeschäft** führen wir in **Europa** die Rangliste der besten Bondhäuser an. **Weltweit** stehen wir auf Platz 2; wir sind die **einzige** Bank in der Spitzengruppe der drei Besten, die ihren **Marktanteil ausbauen** konnte.

Das **Devisengeschäft** verlief weiterhin sehr stark auf dem hohen Niveau des Vorjahres. Hier waren wir 2010 schon im sechsten Jahr in Folge weltweit die Nummer 1. Im Handel mit **Kreditprodukten** und im Geschäft mit **Rohstoffen** haben wir die Erträge gesteigert. Und im **Aktiengeschäft** hat sich der positive Schwung nach der Neuausrichtung des Aktienderivategeschäfts fortgesetzt.

**[Folie: Wichtige Mandate – Marktanteile ausgebaut]**

Im **Emissions- und Beratungsgeschäft** haben wir 2010 erstmals unser lange verfolgtes strategisches Ziel erreicht und gehören jetzt auch hier zu den **besten fünf** der Welt. Keine andere Bank hat in den vergangenen zehn Jahren hier mehr Marktanteile erobert als die Deutsche Bank.

Im **M&A-Geschäft** haben wir unseren Marktanteil in dieser Zeit fast **verdoppelt** und liegen nun – gemessen an den Provisionseinnahmen – auf **Platz 4** der Weltrangliste. **Besonders** auf dem größten Kapitalmarkt der Welt, den **USA**, waren wir erfolgreich. Hier haben wir eine Reihe von Beratungs- und Kapitalmarktmandaten namhafter Adressen gewonnen.

Diese Erfolge sind ein **eindrucksvoller Beweis für die Stärke unseres Investmentbankings** – auch unter den veränderten, schwierigeren Bedingungen nach der Finanzkrise.

Der Unternehmensbereich **Global Transaction Banking** hat 2010 trotz niedriger Zinsen das Vorsteuer-Ergebnis noch einmal – bereinigt um Sonderfaktoren wie Einmalaufwendungen und negativer Goodwill – um über 100 Millionen Euro auf **905 Millionen Euro** gesteigert. Dies ist vor allem der Zunahme der Provisionserträge im Wertpapierverwahrgeschäft und der Handelsfinanzierung zu verdanken. Auch das von **ABN Amro** übernommene Firmenkundengeschäft hat bereits einen erfreulichen Beitrag geliefert. Im **Cash Management** sind wir führend in Europa und in den USA haben wir unsere Position unter den fünf besten Dollar-Clearinghäusern gefestigt.

**[Folie: PCAM: Positiver Trend]**

Der Konzernbereich Private Clients and Asset Management **PCAM** hat 2010 den positiven Trend aus dem Vorjahr fortgesetzt und ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von **1 Milliarde Euro** erwirtschaftet.

Hierzu steuerte **Asset and Wealth Management 100 Millionen Euro** bei. Darin sind erhebliche Belastungen aus der Konsolidierung von Sal. Oppenheim/BHF in Höhe von 368 Millionen Euro enthalten. Im laufenden Geschäft profitierte der Bereich vor allem von gestiegenen Erfolgs- und volumenabhängigen Provisionen und einer guten Marktentwicklung.

Unser Unternehmensbereich **Private & Business Clients** schnitt in allen Produktkategorien besser ab als im Vorjahr und **verdoppelte** nahezu mit fast **900 Millionen Euro** den **Gewinn gegenüber dem Vorjahr** .

Dazu trugen viele Faktoren bei: Die in 2009 eingeleiteten **Effizienzmaßnahmen**, das bessere Kreditumfeld, Erträge aus dem Wertpapiergeschäft, ein **Rekordergebnis** bei **Einlagen** und im Zahlungsverkehr – sowie erstmals auch die **Postbank**.

**[Folie: Deutsche Bank als „Bank of the Year“ ausgezeichnet]**

Meine Damen und Herren, das Ergebnis des Jahres 2010 zeigt, wie wichtig und richtig es war, **rasch und konsequent die Lehren aus der Finanzkrise** zu ziehen, Strategie und Geschäftsmodell der Bank dem neuen Umfeld anzupassen und sich auf die neuen regulatorischen Anforderungen einzustellen. Die Ergebnisse des laufenden Jahres und der Folgejahre werden dies noch deutlicher machen.

Wir haben seit der Finanzkrise enorm viel geleistet: Wir haben **Kapital** und **Liquidität** gestärkt und die **Risiken** abgebaut. Wir haben uns aus bestimmten Bereichen wie dem **Eigenhandel** zurückgezogen und in andere stabile und in weniger Kapital erfordernde Geschäftsfelder expandiert.

Wir haben in unseren **Heimatmarkt** und seine soliden Refinanzierungsquellen und in die **Wachstumsmärkte** der Schwellenländer investiert. Wir haben die **Komplexität**

unserer Prozesse und Strukturen reduziert, unsere **Gehalts- und Leistungskultur** erneuert, und Vieles mehr.

Diese rasche und entschlossene Ausrichtung auf die neuen Verhältnisse war für die renommierte International Financing Review IFR Anlass, uns 2010 – zum 3. Mal nach 2003 und 2005 – mit der als **“Goldmedaille der Finanzbranche“** betrachteten Auszeichnung **„Bank of the Year“** zu ehren.

In der Begründung schreibt die IFR – ich **zitiere**: "Die Leistung der Investmentbank, in Kombination mit einer ebenso trittsicheren Ent-wicklung von Bereichen wie dem Privat- und Firmenkundengeschäft und der Vermögensverwaltung, verschaffen der Bank eine günstige Ausgangsposition, auf der **enormen** Leistung aufzubauen, die sie seit Ausbruch der Finanzkrise gezeigt hat. Das Institut ist wieder auf dem **Vormarsch** und bereit für **neues Wachstum**."

Dieser große Erfolg ist vor allem das Ergebnis unserer **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, denen ich dafür auch an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich danken möchte.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor neben unseren hervorragenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist auch unser **Risiko- und Kapitalmanagement**. Trotz der Akquisitionen von Postbank, Sal. Oppenheim und Teilen von ABN Amro lag die Tier-1-Kapitalquote der Deutschen Bank Ende 2010 bei **12,3%** und die Tier-1-Kernkapitalquote bei **8,7%**. In den ersten drei Monaten dieses Jahres hat unsere Kapitalstärke weiter deutlich zugenommen. In dieser kurzen Zeit konnten wir die **Kernkapitalquote** um fast einen Prozentpunkt auf **9,6%** verbessern.

Mit der größten **Kapitalerhöhung** in der Geschichte der Bank haben wir im vergangenen Jahr die Finanzierung der Postbank-Übernahme sichergestellt und zugleich den verschärften regulatorischen Anforderungen des Basel-III-Regimes ebenso wie künftigen Wachstumsinitiativen Rechnung getragen.

Nach der Kapitalerhöhung sind wir gut mit Eigenkapital versorgt. Aus heutiger Sicht rechnen wir damit, dass wir die für **2019** vorgesehenen **Basel III-Solvenz-Quoten** bereits **2013** erfüllen. Dabei werden wir mit dem Kapital unserer Aktionäre

diszipliniert umgehen, eine **Ausschüttungspolitik** betreiben, bei der die weitere Stärkung der Kapitalbasis im Vordergrund steht und zugleich unsere **Wachstumsinitiativen** vorantreiben.

Dem Ziel, den neuen regulatorischen Kapital-Anforderungen ebenso wie künftigen Wachstumschancen Rechnung zu tragen, dient auch unser Dividenden-Vorschlag: Im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat schlagen wir für das Geschäftsjahr 2010 eine **Dividende** von 75 Cent pro Aktie vor. Das ist derselbe Betrag wie im Vorjahr, allerdings bezogen auf eine um **50 Prozent vergrößerte Kapitalbasis**.

Zugleich bitten wir Sie heute um **Genehmigung** eines neuen **Kapitalerhöhungsrahmens**. Dies ist eine **reine Vorsichtsmaßnahme**. Wir haben keine konkreten Pläne, hiervon Gebrauch zu machen, wollen aber gerüstet sein, um auch in Zukunft jederzeit auf Wachstums- und Akquisitionsmöglichkeiten flexibel reagieren zu können.

Angesichts veränderter gesetzlicher Anforderungen wollen wir die gesellschaftsrechtliche **Organisationsstruktur unserer Bank in den USA** anpassen. Wir vermeiden damit regulatorische und geschäftliche Nachteile gegenüber Wettbewerbern. Daher bitten wir Sie heute auch um Ihre Zustimmung zu dieser Maßnahme.

Meine Damen und Herren, im **Aktienkurs** der Bank sehen wir noch deutliches Steigerungspotenzial. Die Kurse in der Finanzbranche haben 2010 allgemein gelitten: Grund war die Sorge um die Auswirkungen der geplanten aufsichtsrechtlichen Reformen, länder- und sektorspezifischer Fiskalabgaben, geopolitischer Risiken sowie globaler Ungleichgewichte, darunter vor allem der Schuldenkrise in Europa. Dem konnte sich auch unsere Aktie nicht entziehen. Hinzu kam die Belastung durch die Kapitalerhöhung.

Wir gehen jedoch fest davon aus, dass sich die hervorragende Aufstellung der Bank im Hinblick auf ebenso kräftiges wie stabiles künftiges Wachstum mit der Zeit **auch im Kurs** entsprechend positiv **niederschlagen wird**.



Meine Damen und Herren,

die weltweite Finanzkrise hat bei vielen Menschen Zweifel an der Vereinbarkeit von Gewinnerzielung und ethischen Prinzipien, von **Markt und Moral**, genährt und Vertrauen zerstört. Dieser Vertrauensverlust schadet nicht nur den betroffenen Unternehmen und ihren Managern, er schadet uns allen.

Obwohl die Deutsche Bank von diesem Vertrauensverlust weit weniger betroffen war als viele andere, haben wir im vergangenen Jahr gemeinsam mit weiteren deutschen Unternehmen ein "**Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft**" entwickelt und unterzeichnet. Darin verpflichten wir uns zu einer zugleich **erfolgs- und werteorientierten Unternehmensführung**.

Sie wissen: Unser Motto lautet „Leistung aus Leidenschaft“. Für uns schließt Leistung nicht nur **rechtlich**, sondern auch **ethisch** einwandfreies Handeln und die **Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung** ein. Wir sind uns bewusst, dass wir als eine weltweit führende Bank auch besondere Verantwortung tragen. Dieser Verantwortung gerecht zu werden, liegt in unserem ureigenen Interesse. Denn wir sind als Unternehmen Teil der Gesellschaft, ohne ein gesundes Umfeld können wir nicht gedeihen. Gerade als Bank sind wir auf das Vertrauen der Menschen angewiesen.

Als unsere wichtigste soziale Verantwortung betrachten wir es, international wettbewerbsfähig zu sein und **entsprechende Gewinne** zu erwirtschaften. Nur so können wir die Interessen unserer Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter sowie der Gesellschaft, in der wir tätig sind, langfristig wahren. Nur so können wir dauerhaft Wert schaffen - **für alle unsere Stakeholder**: Als Anbieter von attraktiven Produkten und Dienstleistungen, als verlässlicher Partner für unsere Kunden, als sicherer Arbeitgeber für weltweit mehr als 100 Tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als bedeutender Steuerzahler und auch als Förderer gesellschaftlich nützlicher Projekte. Allein im Jahr 2010 haben wir weltweit **fast 100 Mio** Euro – mehr als je zuvor – für solche Projekte aufgewendet, die letztlich auch der Bank selbst zugutekommen.

Wenn Sie mehr über das gesellschaftliche Engagement der Bank wissen wollen, empfehle ich Ihnen unseren **neuen CSR-Bericht** zur Lektüre, der heute erschienen

ist. Sie erhalten ihn an den Info-Ständen hier in der Messehalle in gedruckter Form. Und erstmals bieten wir den Bericht mit vielen kurzen Filmen in diesem Jahr auch in einer elektronischen Version für das i-pad an.

Als guter Unternehmensbürger müssen wir immer auch darauf achten, unsere Gewinne auf **verantwortungsvolle Weise** zu erwirtschaften.

Die Deutsche Bank hat gerade in den vergangenen Jahren ihren guten Ruf in aller Welt weiter gemehrt und gehört heute zu den angesehensten Finanzmarken rund um den Globus. **Kein Geschäft, das betone ich seit Jahren immer wieder – auch an dieser Stelle – ist es wert, diesen guten Ruf und die Glaubwürdigkeit der Bank aufs Spiel zu setzen.**

Wir setzen uns ehrgeizige geschäftliche Ziele. **Aber alle unsere Geschäfte müssen nicht nur rechtlich, sondern auch ethisch einwandfrei sein.** Davon dürfen wir keine Ausnahme dulden. Es ist besser, ein Geschäft, so finanziell lukrativ es kurzfristig erscheinen mag, nicht zu machen, wenn mittel- bis langfristig daraus beachtliche Reputationsrisiken erwachsen können. **Nur eine wertorientierte Unternehmensführung vermag nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten.**

**Vorstand und Group Executive Committee** der Bank werden daher in ihren Bemühungen nicht nachlassen, dieser zugleich erfolgs- wie wertorientierten Unternehmensführung auf allen Ebenen konsequent Geltung zu verschaffen. Seit der Finanzkrise sind die **Erwartungen der Öffentlichkeit** an die Banken noch einmal **deutlich gestiegen.** Dem müssen wir **Rechnung tragen** – bei der **Einstellung**, bei der **Personalentwicklung** und bei **Beförderungen** unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und natürlich auch bei der **Vergütung.** Diese muss auf einem Verständnis von **Leistung** beruhen, das genauso Wert auf das „**wie**“ wie auf das „**wieviel**“ legt. Das ist **Leistung aus Leidenschaft im besten Sinne.**

Lassen Sie mich aber auch Eines sagen: Bei einer Organisation mit über 100 Tausend Menschen in über 70 Ländern der Welt ist ein Verstoß gegen diese Prinzipien **nicht ein für allemal auszuschließen.** Das nötige Bewusstsein für die Prinzipien herzustellen und sie konsequent durchzusetzen, bleibt daher eine stetige Führungsaufgabe.

Und noch etwas: Wo wir uns **zu Unrecht angegriffen** sehen, werden wir uns **mit allen gebotenen Mitteln zur Wehr setzen**. Auch in Ihrem Interesse, meine sehr geehrten Aktionärinnen und Aktionäre!

Gesellschaftliche Verantwortung bedeutet für uns ebenfalls, auf nachhaltige Lösungen für Kunden zu setzen, selbst nachhaltig zu wirtschaften und die **Umwelt** zu schonen. Ein herausragendes Beispiel dafür ist der ökologische Umbau unserer **Konzernzentrale** hier in Frankfurt am Main. Entstanden ist dabei eines der umweltfreundlichsten Hochhaus-Ensembles der Welt mit beträchtlichen Einsparungen beim Energie- und Wasserverbrauch sowie beim Ausstoß von CO<sub>2</sub>.

Eine Unternehmenszentrale, für die wir weithin gelobt werden – nicht nur wegen ihres ökologischen Vorbild-Charakters, sondern auch weil die Doppeltürme **Markenzeichen** sind: Markenzeichen einer starken, innovativen und global orientierten, aber in Deutschland fest verwurzelten und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewussten Deutschen Bank. Weil sie im wahrsten Sinne des Wortes **für die Deutsche Bank stehen**.

Wir fühlen uns sehr wohl in unserem neuen **Zuhause** und laden Sie alle herzlich ein, es zu besuchen. **An** und **in** den neuen Türmen – besonders in unserem weltweit einmaligen Markenforum **BrandSpace** – sind die Marke Deutsche Bank, ihre Werte und ihr Leistungsversprechen neu zu erleben.

Lassen Sie mich Ihnen nun einen Ausblick auf das laufende Jahr und darüber hinaus geben. **Wie geht es weiter?** In diesem Jahr und in den kommenden Jahren wollen wir unsere mit einer erneuerten Management-Agenda erzielte, zukunftsorientierte Aufstellung und den Schwung, mit dem wir aus der Krise gekommen sind, am Markt voll nutzen und ernten, was wir 2010 und davor gesät haben.

Dabei übersehen wir nicht die **Herausforderungen**: Die Sorgen über die hohe Staatsverschuldung in einigen Ländern der Euro-Zone, Zweifel an der künftigen Kreditwürdigkeit der USA sowie die geopolitischen Spannungen in Nordafrika und dem Nahen Osten werden noch einige Zeit anhalten.

Hinzu kommt ein **strengerer Regulierungsrahmen** für die Banken. Hier tritt leider immer deutlicher zutage, dass dessen kumulative Belastungen nicht nur für die Banken selbst, sondern auch für die sogenannte reale Wirtschaft unterschätzt werden. Außerdem werden die neuen Bankenregeln in den verschiedenen Ländern unterschiedlich umgesetzt und in einigen Ländern – wie etwa in Deutschland – noch **besondere Belastungen** draufgesattelt. Dies kann nicht ohne Folgen für unsere Wettbewerbsfähigkeit bleiben, was umso ärgerlicher ist, als sie besonders eine Bank treffen, die dem Steuerzahler in der Finanzkrise nicht auf der Tasche gelegen und ihn etwa durch die Hilfe für die HRE von noch größeren Belastungen verschont hat.

Aber: Die **Deutsche Bank** ist **gut vorbereitet**, wir werden weiter schnell und flexibel auf alle Herausforderungen reagieren – so wie wir es immer wieder bewiesen haben. Deshalb können wir trotz aller Widrigkeiten sehr zuversichtlich sein.

**[Folie: Integration von CIB hat drei Schwerpunkte ...]**

Die **Prioritäten** in **CIB** sind **klar**: Wir werden weiter Risiken reduzieren, uns an das neue regulatorische Marktumfeld anpassen und vor allem Raum für Wachstum im Kundengeschäft schaffen. Dazu treiben wir die **Integration** des Bereiches weiter voran, **straffen Strukturen** und intensivieren das Cross-Selling. Wir **wachsen**, indem wir die Betreuung von Unternehmen und Institutionen effizienter organisieren und das **Produktangebot** verbessern.

Mit Hilfe der von ABN Amro übernommenen Filialen werden wir das **Mittelstandsgeschäft** auch außerhalb Deutschlands weiter ausbauen. In Deutschland wollen wir das Geschäft mit mittelständischen Kunden ausweiten, so dass unsere Kunden zusätzlich **20 Milliarden Euro** Kreditvolumen abrufen können. Für rentable Geschäftsideen und Expansionspläne unserer rund **900.000 mittelständischen Kunden** stehen damit ausreichend Kreditlinien zur Verfügung.

**[Folie: PCAM: Ausbau der führenden Marktposition ... ]**

Unser zweiter strategischer Schwerpunkt betrifft PCAM. In den vergangenen Jahren haben wir **Asset Management** neu ausgerichtet. Mit einer flexibleren Kostenstruktur können wir uns in diesem Bereich nun ganz auf Wachstum und Profitabilität konzentrieren.

Für das Kapitalmarktgeschäft werden wir einige der **Trends** unserer Zeit nutzen: den wachsenden Wohlstand in den aufstrebenden Schwellenländern, alternative Investments, den Klimawandel, den Trend, dass große Versicherungsgesellschaften das Anlagegeschäft für ihre Kunden an Spezialisten in den Banken übertragen, und vor allem die demografische Entwicklung in wichtigen Märkten der Bank.

Produkte für die **Altersvorsorge** sind heute der am schnellsten wachsende Bereich von Asset Management. Unser wichtigster Pfeiler ist hier die **DWS**. Sie ist seit vielen Jahren führend im deutschen Heimatmarkt und wird künftig ihre Aktivitäten in anderen Märkten der Welt verstärken. Auch in der betrieblichen Altersvorsorge sehen wir Potenzial für uns.

**Private Wealth Management** wird von dem stetig wachsenden Markt vermögender Kunden nachhaltig profitieren. Seit 2005, also inklusive der Krisenjahre, hat PWM Nettomittelzuflüsse von rund 50 Milliarden Euro erzielt. Darin sind die Akquisitionen **nicht** eingerechnet. PWM arbeitet an allen wichtigen Finanzplätzen rund um den Globus mit CIB sehr eng zusammen, um vermögenden Kunden den Zugang zu allen Dienstleistungen aus dem Wealth Management und unserem Investment Banking zu ermöglichen.

Mit der Übernahme der renommierten Privatbank **Sal. Oppenheim** haben wir unsere Führungsposition in der Vermögensverwaltung weiter ausgebaut. Durch die Neuausrichtung im vergangenen Jahr hat sich das operative Geschäft erfreulich stabilisiert und verbessert. Für die Zukunft sehen wir deutliches Wachstumspotenzial, weil bestehende wie neue Kunden an die traditionsreiche Marke und Servicequalität dieser eigenständigen Bank weiter glauben.

Wir erwarten schon für dieses Jahr bei der Bank ein mindestens **ausgeglichenes Ergebnis**. Vom Jahr 2014 an soll Sal. Oppenheim dann zwischen 100 und 150 Millionen Euro zu unserem Vorsteuerergebnis beitragen.

Der wichtigste Baustein in unserer seit langem verfolgten Strategie, die **klassischen Unternehmensbereiche** der Bank weiter zu stärken, ist die Übernahme der Postbank. Derzeit halten wir dort 52 Prozent. Von dem Minderheitsaktionär Deutsche Post erhalten wir ab Februar 2012 dessen Aktienpaket. Dadurch wird sich unser Anteil an der Postbank auf über 90 Prozent erhöhen.

Mit Sal. Oppenheim und vor allem der Postbank bauen wir unser Privatkundengeschäft zu einer **starken zweiten Säule** neben dem Investmentbanking aus. Im Heimatmarkt Deutschland – der größten Volkswirtschaft Europas – sind wir damit jetzt auch als Bank **unangefochtener Marktführer** im Privatkundengeschäft. Zusammen mit der Postbank betreuen wir hier mehr als 24 Millionen Kunden in mehr als 2.000 Filialen mit insgesamt 260 Milliarden Euro Einlagen. Ein großes Polster an Einlagen ist gerade in der heutigen Zeit enorm wichtig, es bildet das Rückgrat einer soliden Bank.

Auch auf europäischer Ebene zählen wir gemessen an den Erträgen schon zu den **führenden Häusern**. Die neue, deutlich größere Retailbank innerhalb des Deutsche Bank-Konzerns wird uns künftig auch noch besser in die Lage versetzen, weiter in die internationale Expansion in diesem Bereich zu investieren.

Deutsche Bank und Postbank **ergänzen sich dabei** auf ideale Weise: Sie sprechen unterschiedliche Kundengruppen an. Auch als Teil des Deutsche Bank-Konzerns wird die Postbank beim Kunden die starke, **eigenständige Marke** bleiben, die sie schon immer war.

Nach der erfolgreichen Konsolidierung der Postbank streben wir im Unternehmensbereich PBC **mittelfristig Erträge** von über zehn Milliarden Euro und einen **Vorsteuergewinn** von mehr als **drei Milliarden Euro** an. Damit soll die **Ertragskraft** der Bank insgesamt besser **ausbalanciert** – und **zugleich nachhaltig gestärkt werden**.

Wir wollen im Privatkundengeschäft **in den kommenden Jahren** eine Erfolgsgeschichte schreiben, wie wir sie in unserem Investmentbanking in den vergangenen zehn Jahren geschrieben haben.

Durch die strategischen Akquisitionen der vergangenen Jahre hat unser **Heimatmarkt** Deutschland, die Wachstumslokomotive Europas, für uns eine **deutlich größere Bedeutung** gewonnen.

### **[Folie: Wachstum in Asien]**

Die Deutsche Bank ist seit ihrer Gründung aber immer auch eine internationale Bank gewesen. Im Zuge der Globalisierung haben wir unsere Präsenz rund um den Globus systematisch weiter ausgebaut.

Dabei hat derzeit die Expansion in **Asien** für uns erste Priorität. Die meisten Volkswirtschaften in dieser Weltregion wachsen sehr schnell. Besonders in China und Indien nimmt die Vermögensbildung weiter rasch zu und die regionalen Kapitalmärkte weisen ein beträchtliches Wachstumspotenzial auf. Um die enorme Dynamik zu nutzen, werden wir in Asien weiter in Kerngeschäftsfelder investieren, unsere Kunden vor Ort noch umfangreicher und intensiver betreuen und sie bei Investitionen in die Region noch besser begleiten.

Mehr als **17.000** Mitarbeiter in **14** asiatischen Märkten tragen bereits heute wesentlich zu unseren Erträgen bei. Aber damit geben wir uns bei weitem nicht zufrieden: Wir wollen uns auch in Asien unter den **drei führenden Investmentbanken** etablieren, im **Global Transaction Banking** dort unsere Position unter den vier Besten festigen und im **Private Wealth Management** in die Gruppe der **fünf** Besten vorstoßen. In **PBC** setzen wir besonders auf die Ausweitung des Geschäfts durch unsere Filialen in Indien und unsere strategische Beteiligung an der **Hua Xia Bank** in China.

**[Folie: 4-Säulen-Strategie in China ...]**

Die Aufstockung unseres Anteils an dieser Bank auf das regulatorische Maximum hat uns im ersten Quartal 2011 einen einmaligen positiven Ergebnisbeitrag von **236** Millionen Euro gebracht und wird sich künftig in höheren Anteilen an den Gewinnen von Hua Xia niederschlagen.

Wir wollen von dem größten Wachstumsmarkt Asiens und der Welt **maximal profitieren** und haben uns entsprechend aufgestellt. Mit einer eigenen Niederlassung der Deutschen Bank China, die rund 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, offerieren wir bereits eine breite Palette von Dienstleistungen in den Bereichen Global Transaction Banking und Markets sowie Private Wealth Management und Private and Business Clients.

Daneben haben wir **starke strategische Partnerschaften** mit chinesischen Institutionen geschlossen. Neben der bereits genannten Hua Xia Bank für den Bereich des Retail Banking sind wir vor allem sehr erfolgreich mit **Harvest Fund Management**, einem der größten Fondmanager Chinas verbunden. Und mit **Zhong De Securities** unterhalten wir für das Wertpapiergeschäft ein ebenfalls erfolgreiches Joint Venture.

**[Folie: Hervorragend positioniert in China]**

Darüber hinaus verschafft die Deutsche Bank chinesischen Kunden Zugang zum globalen Kapitalmarkt und berät sie bei internationalen M&A-Aktivitäten.

Laut Dealogic gehört die Deutsche Bank gemessen am Honorarvolumen der in China aktiven ausländischen Banken heute zu den Top Vier im Bereich China **M&A** und zu den Top Fünf im Bereich China **Equity Capital Markets**. Auch bei der Internationalisierung der chinesischen **Währung** nimmt die Deutsche Bank eine Führungsrolle ein. So haben wir als Konsortialführer bereits eine Reihe von Auslands-Renminbianleihen führender chinesischer Unternehmen und Institutionen als Konsortialführer platziert und bieten ihnen über unsere marktführende **elektronische Devisenhandelsplattform** die Möglichkeit, außerhalb Chinas in Yuan Renminbi zu handeln.



Nach 3,1 Milliarden Euro im vergangenen Jahr erwarten wir aus dem Asien-Geschäft für dieses Jahr Erträge von mindestens **4 Milliarden Euro**. Wir haben alles, was wir für weiteres Wachstum in dieser Region brauchen: Die **Lizenzen**, die **Infrastruktur**, die **Talente** und die guten **Beziehungen**.

Außer in Asien sehen wir gute Chancen auch in anderen Regionen mit starkem Wachstum. Um etwa der zunehmenden Bedeutung **Lateinamerikas** für die Deutsche Bank Rechnung zu tragen, wird die gesamte Region in Zukunft eigenständig aus **Brasilien** heraus geführt werden. Dort haben wir in diesem Jahr 100jähriges Bestehen gefeiert. Im Nachbarland **Argentinien** werden wir nächstes Jahr bereits seit 125 Jahren vertreten sein. Wir haben in dieser Region, wie in China, einen ausgezeichneten Ruf.

Auch in einer weiteren Wachstumsregion, im **Nahen Osten**, ist die Deutsche Bank hoch angesehen, wie ich auf einer Reise Anfang des Monats gerade wieder mit großer Freude feststellen konnte. Wir wollen auch dort die Bank noch stärker vor Ort verankern. Dazu bauen wir den Bereich CIB in den Vereinigten Arabischen Emiraten, in Saudi-Arabien und in Bahrain aus, und beginnen mit dem Einstieg in Katar und Kuwait.

Und schließlich wollen wir auf dem **afrikanischen Kontinent** unser Engagement durch gezielte Schritte in ausgewählten Ländern ausweiten, die Präsenz des Bereichs **CIB** stärken und uns auf das erwartete stärkere Wirtschaftswachstum in der Region vorbereiten.

Meine Damen und Herren:

Aus alldem ersehen Sie: Als global agierendes Finanzinstitut mit einer **bald anderthalb Jahrhunderte** zurückreichenden **Tradition** in Deutschland und der Welt, ist es für uns selbstverständlich, in allen wichtigen Wirtschaftsregionen auf dem Globus angemessen vertreten zu sein. Wir werden Kapital und Ressourcen dabei auch künftig überall dort strategisch einsetzen, wo mittel- und langfristig das größte Potenzial besteht.

**[Folie: Fokus auf die Leistungskultur]**

Ein wichtiges Element unserer strategischen Management-Agenda ist nicht zuletzt auch die Neubelebung unserer **Leistungskultur**. Wir bauen Komplexität in der Bank ab und wollen damit Effizienzgewinne in Höhe von rund **1 Milliarde Euro pro Jahr** erzielen.

Daneben investieren wir weiter gezielt in die **Kompetenz** unserer Mitarbeiter und in unsere Unternehmenskultur, die neben einer werte-orientierten Führung verstärkt auf **Vielfalt** der Talente setzt. Leistungsfähige, motivierte, integre und verantwortungsbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus und in allen Regionen der Welt sind unser wertvollstes Kapital.

**Spezielle** Anstrengungen unternehmen wir, um den Anteil der **Frauen** auf den Leitungsebenen und in den Leitungsgremien der Deutschen Bank zu erhöhen und auch auf diese Weise die Vorteile der Diversität voll zu nutzen. Wir wollen jedoch, dass dies **strikt leistungsbezogen** erfolgt. Eine **Quote** lehnen wir ab, denn sie widerspricht der Leistungsgerechtigkeit im Unternehmen.

Derzeit werden 35 Prozent unserer Filialen in Deutschland von **weiblichen Führungskräften** geleitet. 30 Prozent aller Mitarbeiter der Bank weltweit im außertariflichen Bereich sind weiblich. 17 Prozent haben die beiden ranghöchsten Titel – Managing Director und Director. Allerdings haben wir bisher noch kein weibliches Mitglied im **GEC** und im **Vorstand**. Wir sind uns bewusst, dass dies anders werden muss.

Die mit der Bundesregierung vereinbarte **Selbstverpflichtung** der DAX-Unternehmen betrachten wir als gute Grundlage, mehr Frauen in Führungspositionen und auch in das Top-Management zu bringen. Gemeinsam mit den anderen DAX-Unternehmen werden wir hierzu Ende des Jahres konkrete Ziele bekannt geben.

Schon seit einigen Jahren ist die Förderung von Frauen **fester Bestandteil unserer Management-Agenda** – mit einer regelmäßigen, vierteljährlichen Berichtspflicht über Fortschritte bei der Einstellung, Karriere-Entwicklung und Beförderung von Mitarbeiterinnen. Mithilfe der vom Vorstand und vom GEC bereits seit einiger Zeit

vorangetriebenen Initiativen, allen voran ATLAS (für **Accomplished Top Leaders Advancement Strategy**), werden wir die Selbstverpflichtung erfolgreich, und das heißt auch **nachhaltig**, umsetzen. Die ersten Ergebnisse unserer Initiativen dazu sind sehr ermutigend. 45 Prozent der ersten Gruppe von ATLAS-Teilnehmerinnen haben bereits eine Rolle mit einem größeren Verantwortungsbereich bekommen.

Neben Talentförderung und Weiterqualifizierung verbessern wir auch die **Arbeitsbedingungen**. Wir engagieren uns bei der Kinderbetreuung, für familienfreundliche Arbeitszeiten und erleichtern den Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Wenn Frauen wie Männer sich nicht zwischen Familie und Karriere entscheiden müssen, sondern beides miteinander verbinden können, werden auch mehr Frauen in Führungspositionen aufsteigen und **unsere Bank noch erfolgreicher** machen.

#### **[Folie: Update zu den Gewinnzielen 2011]**

Meine Damen und Herren, wie bereits erwähnt, streben wir für das Jahr 2011 aus unseren Konzernbereichen **CIB** und **PCAM** einen Vorsteuergewinn von **10 Milliarden Euro** an – auf einer deutlich stabileren Plattform und mit einem ausgewogeneren Ertragsmix.

Mit einem **Gewinn vor Steuern** in Höhe von 3,5 Milliarden Euro **im ersten Quartal des Jahres** haben wir ein gutes Stück des Weges hin zu diesem Ziel bereits zurückgelegt.

Wenn sich uns nicht noch unerwartet große neue Hindernisse in den Weg stellen, wird die gute Vorarbeit der vergangenen Jahre und der Schwung der daraus bereits resultierenden Erfolge uns zum Ziel führen und wir können das Fundament für ein nachhaltig höheres und stabileres Ertragsniveau unserer Bank in der Zukunft legen.

Das Ergebnis des **ersten Quartals** macht uns auch deswegen so zuversichtlich, unser Ziel erreichen zu können, weil alle einzelnen Unternehmensbereiche dabei gut abgeschnitten haben.

**Corporate Banking & Securities** wird mehr und mehr für unsere Kunden zur ersten Wahl unter den Investmentbanken dieser Welt. Dies schlägt sich über viele Produktkategorien hinweg in steigenden Marktanteilen nieder.

**Global Transaction Banking** konnte in allen wesentlichen Produktbereichen höhere Erträge erzielen und den Gewinn vor Steuern in etwa **verdoppeln**. Die aktuelle Wende hin zu wieder steigenden Zinsen wird sich auf diesen Unternehmensbereich weiter positiv auswirken.

**Asset and Wealth Management** ist ebenfalls gut unterwegs. Hier tragen – neben strenger Kostendisziplin – Reorganisation und Integration der vergangenen Quartale **Früchte**. Daneben helfen die positive Marktentwicklung sowie ein verbesserter Anlagemix.

**Private & Business Clients** verzeichnete im ersten Quartal ein **Rekordergebnis**. Es wurde getragen von Volumenzuwächsen in allen Produktkategorien, fortgesetzter strenger Risikokontrolle und positiven Effekten aus unserem Effizienzsteigerungsprogramm.

Große Fortschritte machen wir auch bei der **Integration** unserer neuen Familienmitglieder Sal. Oppenheim, Postbank und der übernommenen Teile von ABN Amro in den Niederlanden. Wir erwarten, dass die Zukäufe, die wir während der Finanzkrise getätigt haben, in diesem Jahr einen **positiven Beitrag** für die Bank erbringen – teilweise sogar über die Erwartungen hinaus.

**Lassen Sie mich zusammenfassen:** Bei allen vier Elementen unserer strategischen **Management-Agenda** befinden wir uns klar auf Zielkurs:

Unsere **Investmentbank** hat bewiesen, dass sie an ihre hervorragenden Ergebnisse aus der Zeit vor der Krise anknüpfen kann – und sie schafft das auch mit einem konservativeren Risikoprofil und in einem strengeren regulatorischen Umfeld.

Die Akquisitionen in Deutschland und Europa stärken unser **Privatkunden- und Asset Management-Geschäft**. Sie sorgen für einen ausgewogeneren Ertragsmix, eine geringere Ertragsvolatilität und für noch bessere Liquidität und Refinanzierungsmöglichkeiten.

In **Asien** sind wir auf bestem Wege, in diesem Jahr Erträge und Gewinne gegenüber 2008 zu verdoppeln.

Aus der Integration unserer Investmentbank und unseren Akquisitionen erwarten wir erhebliche **Synergieeffekte** sowie aus der Neubelebung unserer Leistungskultur beträchtliche **Effizienzgewinne**.

Und es kommt noch etwas hinzu, was über die aktuelle Management-Agenda hinausreicht und die **Deutsche Bank** seit ihrer Gründung im Jahre 1871 auszeichnet: Eine **längerfristige Perspektive** als sie die meisten unserer Haupt-Wettbewerber haben. Wie wertvoll eine solche Perspektive ist, zeigt der fulminante Aufstieg vieler asiatischer Länder und Unternehmen.

Natürlich, alle wollen **langfristigen** Erfolg. Aber nur die werden ihn auch erreichen, die **langfristig denken**. Das schließt vor allem auch das Wissen ein, dass den Unternehmenswert nur maximieren kann, wer die Interessen **aller** Stakeholder im Auge behält.

Die **Deutsche Bank** mit ihren **tiefen Wurzeln** in Deutschland, dem **Land der Sozialen Marktwirtschaft**, hat daher beste Voraussetzungen, auch und gerade in diesem asiatischen Jahrhundert, im weltweiten Wettbewerb zu bestehen und zu wachsen.

Meine Damen und Herren, eine neue **Deutsche Bank** wird sichtbar.

Eine Bank, die sowohl im Hinblick auf **Gewinn**, wie **Stabilität**, **gesellschaftliche Verantwortung** und **Nachhaltigkeit** zur **Weltspitze** gehört. Eine Bank aus der größten Volkswirtschaft Europas und einer der größten der Welt, die **in der Champions League der globalen Finanzwirtschaft** ganz vorne mitspielt. Zum Wohle unserer Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu Ihrem Wohle, den Aktionärinnen und Aktionären wie auch zum Wohle der Gesellschaft insgesamt.

Wir alle können **stolz sein** auf diese Bank, Ihre Bank! Auf die Generationen von Deutschbankern, auf deren Erfolgen wir aufbauen können ebenso wie auf die über 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von heute, die den Weg in eine erfolgreiche Zukunft eröffnen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!