



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

Hauptversammlung
Deutsche Bank AG

Frankfurt am Main, 31. Mai 2012
- Es gilt das gesprochene Wort -

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
meine sehr geehrten Damen und Herren!

Im Namen des Vorstands und des Group Executive Committee der Deutschen Bank heiÙe ich Sie zu unserer Hauptversammlung herzlich willkommen. Ich freue mich, dass Sie wieder in so großer Zahl gekommen sind und damit Ihre Verbundenheit mit **Ihrer Bank** ganz persönlich zum Ausdruck bringen.

Ich begrüÙe auch die Aktionärinnen und Aktionäre, die dieser Hauptversammlung via **Internet** folgen.

Ihr aller großes und nachhaltiges Interesse ist uns immer **Freude, Ehre und Ansporn** zugleich. Herzlichen Dank dafür schon an dieser Stelle.

Der Tag der Hauptversammlung ist der **wichtigste Tag** im Jahreskalender einer Aktiengesellschaft, der Tag, an dem **wir**, das Management, vor **Ihnen**, den Eigentümern, **Rechenschaft** ablegen über unsere Arbeit.

Nach zehn Jahren an der Spitze dieser großartigen Institution tue ich dies heute zum letzten Mal. Es ist also auch ein ganz besonderer Tag für mich, ein Tag der **Wehmut**, vor allem aber der **Freude**. Ich empfinde Wehmut beim Abschied von einem Land, das mich mit offenen Armen empfangen und stets mit großer Offenheit begleitet hat. Ich freue mich, weil ich Ihnen **heute eine gute Abschlussbilanz vorlegen**, und **diese Bank in guter Verfassung in die Hände meiner Nachfolger übergeben kann**.

Bevor ich auf die Ergebnisse im vergangenen Jahr eingehe, erlauben Sie mir kurz das **Umfeld** zu beleuchten, mit dem wir es 2011 zu tun hatten.

Die **Weltwirtschaft** hatte im vergangenen Jahr mit einer Reihe von negativen Einflussfaktoren zu kämpfen: In **Europa** führte die Staatsschuldenkrise zu großer Zurückhaltung aller Marktteilnehmer. Auch in den **Vereinigten Staaten** schwächte sich die Wirtschaftsdynamik deutlich ab. In **Asien** dämpften die Nuklear-Katastrophe in Fukushima sowie wachsende Sorgen vor einer Immobilienblase und rapide steigende Inflationsraten in China die wirtschaftliche Aktivität.

Die politischen Unruhen in **Nordafrika** trugen ebenfalls zur allgemeinen Verunsicherung an den Märkten bei.

Angesichts dieses schwierigen und sich im Jahresverlauf verschlechternden Umfelds zeigten sich die internationalen **Finanzmärkte** extrem nervös und unsted. Aktien- und Rohstoffmärkte verzeichneten die schlechteste Entwicklung seit der Finanzkrise. Vor allem Bankaktien in Europa gerieten als Folge der Schuldenkrise in der Eurozone und der davon ausgehenden Ansteckungsgefahren heftig unter Druck.

[Folie: Aktienkursentwicklung seit Anfang 2011]

Diese vor allem im zweiten Halbjahr sehr widrigen Rahmenbedingungen haben sich natürlich auch nachteilig auf den **Gewinn** der Deutschen Bank und ihren **Aktienkurs** ausgewirkt. Allerdings haben beide deutlich weniger gelitten als bei unseren Wettbewerbern: So hat sich der Kurs unserer Aktie 2011 deutlich besser entwickelt als der unserer Wettbewerber; dieser Trend setzte sich im ersten Quartal 2012 weiter fort.

Mit unserem **Geschäftsbericht** haben wir Sie bereits im März umfassend über das Ergebnis 2011 informiert. Der Bericht liegt auch hier noch einmal für Sie aus. Ich werde mich daher im Folgenden auf das Wichtigste beschränken.

[Folie: Das Ergebnis 2011]

Insgesamt lässt sich sagen, dass das vergangene Jahr – vor dem Hintergrund der geschilderten widrigen äußeren Umstände – für die Deutsche Bank ein **gutes Jahr** war. Es zeigt: Unsere Investitionen in Wachstum und einen stabileren Ertragsmix zahlen sich aus, unsere Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und zum Risikoabbau greifen.

Der **Gewinn** der Bank vor Steuern nahm gegenüber dem Vorjahr um **36 Prozent** auf **5,4 Milliarden** Euro zu.

In unseren beiden operativen Geschäftsfeldern **Corporate & Investment Bank** und **Private Clients and Asset Management**, also auf der Ebene unseres 10-Milliarden-Ziels, erzielten wir einen Vorsteuergewinn von **6,6** Milliarden Euro. Ohne Sonderbelastungen, wie z.B. aus Rechtsstreitigkeiten, hätte der Gewinn in beiden Bereichen sogar bei insgesamt fast **8 Milliarden** Euro gelegen.

Dies belegt das große Gewinnpotenzial der Bank. Zudem haben wir damit wieder einmal bewiesen, dass wir selbst unter schwierigen Bedingungen gute Ergebnisse erzielen und die meisten Wettbewerber hinter uns lassen können.

Hinzu kommt: Unsere **Ertragsbasis** ist deutlich ausgewogener als früher. 2011 haben die sogenannten **klassischen** Geschäftsfelder sogar unsere sehr ambitionierten Ziele noch übertroffen und steuerten damit **56** Prozent des Gesamtergebnisses bei.

Und wir haben für die Zukunft Vorsorge getroffen. So haben wir 2011 auf Problempositionen Abschreibungen in Höhe von 600 Millionen Euro vorgenommen, unsere **Liquiditätsreserven** auf das Rekordniveau von über 200 Milliarden Euro aufgestockt, unsere Refinanzierungsbasis – auch qualitativ – weiter gestärkt und unsere **Kapitalbasis** ebenfalls auf einen neuen Höchststand verbessert.

Die **Deutsche Bank** ist also noch stärker und stabiler geworden als sie es ohnedies schon war.

Diesen Kurs haben wir auch im 1. Quartal des laufenden Jahres fortgesetzt, wie ich gleich noch zeigen werde.

Ein höheres **Eigenkapital** bei besserer **Liquiditätsausstattung**, flacherem **Risikoprofil** und einem ausgewogeneren **Ertragsmix** sorgen für mehr Stabilität und damit auch für mehr Vertrauen. **Vertrauen**, das gerade für Banken unabdingbar ist, um nachhaltig Mehrwert zu schaffen.

Nur als starke Bank können wir ein guter Partner für Sie, die Eigentümer, und auch für alle anderen Stakeholder sein. Um den sich weiter verschärfenden

regulatorischen Anforderungen an die Kapitalausstattung ebenso wie künftigen Wachstumschancen Rechnung zu tragen, schlagen wir Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat daher eine **unveränderte Dividende** von 75 Cent pro Aktie vor.

Lassen Sie mich nun kurz auf die **Ergebnisse** der einzelnen Bereiche eingehen:

[Folie: Corporate & Investment Bank]

Der Konzernbereich CIB erzielte 2011 einen Gewinn vor Steuern in Höhe von **4** Milliarden Euro nach **6** Milliarden im Vorjahr. In dem Ergebnis sind **Sonderbelastungen** für Rechtsrisiken und nicht geltend gemachte Umsatzsteuererstattungsansprüche in Deutschland in Höhe von insgesamt etwa 1 Milliarde Euro verkraftet.

Das zeigt: Die in und nach der Finanzkrise eingeleitete **Neuausrichtung** unseres Investmentbankings trägt Früchte. Wir konzentrieren uns auf kundenbezogene Produkte und Dienstleistungen. Diese werden sehr geschätzt. In allen Regionen und Produktsparten konnten wir 2011 unsere Marktanteile erhöhen.

Im globalen **Devisengeschäft** belegten wir wiederum Platz eins. Im **Emissions- und Beratungsgeschäft** gehörten wir erneut zu den Besten der Welt. Beim Begeben von internationalen **Anleihen** erreichten wir einen Marktanteil von fast 20 Prozent – das ist ein Resultat, das in den vergangenen 2 Jahrzehnten von keiner anderen Bank erreicht wurde. Drei der fünf größten **Börsengänge** weltweit haben wir 2011 als Konsortialführer begleitet. Auch im M&A-Geschäft waren wir an richtungweisenden Transaktionen beteiligt.

Unser **Global Transaction Banking** lieferte im abgelaufenen Jahr über alle Produktgruppen und Regionen hinweg eine **starke** Leistung ab. Das Ergebnis vor Steuern erreichte mit **1,1 Milliarden** Euro – das ist ein **Plus** von **16** Prozent – **Rekordniveau**. Seit Beginn der Finanzkrise haben sich die Kundeneinlagen in GTB mehr als verdoppelt. Die Auszeichnung als „**Global Bank of the Year for Cash**

Management“ durch die renommierte Fachzeitschrift International Financial Review unterstreicht diese hervorragende Leistung.

[Folie: Private Clients and Asset Management]

Der Konzernbereich **Private Clients and Asset Management** konnte 2011 den positiven Trend aus den Vorjahren fortsetzen und seinen Gewinn vor Steuern auf **2,5 Milliarden Euro** mehr als **verdoppeln**.

Asset & Wealth Management trug dazu **767 Millionen Euro** bei – gegenüber 210 Millionen Euro im Jahr zuvor. Zumal vor dem Hintergrund der ungünstigen Bedingungen am Aktienmarkt und den daraus resultierenden geringeren Gebühren- und Provisionsvolumina ist das ein ausgezeichnetes Ergebnis. Positiv ausgewirkt haben sich hier vor allem Effizienzsteigerungen, die Verlagerung des Geschäfts hin zu Produkten mit höheren Ergebnisbeiträgen und eine engere Zusammenarbeit des Bereichs mit unserer Investmentbank.

Asset Management allein betrachtet steigerte den Gewinn gegenüber dem Vorjahr um über **60 Prozent** auf **446 Millionen Euro**.

Besonders erfolgreich war hier die **DWS**, der Marktführer für Publikumsfonds in Deutschland und einer der führenden Fondsanbieter für Drittbanken, unabhängige Finanzberater und Versicherungsgesellschaften. Sehr erfolgreich arbeitete ebenfalls unser chinesischer Kooperationspartner **Harvest Fund Management**.

Private Wealth Management schaffte nach einem Verlust von 57 Millionen Euro, bedingt durch die Restrukturierung unserer Neuerwerbung Sal. Oppenheim, 2011 wieder einen beachtlichen Gewinn von **321 Millionen Euro**. **Sal. Oppenheim** entwickelt sich dabei erfreulich und erreichte im vergangenen Jahr bereits wieder die Gewinnzone.

Im Bereich der privaten **Vermögensverwaltung** sind uns 2011 neue Kundenvermögen in Höhe von netto 4 Milliarden Euro zugeflossen. Nahezu alle

Sparten und Regionen waren an der Aufwärtsentwicklung beteiligt. In Deutschland, China und Indien wurde uns jeweils der Titel **Beste Privatbank** zuerkannt.

Der Bereich **Private & Business Clients** hat 2011 ein **Rekordergebnis** erzielt – trotz Abschreibungen in Höhe von über 400 Millionen Euro hauptsächlich auf von der Postbank gehaltene Griechenland-Anleihen. Der Gewinn vor Steuern **verdoppelte** sich gegenüber dem Vorjahr auf knapp **1,8 Milliarden Euro**. Innerhalb der vergangenen drei Jahre hat sich das Ergebnis von PBC damit, vor allem auch infolge des Erwerbs der Postbank, **vervierfacht**. Die Deutsche Bank ist heute unangefochten Marktführer auf ihrem Heimatmarkt.

In **Europa** hat PBC mit 38 neuen Filialen sein organisches Wachstum fortgesetzt. Positiv verlief auch die Entwicklung in **Asien**: In China hat PBC weiter in die Partnerschaft mit der Hua Xia Bank investiert und die Beteiligung auf fast 20 Prozent ausgebaut. Damit partizipieren wir noch stärker an der sehr erfreulichen Ergebnisentwicklung dieses Instituts. Auch in Indien hat der Geschäftsbereich seine Ertragskraft gesteigert.

Alles in allem spiegelt das Ergebnis 2011 das Bild einer wachsenden, einer starken Bank wider, die auch in schwierigen Zeiten stattliche Gewinne erzielen kann und zu den besten Adressen der Welt zählt.

Das Ergebnis des **1. Quartals 2012** unterstreicht dies.

[Folie: Überblick 1. Quartal 2012]

Vor dem Hintergrund anhaltender Zurückhaltung auf den globalen Finanzmärkten und speziell in Europa ist dieses Ergebnis als sehr **solide** zu bezeichnen. Wir haben erneut besser abgeschnitten als die meisten anderen europäischen Großbanken. Der Gewinn vor Steuern lag bei **1,9 Milliarden Euro**. In diesem Ergebnis sind zudem fast eine halbe Milliarde an Sondereffekten und Zukunftsvorsorge verkraftet.

Unsere **Investmentbank** zeigte sich im Vergleich zum zweiten Halbjahr des vergangenen Jahres wieder gut erholt. Obwohl wir die Kredit- und Marktrisiken

deutlich reduziert haben, konnten wir insbesondere im Handel starke Erträge erzielen. Unser Corporate Finance Geschäft schaffte es erstmals unter die ersten Drei der Welt.

Global Transaction Banking hat das **beste erste** Quartalsergebnis seiner **Geschichte** abgeliefert mit starken Erträgen in allen Sparten.

Asset & Wealth Management war von der anhaltend verhaltenen Stimmung bei den Anlegern und dem geplanten Verkauf von Teilen unseres Asset-Management-Geschäfts betroffen. Aber: Im Bereich Private Wealth Management konnten wir 2 Milliarden Euro neue Kundengelder akquirieren.

Auch der Bereich **Privat- und Geschäftskunden** konnte weitere 5 Milliarden Euro neue Kundeneinlagen gewinnen. Die Erträge im Wertpapiergeschäft sanken, da sich die Anleger nach den Turbulenzen an den Märkten zurückhielten. Bei Spar- und Kreditprodukten erreichten wir dagegen gute Volumina. Die Integration der Postbank ist weiter gut vorangekommen.

Das aktuelle Quartals-Ergebnis zeigt erneut auch unsere Stärke im **Kapital-, Bilanz- und Risikomanagement**. In den ersten drei Monaten des Jahres haben wir die Kernkapitalquote auf **10%** erhöht, klar über die von der Europäischen Bankenaufsicht bis zum Juni dieses Jahres geforderten 9% hinaus. Auch in Punkto Liquidität und Refinanzierung sind wir weiter bestens aufgestellt.

Mit Blick auf den weiteren Jahresverlauf müssen wir allerdings Vorsicht walten lassen.

Insbesondere die **konjunkturelle Lage**, die **Schuldensituation** und **mangelnder Reformwille** in einigen Ländern der Eurozone geben Anlass zur Sorge, und die **Arbeitslosigkeit** dort, gerade bei jungen Menschen, ist beunruhigend. Dazu trüben sich die Erwartungen der Unternehmen in unserem bisher sehr robusten Heimatmarkt Deutschland ein. Und die Wachstumsdynamik in Asien zeigt gewisse Ermüdungserscheinungen. Zusammen mit geopolitischen Unsicherheiten könnte dies die Erholung der Weltwirtschaft im Jahresverlauf beeinträchtigen. Vor diesem

Hintergrund und der anhaltenden regulatorischen Debatte bleibt die Aktivität auf den Finanzmärkten verhalten.

Die **Deutsche Bank** ist auf diese Rahmenbedingungen gut vorbereitet. Das Ergebnis des Jahres 2011 und auch das des ersten Quartals 2012 haben die Qualität unseres Geschäftsmodells mit seiner stärker diversifizierten und risikoärmeren Geschäftsstruktur und einer verlässlicheren Ertragskraft unter Beweis gestellt. Wir konzentrieren uns darauf, in unseren Kerngeschäftsfeldern weiter zu wachsen und die Erträge aus den Investitionen in unsere Plattform zu steigern. Gleichzeitig üben wir strikte Kosten- und Risikodisziplin und setzen unser Kapital mit Bedacht ein. Dies verschafft uns gute Erfolgschancen, um kommende Herausforderungen zu bewältigen und Chancen zu nutzen.

Unser **erfolgreiches Geschäftsmodell** haben wir im Vorstand und Group Executive Committee im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat in den vergangenen **zehn Jahren** entwickelt und implementiert und während und nach der Finanzkrise rasch und entschlossen den neuen Marktverhältnissen angepasst.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich habe es eingangs bereits angesprochen: Dies ist meine zehnte und zugleich letzte Hauptversammlung als Vorstandssprecher bzw. -vorsitzender der Deutschen Bank. Erlauben Sie mir daher, den **Bogen** diesmal etwas weiter zu spannen und das Ergebnis des vergangenen Jahres und des abgelaufenen Quartals in die Entwicklung einzubetten, die die Bank in den vergangenen zehn Jahren genommen hat.

[Folie: DB stärkt ihre Position im Wettbewerb]

Manche von Ihnen werden sich noch erinnern:

In **2001/2002** waren unsere Ergebnisse weit entfernt von dem Anspruch, zu den besten Banken der Welt zu gehören. Als Konsequenz daraus haben wir damals eine grundlegende **Neuaustrichtung** unserer geschäftlichen Aktivitäten eingeleitet.

Um im Wettbewerb auf Dauer bestehen und unsere Eigenständigkeit bewahren zu können, mussten wir vor allem anderen ein deutlich höheres **Renditeniveau** erreichen. Das Ziel, das wir uns seinerzeit gesteckt haben, eine Eigenkapitalrendite in Höhe von 25 Prozent vor Steuern, ist von manchen hierzulande als Ausdruck der Gier kritisiert worden. Dies, obwohl viele Unternehmen in Deutschland, gerade auch im Mittelstand, auf den wir mit Fug und Recht alle so stolz sind, über Jahre hinweg nachweislich noch höhere Eigenkapitalrenditen erzielt haben.

Die 25 Prozent waren für uns im Übrigen nie Selbstzweck. Vielmehr ging es uns **allein** darum, so profitabel zu werden wie es **die besten Banken der Welt** schon längst waren. Denn nur so konnten und können wir im globalen Wettbewerb dauerhaft bestehen und Deutschland die Bank bewahren, die es als eine der bedeutendsten Wirtschaftsmächte der Welt verdient.

Das ist uns in den vergangenen zehn Jahren gelungen. Lagen wir anfangs bei der Profitabilität deutlich hinter unseren Wettbewerbern, zogen wir in der zweiten, der Wachstumsphase unserer Managementagenda, von 2003 bis 2007 nach dem Umbau der Bank an unseren Wettbewerbern vorbei. Hätten wir dies nicht geschafft, wären wir mit Sicherheit nicht ohne **Staatsgeld durch** die schwere **Finanzkrise gekommen** und diese **Bank sähe heute ganz anders aus**.

Wenn wir auf die vergangenen zehn Jahre zurückschauen, müssen wir zwei Phasen unterscheiden: Die ersten 5 Jahre **bis 2007**, in denen wir ein gutes Marktumfeld und viel Rückenwind hatten. Und die folgenden 5 Jahre seit 2008 mit der größten **Finanzkrise** seit den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, an die sich dann die **Staatsschuldenkrise in Europa** anschloss.

[Folie: Wettbewerber bei Aktienkurs und Dividenden überholt]

In den **guten Zeiten** haben wir die besten operativen Ergebnisse in der Geschichte dieser Bank erzielt und konnten Ihnen, den Aktionärinnen und Aktionären, viel Freude bereiten. Unser Aktienkurs stieg bis auf **118 Euro** und unsere Dividende bis auf 4 Euro 50 Cent an. Dadurch haben wir für Sie viel Mehrwert geschaffen.

In den **schweren Zeiten** haben wir außerordentliche Widerstandsfähigkeit bewiesen. Über die gesamte Dekade gesehen konnten wir so die Konkurrenz überflügeln und Ihnen eine bessere Rendite liefern.

Das mag angesichts des aktuellen Aktienkurses zwar niemanden so recht glücklich machen – mich eingeschlossen – darf aber auch nicht einfach außer Acht gelassen werden. Die Finanzkrise und die anschließende Staatsschuldenkrise haben die Rahmenbedingungen – zumal für europäische Banken – nun einmal grundlegend verändert.

Meine Damen und Herren, erlauben Sie mir im Folgenden kurz Revue passieren zu lassen, was wir in den vergangenen zehn Jahren gemeinsam geschafft haben.

[Folie: Reduktion von Kosten, Risiken und Industriebeteiligungen]

Zuerst haben wir uns, gleich am Anfang im Jahr 2002, mit dem GEC eine effektivere **Führungsstruktur** gegeben. Obwohl dies hierzulande zunächst, wie so Manches, was wir getan haben, heftig umstritten war, haben es uns viele inzwischen nachgemacht.

Dann haben wir die **Kosten** deutlich gesenkt sowie den Kapitaleinsatz und die Risiken sehr viel bewusster gesteuert. Zugleich haben wir uns von **Randaktivitäten** getrennt, zahlreiche **Industriebeteiligungen** verkauft und die Erlöse in den Ausbau unserer Kerngeschäftsfelder investiert.

[Folie: Ergebnis im Kerngeschäft gesteigert]

Erst diese **Transformation** hat es uns erlaubt, in den Jahren danach das Potenzial zu heben, das in der Bank schlummerte und **profitabel zu wachsen**: Aus eigener Kraft und mit überschaubaren strategischen Zukäufen, dort wo es Sinn machte und wenn die Gelegenheit günstig war.

Mit entscheidend für diesen Aufstieg waren unsere jahrelangen kontinuierlichen Investitionen im **US-amerikanischen Markt**, die wir auch und gerade in der

schwierigen Zeit nach dem 11. September 2001 fortgeführt haben. Anfangs hat uns kaum jemand eine Chance gegeben, im größten Finanzmarkt der Welt, mit den stärksten Banken, erfolgreich Fuß zu fassen. Aber wir haben es geschafft. Heute gehören wir dort zur Spitzengruppe der Investmentbanken.

Den Schub aus Amerika haben wir nach **Asien**, nach **Mittel- und Osteuropa** und nach **Lateinamerika** mitnehmen können. In diesen Wachstumsregionen – allen voran in Asien – genießt unsere Investmentbank heute einen hervorragenden Ruf.

Ende der 90er Jahre wollten mit uns über 20 Banken weltweit unter die 5 besten Investmentbanken der Welt vorstoßen. Die Deutsche Bank ist das einzige nicht-US-amerikanische Institut, das dieses Ziel erreicht hat.

Neben dem Auf- und Ausbau der Investmentbank haben wir aber die klassischen Geschäftsfelder nicht vernachlässigt und **unsere zweite Ertragssäule** ausgebaut, um die Erträge besser auszubalancieren. Wir wollten und wollen nicht alles auf die Karte Investmentbanking setzen. Dazu haben wir in Global Transaction Banking, Asset and Wealth Management und in das Privat- und Geschäftskundensegment investiert. Im Jahr 2007 steuerten diese Geschäftsfelder **3** Milliarden Euro zum Vorsteuerergebnis der Bank bei – **doppelt** so viel wie zu Beginn der Transformation.

[Folie: ... von dem unsere Aktionäre deutlich profitierten]

Das Ergebnis von alledem waren erfreuliche Renditen für Sie, meine Damen und Herren – gerade auch im Vergleich zum Wettbewerb.

Bereits 2005 hatten wir den einst großen Rückstand bei der Eigenkapitalrendite wettgemacht und waren mit den Wettbewerbern gleichgezogen. Seitdem lagen wir teilweise sogar deutlich vorne.

Zwischen 2002 und 2007 haben wir die Bank also in ein global wettbewerbsfähiges, hoch profitables Institut transformiert, das dann in der Lage war, den schweren Stürmen aus eigener Kraft standzuhalten, die durch die Finanz- und die

anschließende Staatsschuldenkrise in Europa heraufzogen. Leider wird dies von den Kritikern unseres Renditeziels völlig außer Acht gelassen.

Dazu, dass wir heute im Vergleich so gut dastehen, haben nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bank, sondern auch Sie, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, erheblich beigetragen: Dank Ihnen konnten wir im Jahr 2010 mit über 10 Milliarden Euro die größte **Kapitalerhöhung** unserer Geschichte realisieren. Dies war ein eindrucksvoller **Vertrauensbeweis** in die Zukunftsperspektiven der Deutschen Bank. Dafür möchte ich Ihnen auch bei dieser Gelegenheit noch einmal **herzlich Danke** sagen.

Mithilfe der deutlich höheren Kapitalbasis konnten wir sowohl die Finanzierung der Postbank-Übernahme sicherstellen als auch die verschärften Kapitalanforderungen erfüllen – und dies weit vor der Zeit, die die Regulatoren der Branche vorgegeben haben.

Neben der **Kapitalerhöhung** haben wir natürlich auch die **Ertragsstärke** der Bank zur Kapitalbildung genutzt. Zudem haben wir sowohl bei der Höhe der **Vergütung** Maß gehalten als auch den Anteil der langfristigen Vergütungselemente erhöht. 2011 etwa wurde der Bonuspool insgesamt um 17 und die Barkomponente um 37 Prozent gekürzt. Der Anteil der aufgeschobenen Vergütungselemente macht jetzt 61 Prozent aus.

Alle diese Maßnahmen haben die Bank **kapitalstärker** und damit widerstandsfähiger auch gegenüber künftigen Krisen gemacht.

Doch viel Eigenkapital ist alleine noch kein Garant für Stabilität. Neben der Profitabilität spielen dafür auch die Liquidität und Qualität der Refinanzierungsquellen eine große Rolle. Daher haben wir zugleich unsere **Liquiditätsreserven auf Rekordniveau gestärkt** und die **Qualität** unserer **Refinanzierung** weiter **verbessert** – ebenfalls aus eigener Kraft. Mehr als die Hälfte unseres Finanzierungsbestands stammt heute aus **stabilen Quellen**, wie Kundeneinlagen im Privatkundengeschäft und im Transaction Banking, Eigenkapital oder mittel- und langfristiger Kapitalmarktfinanzierung.

Auch damit ist die Deutsche Bank sehr gut auf die Herausforderungen vorbereitet, die volatilere Märkte und schärfere Auflagen der Regulierungsbehörden mit sich bringen.

Hinzu kommt ein Weiteres! Wir haben unsere Geschäftsbereiche, allen voran das **Investmentbanking**, rasch und konsequent **auf die neuen Verhältnisse nach der Krise ausgerichtet**: Risikopositionen wurden deutlich abgebaut, der Eigenhandel weitestgehend eingestellt und unser Geschäftsmodell noch stärker auf unsere Kunden in der sogenannten Realwirtschaft ausgerichtet. Während zahlreiche Wettbewerber ihr Investmentbanking zurückfahren oder sogar ganz aufgeben mussten, sind wir schnell wieder in die **Gewinnspur** zurückgekehrt.

Über die gesamte Breite des Investmentbankings nehmen wir heute eine **Spitzenposition im Markt** ein. In wichtigen Geschäftsfeldern zählt unser Investmentbanking weltweit zu den allerersten Adressen. Seit 7 Jahren in Folge sind wir die Nummer 1 im Devisenhandel, wir sind führend im Anleihegeschäft und haben uns sowohl im M&A-Geschäft als auch in Corporate Finance in die Führungsgruppe der weltweit besten Banken vorgearbeitet. Top-Platzierungen in ausgewählten Rankings unterstreichen die Spitzenstellung.

All das bildet ein **festes Fundament** und gibt uns große Zuversicht, dass wir auch in Zukunft erfolgreich sein werden.

Wir sind davon überzeugt und sehen uns dazu auch von zahlreichen Studien anerkannter Experten bestätigt: Investmentbanking leistet einen wichtigen Beitrag zum Wachstum der **Realwirtschaft** und zum **Wohlstand** und **Fortschritt** in dieser Welt. Auch Sie, meine Damen und Herren, werden als Aktionärinnen und Aktionäre – zumal nach erfolgter Marktkonsolidierung – noch viel **Freude** daran haben.

[Folie: Ausbau der zweiten Ertragssäule]

Zum Umbau des Investmentbankings kommt der Ausbau des zweiten Erlöspfeilers, bestehend aus Transaction Banking, Private and Business Clients sowie Asset and Wealth Management.

Global Transaction Banking hat sich kontinuierlich zu einer Perle für die Bank entwickelt. In den vergangenen zehn Jahren konnte der Bereich seinen Vorsteuergewinn mehr als verdoppeln und blieb selbst von der Finanzkrise nahezu unbeeindruckt. Die Deutsche Bank ist heute im Cash Management, in der Handelsfinanzierung und im Wertpapierverwahrgeschäft weltweit eine gefragte Adresse. Der Bereich kann seine Stärke im deutschen Mittelstandsgeschäft immer besser ausspielen, durch die Integration der übernommenen Teile von ABN Amro seine Führungsrolle in Europa ausbauen und weitere Zukunftsinvestitionen mit neuen Gewinnpotentialen in Asien und den USA vornehmen.

Unser **Asset & Wealth Management**, das sein Ergebnis bis zur Finanzkrise konstant gesteigert hatte, konnte seinen Vorsteuergewinn durch konsequentes Gegensteuern inzwischen wieder nahezu auf die früheren Höchststände bringen. Als wichtigste Pfeiler erwiesen sich hier die **DWS** und das Private Wealth Management, das vom stetig wachsenden Markt vermögender Kunden, auch durch den Kauf von **Sal. Oppenheim**, nachhaltig profitiert.

Wie Sie wissen, überprüfen wir derzeit unsere globale Aufstellung im **Asset Management**. Dies ist Teil unserer ständigen Bemühungen um einen optimalen Geschäftsmix und eine Spitzenposition in allen unseren Geschäftsfeldern. Der laufende Prüfprozess umfasst alle Optionen, auch den Verkauf von Aktivitäten – wenn der Preis stimmt, sonst nicht. Über die Resultate der Überprüfung werden wir zum gegebenen Zeitpunkt berichten.

Im Geschäft mit **Privat- und Geschäftskunden** sind wir dabei, eine zweite Erfolgsgeschichte zu schreiben, die vergleichbar ist mit dem Aufstieg in die Top-Liga der globalen Investmentbanken. Wir haben geschafft, was uns vor zehn Jahren ebenfalls kaum jemand zugetraut hat: **Eine starke Retailbank als zweite Säule neben einer starken Investmentbank.**

Den entscheidenden Schub **brachten hier unsere Akquisitionen** im Heimatmarkt **Deutschland**. Mit dem Kauf der Postbank sind wir heute im Privatkundengeschäft hierzulande unangefochten die klare Nummer eins.

Die Deutsche Bank ist eine globale Bank. Aber wir haben tiefe Wurzeln in unserem **Heimatmarkt**, und wir **pflegen** diese Wurzeln. Dafür steht eine nun schon über 140 Jahre währende, stolze Tradition. Hinzu kommt die Überzeugung, dass Deutschland als die größte Volkswirtschaft Europas und die drittgrößte der Welt eine entsprechende Bank von Gewicht und Format braucht und dass letztlich nur Banken mit einer starken Heimatbasis auch global erfolgreich sein können. Deswegen hat diese Bank immer zu Deutschland gestanden.

Wir haben in Deutschland heute 24 Millionen und weltweit **29 Millionen Kunden**. Für diese bieten wir in 2.900 Filialen unsere Dienste an. Mit Rang 6 – gemessen an den Erträgen und am Volumen von 260 Milliarden Euro Privatkundeneinlagen – gehören wir schon jetzt auch in Europa zu den besten Retailbanken.

Die große **geografische Diversifizierung** unserer Bank ist ein wichtiger, aber viel zu wenig beachteter Stabilitätsfaktor. Über 60 Prozent unserer Erträge erzielen wir heute außerhalb unseres Heimatmarkts. Wir sind in 72 Ländern der Welt tätig und dies teilweise bereits seit vielen Jahrzehnten. In China etwa feiern wir morgen unser 140-jähriges Jubiläum.

Schon früh haben wir den **asiatischen Kontinent** daher auch als eine Schlüsselregion für künftiges Ertragswachstum entdeckt und auch dort führende Positionen in unseren Geschäftsfeldern erlangt.

So zählen wir zu den **drei** besten Investmentbanken in Asien, haben unsere Position im Transaction Banking unter den **vier** Besten gefestigt und sind im Private Wealth Management in die Gruppe der **fünf** Besten vorgestoßen.

Insgesamt ist die Bank damit hervorragend positioniert, um von dem weiter hohen Wachstum der Region und dem zunehmenden Wohlstand ihrer Bevölkerungen nachhaltig zu profitieren.

Aber auch die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung **Lateinamerikas** haben wir im Blickfeld. Um ihr Rechnung zu tragen, wird die Region in Zukunft eigenständig aus **Brasilien** und nicht mehr aus New York heraus geführt werden. Wie in China und

weiten Teilen Asiens hat die Deutsche Bank auch in diesem Teil der Welt einen ausgezeichneten Ruf.

Dies gilt ebenfalls für die Wachstumsregion **Naher Osten**. Auch dort wollen wir 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 auch unser Engagement in ausgewählten Ländern des **afrikanischen Kontinents** durch gezielte Schritte ausweiten und uns auf das zu erwartende stärkere Wirtschaftswachstum in dieser Weltregion vorbereiten.

Meine Damen und Herren:

Wir setzen Kapital und Ressourcen dort ein, wo mittel- und langfristig das größte **Potenzial** besteht. Am meisten aber investieren wir in unsere **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**:

[Folie: Erfolg durch Vielfalt]

Nur dank ihrer Qualität und Leistung aus Leidenschaft hat es die **Deutsche Bank** in den vergangenen Jahren entgegen der Erwartungen vieler so weit gebracht.

Es ist vor allem die Vielfalt und die Leistung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus über 145 Ländern, die uns gemeinsam so erfolgreich gemacht hat – die Transformation von einer „**One Culture Bank**“ zu einer „**One Bank Culture**“, parallel zu allen anderen Veränderungen, die wir im vergangenen Jahrzehnt vorgenommen haben.

Drei Mal in den vergangenen zehn Jahren, zweimal **vor** und einmal **nach** der Finanzkrise – 2003, 2005 und 2010 – hat die Deutsche Bank die von der renommierten International Financing Review vergebene Auszeichnung „**Bank des Jahres**“ erhalten. Diese „**Goldmedaillen der Finanzbranche**“ gehören unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Deshalb will ich mich bei ihnen an diesem Tag, meinem letzten in Diensten der Bank, auch von dieser Stelle aus noch einmal von Herzen bedanken. **Sie waren phantastisch!**

Unser markantes Logo und das handgeschriebene Motto als Ausdruck unserer Leistungskultur ist heute weltweit Türöffner zu anspruchsvollen **Kunden**, Magnet für die besten **Talente** und Identitätsstifter für unsere **Mitarbeiter**. Die Deutsche Bank wird im In- und Ausland als einer der beliebtesten **Arbeitgeber** angesehen. Das ist von entscheidender Bedeutung, denn ein Unternehmen kann am Ende nur bestehen, wenn es attraktiv ist für die Besten. Selbst die beste Unternehmensstrategie ist wertlos, wenn Sie nicht die richtigen Menschen haben, um sie umzusetzen!

Besonders freut es mich, dass unsere jahrelangen Anstrengungen, mehr **Frauen** in Führungspositionen zu bringen, zunehmend Früchte tragen. Seit 2009 ist die Zahl der weiblichen Managing Directors, der höchsten Hierarchiestufe unterhalb von Group Executive Committee und Vorstand, bis heute um fast ein Drittel gestiegen. Waren 2009 zudem erst 3 Frauen in den Exekutiv-Komitees von GEC-Mitgliedern vertreten, sind es heute bereits 9.

Meine Damen und Herren,

die **Marke** Deutsche Bank genießt weltweit eine hervorragende **Reputation**. Aber auch sie konnte sich dem allgemeinen **Ansehensverlust** der Bankenbranche in Folge der Finanzkrise nicht ganz entziehen. Uns ist bewusst: Gerade Banken brauchen das Vertrauen und die Zustimmung der Menschen.

[Folie: Verantwortung tragen]

Und wir wissen, dass wir **als eine führende Bank hier besondere Verantwortung** tragen. Dieser Verantwortung stellen wir uns:

- Zuallererst dadurch, dass wir alles daran setzen, **international wettbewerbsfähig** zu sein. Denn nur als starke, wettbewerbsfähige Bank können wir unseren Geschäfts- und privaten Kunden ein guter Partner sein. Nur so können wir Steuern zahlen und Arbeitsplätze schaffen oder erhalten. Nur so können wir dauerhaft Wert schaffen: Für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, wie für die anderen Stakeholder.

- Daneben müssen wir aber auch alles tun, um unsere Ziele ohne negative Nebenwirkungen für die Gesellschaft zu erreichen. Ich habe es seit Jahren immer wieder klar und deutlich gesagt: **Kein Geschäft darf es uns wert sein, den Ruf und die Glaubwürdigkeit der Bank aufs Spiel zu setzen.**

Diesem Grundsatz sind wir **aus heutiger Sicht**, und ich **unterstreiche** aus heutiger Sicht, in den Jahren des allgemeinen Überschwangs vor der Finanzkrise nicht immer voll gerecht geworden. **Aber:** Die öffentliche Einschätzung von bestimmten Geschäften und auch die Anforderungen an deren Dokumentation haben sich in den vergangenen Jahren dramatisch geändert. Das dürfen wir nicht außer Acht lassen!

Und: Lassen Sie mich an dieser Stelle auch Eines anmerken: Die Deutsche Bank ist, anders als manche das glauben machen wollen, nicht stärker in Rechtsstreitigkeiten verwickelt als vergleichbare Wettbewerber. Ganz davon abgesehen, dass ein Kläger ja nicht schon deshalb Recht hat, nur weil er Klage führt. Wo es wirtschaftlich sinnvoll ist, vergleichen wir uns. Wo wir uns zu Unrecht beschuldigt sehen, setzen wir uns entschlossen zur Wehr. In Ihrem Interesse meine Damen und Herren! Und in den meisten Fällen bisher übrigens auch erfolgreich!

Im Nachhinein ist man ohnedies immer klüger. Bank-Geschäft ist das Geschäft mit **Risiko**. Wer jedes Risiko vermeidet, hat bald keine Risiken mehr zu vermeiden. Er scheidet aus dem Markt aus. Wichtig ist: Wir haben aus den Erfahrungen **gelernt** und die notwendigen **Konsequenzen** gezogen. Wir wissen um unsere gesellschaftliche Verantwortung, und wir nehmen sie ernst – in unserem ureigenen Interesse.

- Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen wir nicht zuletzt auch, indem wir **zahlreiche sozial nützliche Projekte** unterstützen. Allein im vergangenen Jahr haben wir dafür erneut über **80 Millionen Euro** aufgewendet. Wohin das Geld im Einzelnen floss, können Sie unserem **CSR-Bericht entnehmen, der mit dem Geschäftsbericht** im Foyer ausliegt und den ich sehr zur Lektüre empfehle.

Das Geld, das wir für gesellschaftlich nützliche Zwecke ausgeben, ist wichtig. Aber genauso wichtig, vielleicht noch wichtiger, ist in diesem Zusammenhang das ehrenamtliche Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 2011 waren bereits mehr als **19.000** von ihnen in diversen Projekten engagiert und damit fast **jeder fünfte** in der Bank ehrenamtlich tätig, ein neuer Rekord, über den ich mich besonders freue und der unser aller Anerkennung verdient.

Um noch mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu begeistern, sich für das Gemeinwohl zu engagieren, haben wir vergangenes Jahr in Deutschland einen **Mitarbeiterpreis für soziales Engagement** eingeführt. Zwei der drei Gewinner des Preises, der künftig weltweit ausgelobt wird, sind heute hier unter uns.

Ich bitte **Frau Silvia Kreibiehl** und **Herrn Andrej Vogler** kurz aufzustehen und Sie meine Damen und Herren um einen kräftigen Applaus für sie und auch für **Frau Katja Mahn**, die wegen ihrer fortgeschrittenen Schwangerschaft leider heute nicht hier sein kann.

Diese 3 Deutschbanker leben unser Motto: „Leistung aus Leidenschaft“ in seiner vollen Dimension beispielhaft vor. Sie stehen dafür, dass wir bei der **Deutschen Bank** uns als integraler Teil der Gesellschaft verstehen.

Frau Mahn ist Gründungsmitglied und stellvertretende Vorsitzende des Vereins „Traglinge“. Dieser hilft dabei, chronisch- und schwerkranken Kindern und deren Eltern das Leben etwas leichter zu machen.

Frau Kreibiehl hilft bedürftigen Kindern in Uganda, einem der ärmsten Länder der Welt, eine vernünftige Ausbildung zu bekommen und ihnen so eine Lebensperspektive jenseits der Armut zu geben.

Herr Vogler verhilft den Bewohnern eines Slums in Kenia ebenfalls zu einer besseren Bildung und größeren Lebenschancen.

Diese Beispiele zeigen: Es ist uns ein echtes Anliegen, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen. Weil dies in unserem eigenen Interesse liegt.

So haben wir schon sehr früh auch **Reformvorschläge für ein stabileres Finanzsystem** erarbeitet, uns bei der **Rettung** der Hypo Real Estate Bank und der **Abwendung einer Kreditklemme** im deutschen Mittelstand oder auf der EU-Ebene bei der **Bewältigung der Griechenlandkrise** und der **Reform der europäischen Institutionen** in besonderem Maße engagiert.

Wir haben die Geschäftsbeziehung zu Unternehmen eingestellt, die – und sei es nur indirekt – an der Produktion von **Streubomben** beteiligt sind. Bestehende vertragliche Verpflichtungen müssen dabei natürlich eingehalten werden und den betroffenen Unternehmen muss auch etwas Zeit bleiben, sich ggf. selbst von solchen Aktivitäten zu trennen.

Des Weiteren gehen wir sehr sorgfältig Vorwürfen nach, unsere Aktivitäten trügen zum Hunger in der Welt bei. Sollte sich dies bestätigen, werden wir auch hier entsprechende Konsequenzen ziehen. Vorsorglich haben wir bereits beschlossen, vorerst **keine neuen börsengehandelten Anlageprodukte auf der Basis von Grundnahrungsmitteln mehr aufzulegen**.

Die Deutsche Bank unterstützt auch voll das Vorhaben der G20-Staaten, die Märkte für Agrarrohstoffderivate **transparenter** zu gestalten und die **Regulierungsmechanismen für Terminbörsen zu verstärken**. Wir sehen darin eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Terminmärkte für Agrarrohstoffe als Instrumente zur Preisfindung und Absicherung gegen Preisschwankungen gut funktionieren und so einen wichtigen Beitrag zur allgemeinen Wohlfahrt leisten können.

Meine Damen und Herren, wir wissen: **Langfristig** können wir nur erfolgreich sein und bleiben, wenn wir zugleich **erfolgs- und wertorientiert** vorgehen, wenn Leistung Verantwortungsbewusstsein mit einschließt, wenn die Menschen uns als verantwortungsbewusst wahrnehmen.

Seit ihrer Gründung im Jahre 1870 hat diese Bank ausgezeichnet, dass sie immer eine **längerfristige Perspektive** hatte als die meisten ihrer Hauptwettbewerber. Natürlich wollen alle **langfristigen** Erfolg. Aber nur die werden ihn auch erreichen,

die **langfristig denken und handeln**. Das schließt auch das Wissen ein, dass den Unternehmenswert nur maximieren kann, wer die Interessen **aller** Stakeholder im Auge behält.

Lassen Sie mich zusammenfassen:

In den vergangenen zehn Jahren haben wir gemeinsam eine **neue Deutsche Bank** gebaut:

Eine Bank, die sowohl im Hinblick auf **Gewinn**, wie **Stabilität** und **soziale Verantwortung** zur **Weltspitze** gehört. Eine starke Bank, die auch ein starker Partner für ihre Kunden sein kann mit tiefen Wurzeln in Deutschland, 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.

Diese Einschätzung wird von den verschiedensten Menschen überall in der Welt geteilt, wie der folgende kurze Film zeigt:

[FILM]

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

für mich endet heute nach 15 Jahren im Vorstand und zehn Jahren an dessen Spitze meine Arbeit bei der Deutschen Bank. Ich bin **glücklich** und **dankbar** dafür, dass ich diese großartige Institution mitgestalten durfte.

Ich habe meine Pflicht getan und dem Unternehmen mit meiner **ganzen Kraft gedient**.

Und ich bin **stolz** auf das, was wir gemeinsam in dieser Zeit erreicht haben. Wir **alle** können **zusammen** stolz sein auf das, was wir **gemeinsam** erreicht haben.

Der Erfolg eines Unternehmens ist nie der Erfolg eines Einzelnen, sondern immer der Erfolg von vielen. Allen **Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**, die diesen Weg mit

Leidenschaft mitgegangen sind, spreche ich daher auch von dieser Stelle noch einmal meinen **tief empfundenen Dank** aus.

Ich danke vor allem meinen Kollegen im **Vorstand** und im **Group Executive Committee**, hier nicht zuletzt auch den mit mir ausscheidenden Kevin **Parker**, Seth **Waugh** und Pierre **de Weck**.

Erlauben Sie mir an dieser Stelle, noch ein besonderes Wort an die **Vorstandskollegen** zu richten, die am heutigen Tag mit mir die Bank verlassen – Herrn Dr. Hugo Bänziger und Herrn Hermann-Josef Lamberti:

Lieber **Hugo**,

Du bist 1996 zur Deutschen Bank gekommen und gehörst seit 2006 dem Vorstand der Bank an. In dieser Zeit hast Du in diesem Haus ein **Risikomanagement** und eine **Risikokultur** etabliert, die in der Branche ihresgleichen sucht. Zu Recht genießt Du in der Fachwelt deswegen höchstes Ansehen: Die Global Association of Risk Professionals hat Dich 2010 als „**Risikomanager des Jahres**“ ausgezeichnet. Nicht zuletzt auch dank Deiner Umsicht und Weitsicht hat die Bank die schwerste Finanzkrise seit Jahrzehnten so bravourös gemeistert. Für mich warst Du stets, besonders aber in der Finanzkrise, der wichtigste Ratgeber. Vielen Dank, Hugo, für Deine Leistung **und** für die gute Zusammenarbeit.

Lieber **Hermann**,

Du gehörst seit 1999 und damit rund 13 Jahre dem Vorstand der Deutschen Bank an. In dieser Zeit hast Du dafür gesorgt, dass die Deutsche Bank und ihre Mitarbeiter eine **Infrastruktur** erster Güte erhalten haben. Diese ist für Effizienz und Erfolg einer Bank immer wichtiger geworden. Ich denke hier nur an die reibungslose Umstellung auf den Euro oder auf das neue Millennium. Auch die manchmal extremen Anstiege der Transaktionsvolumina in der Finanzkrise haben unsere Systeme stets hervorragend bewältigt. Ebenso werden die in jeder Hinsicht vorbildlich neu gestalteten **Doppeltürme** unserer Zentrale hier in Frankfurt für lange Zeit mit Deinem Namen verbunden sein. Zudem ist es nicht zuletzt Dein Verdienst, dass die Bank heute über ein hochmodernes **Personal- und Vergütungssystem** verfügt, das es erlaubt, die besten Talente zu gewinnen und an die Bank zu binden. Auch Dir

meinen herzlichen Dank für Deine hervorragende Arbeit und die gute Zusammenarbeit.

Mein Dank gilt ebenso

- den Mitgliedern des **Aufsichtsrats**, die die Bank mit klugem Rat und strenger Aufsicht begleitet haben. Ein besonderer Dank geht an Dich, lieber Clemens. Anders als in der Öffentlichkeit manchmal dargestellt, haben wir immer kollegial im Interesse der Bank zusammengearbeitet.

Ich danke

- den **Kunden** der Bank, die uns den Vorzug vor Wettbewerbern gegeben haben sowie
- den vielen Menschen aus allen Teilen der **Gesellschaft**, die unseren Weg kritisch, aber fair begleitet haben.

Nicht zuletzt danke ich an dieser Stelle auch noch einmal Ihnen, liebe **Aktionärinnen und Aktionäre**, für das große **Vertrauen**, das Sie uns geschenkt haben.

[Folie: Für die Zukunft gut gerüstet]

Die Deutsche Bank ist eine erste Adresse, sie steht gut da, national wie international. Und sie ist für die **Zukunft gut gerüstet**.

„Die Zukunft sollte man nicht voraussehen wollen“, sagt der französische Schriftsteller **Antoine de Saint-Exupéry**, „sondern **möglich machen**“. Das haben wir getan. Und das ist die Tradition der Deutschen Bank.

Meine Nachfolger **Jürgen Fitschen** und **Anshu Jain** können zusammen mit ihren Kollegen im Vorstand und Group Executive Committee sowie dem Aufsichtsrat auf dem gemeinsam Erreichten aufbauen und die traditionsreiche Geschichte dieser großartigen Bank erfolgreich fortführen.

Dabei begleiten sie meine **besten Wünsche** – nicht zuletzt auch als Aktionär. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!