

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

Rede
auf der Hauptversammlung der Deutsche Bank AG
29. Mai 2008

- Es gilt das gesprochene Wort -

Guten Morgen meine Damen und Herren,
ich heiÙe Sie, auch im Namen meiner Kollegen im Vorstand und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Bank, zu unserer Hauptversammlung herzlich willkommen. Der Dialog mit Ihnen, verehrte Aktionärinnen, Aktionäre und Aktionärsvertreter, ist uns sehr wichtig. Daher freuen wir uns, dass Sie so zahlreich nach Frankfurt gekommen sind.

Meine Damen und Herren,
wir alle wissen, das Geschäftsjahr 2007 war ein schwieriges Jahr – für die Deutsche Bank, den Bankensektor insgesamt, für die internationalen Finanzmärkte und die Weltwirtschaft. Etwa Mitte vergangenen Jahres sind an den internationalen Finanzmärkten erhebliche Verwerfungen aufgetreten, die bis heute anhalten und eine ernsthafte Belastungsprobe für das globale Finanzsystem darstellen.

In diesem herausfordernden Umfeld hat die Deutsche Bank ein höchst **solides Ergebnis erzielt**. Lassen Sie mich **drei zentrale Aussagen** gleich an den Anfang stellen:

- **Erstens:** 2007 war **eines der besten Geschäftsjahre** in der Geschichte unserer Bank. Trotz des heftigen Gegenwinds an den Märkten konnten wir unsere Ergebnisse weiter verbessern und gleichzeitig unsere Wettbewerbsposition stärken.
- **Zweitens:** Der Erfolg der Bank ist auch Ihr Erfolg, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre. Wir schlagen Ihnen deshalb vor, die **Dividende** je Aktie von 4 Euro auf 4 Euro und 50 Cent zu erhöhen. Wenn Sie diesem Vorschlag heute zustimmen, ist dies nicht nur die höchste jemals von der Deutschen Bank gezahlte Dividende, sondern auch die fünfte Dividendenerhöhung in Folge!
- **Drittens:** Die Finanzbranche ist unter Druck. Auch wir konnten uns dem nicht vollständig entziehen. Die Krise aber bietet für die Deutsche Bank die Chance, weiter an Stärke zu gewinnen. **Strategie** und Geschäftsmodell haben sich als **leistungsfähig erwiesen**. Unser „**One-Bank**“-Ansatz hat den Härtetest bestanden. Wir sind sicher, die **Synergien** zwischen unserem Investment

Banking und unserem Privatkundengeschäft noch verstärken zu können. Und wir sind davon überzeugt, dadurch noch mehr Wert schaffen zu können. **Wert** für Sie, unsere Aktionäre – denn darauf kommt es uns in allererster Linie an.

Bevor ich auf Details des Ergebnisses 2007 eingehe, zunächst noch einige Anmerkungen zu den **Turbulenzen** an den **Finanzmärkten**. Was ist passiert – und wie geht es weiter?

[Folie 1: Schwieriges Marktumfeld seit dem 2. Halbjahr 2007]

Bis Mitte des vergangenen Jahres hat der US-Hypothekenmarkt einen wahren Boom erlebt. Ursachen dafür waren **günstige Finanzierungsbedingungen** besonders für Hypothekenkredite mit niedrigen variablen Zinssätzen, steigende Hauspreise und neue Verbriefungs- und Strukturierungstechniken. Das Verlangen der Anleger nach strukturierten, höher verzinslichen Wertpapieren in einer Phase hoher Liquiditätsüberschüsse und geringer Renditen hat die Entwicklung zusätzlich begünstigt.

Als sich jedoch der Trend umkehrte, die Zinsen stiegen und zugleich die Häuserpreise fielen, waren finanzschwache Kreditnehmer nicht mehr in der Lage, ihre Kredite zu bedienen. Die **Ausfallquoten** zogen stark an. Die Krise schwappte weltweit schnell auch auf andere Segmente und Produkte über, weil die Kredite verbrieft und rund um den Globus verteilt waren.

Die Folgen sind bekannt: Als die Risiken plötzlich an unerwarteten Orten auftauchten, trocknete der **Interbankenmarkt** aus. **Verbriefungs- und Syndizierungsmärkte** ließen kaum noch Transaktionen zu. Die Platzierung von **Geldmarktpapieren** als Refinanzierungsmittel durch Zweckgesellschaften erschwerte sich, und schon zugesagte **fremdfinanzierte Übernahmetransaktionen** konnten häufig nicht mehr durchgeführt werden. Dies alles löste einen erhöhten Liquiditäts- und Kapitalbedarf aus. Marktteilnehmer verkauften Aktiva in noch liquiden, fundamental gesunden Märkten, die dadurch ebenfalls in Mitleidenschaft gezogen wurden.

Noch immer herrscht **Unsicherheit** darüber, wie stark die Finanzmarktkrise das weltwirtschaftliche Wachstum in den nächsten Monaten belastet und welcher Wertberichtigungsbedarf sich aufgrund von künftigen Marktentwicklungen noch bei den Finanzinstituten verbirgt. Gleichwohl meine ich, dass wir am Beginn des Endes der Krise sind. Fest steht aber: Um wieder in geordnete Bahnen zurückzukehren, ist es von zentraler Bedeutung, das **Vertrauen** zwischen den Marktteilnehmern und in die globalen Finanzmärkte **wiederherzustellen**. In diese Richtung arbeiten bereits verschiedene Organisationen, allen voran das **Financial Stability Forum**, aber auch private Einrichtungen wie der **Internationale Bankenverband IIF**, der vor wenigen Wochen hier in Frankfurt eine Reihe von Lösungsvorschlägen vorgestellt hat.

Meine Damen und Herren, lassen Sie sich in diesem Zusammenhang nicht irritieren: Die internationale Finanzgemeinde ruft **nicht** den **Staat** zur Hilfe. Schon gar nicht die Deutsche Bank! Die Banken bekennen sich vielmehr zu ihrer **eigenen Verantwortung** und ziehen – soweit sie können – selbst die nötigen Konsequenzen aus den Fehlentwicklungen der jüngsten Vergangenheit. Verbesserungen müssen schnell angepackt werden. Dennoch gilt: Die meisten Finanzinnovationen sind wichtig, schaffen Wert und stärken die reale Wirtschaft. Den Aufsichtsbehörden und Zentralbanken kommt weiterhin eine wesentliche Rolle im Krisenmanagement zu.

Für die **Deutsche Bank** möchte ich drei Aspekte betonen:

- **Erstens:** Unser **Risikomanagement** gehört zu den besten der Welt, wie diese Krise gezeigt hat. Wir werden es weiter verbessern, um hier auch in Zukunft an der Spitze zu stehen.
- **Zweitens:** Wir verfolgen stets eine **pro-aktive Informationspolitik**. Über unsere Engagements in den von den Turbulenzen betroffenen Marktsegmenten haben wir zeitnah berichtet und sehr **transparent** die **Risikopositionen** aufgeführt. Der Preisverfall an den Märkten im Verlauf der zurückliegenden Monate hat in unserer Bilanz zu weiteren Abschreibungen geführt, über die wir nach jedem Quartal unmittelbar informiert haben. Dies ist **keine Salami-taktik**. Es ist vielmehr logische Konsequenz der gesetzlichen Zwischenberichterstattung und unserer Bilanzierung zu **Zeitwerten**.

- **Drittens:** Wir haben unser Vermögen und unsere Schulden nicht nur sehr **konservativ**, sondern auch **konsistent** zu den Vorjahren bewertet. Hätten wir stattdessen die Verbindlichkeiten wie mancher Wettbewerber bilanziert, wäre unser Vorsteuergewinn allein im ersten Quartal 2008 um 2 Milliarden Euro höher ausgefallen. Aus einem niedrigen Quartalsverlust wäre ein substanzieller Quartalsgewinn geworden. Wir aber wollen unsere Bilanzen unmittelbar miteinander **vergleichbar halten**. Auch in Krisenzeiten ist uns sehr daran gelegen, nicht nur **schnell und umfassend**, sondern auch **ehrlich** zu informieren.

[Folie 2 – Starke Leistung in herausfordernden Zeiten]

Ich komme nun zum **Ergebnis der Bank in 2007** im Einzelnen. Wie schon gesagt: Es war wieder ein sehr gutes Jahr für die Deutsche Bank. In den ersten sechs Monaten haben wir die für den Finanzsektor noch **günstigen Bedingungen genutzt** und in dem schwierigen zweiten Halbjahr **Stärke und Widerstandsfähigkeit bewiesen**. Die Erträge der Bank stiegen um 8 Prozent auf 30,7 Milliarden Euro, das Ergebnis vor Steuern erhöhte sich um 5 Prozent auf 8,7 Milliarden Euro und der Gewinn nach Steuern um 7 Prozent auf 6,5 Milliarden Euro.

Im **ersten Quartal** diesen Jahres war die Lage an den Finanzmärkten so schwierig wie nie zuvor in der jüngeren Geschichte. Die Verhältnisse an den Kreditmärkten und die Liquidität im Finanzsystem waren aufs äußerste **angespannt**. Übernahmetransaktionen fanden nur noch in geringem Umfang statt. Der Handel mit Kreditprodukten verlor erheblich an Schwung und das Emissionsgeschäft mit Aktien und hochverzinslichen Anleihen brach ein.

All das hinterließ natürlich seine Spuren in unserer Quartalsbilanz. Das **Ergebnis** lag in den ersten drei Monaten konzernweit bei minus 141 Millionen Euro – wie gesagt: bei sehr konservativer Bilanzierung. Aber, meine Damen und Herren, das Jahr ist noch lange nicht zu Ende. Wir setzen alles daran, die kleine Delle zu Beginn dieses Jahres wieder glatt zu bügeln.

[Folie 3: DB mit günstigen Finanzierungsbedingungen]

Wir haben uns seit Beginn der Krise im vergangenen Sommer bis heute angesichts der Rahmenbedingungen **gut geschlagen**. Wir haben **weniger** unter der Finanzmarkt-Krise **gelitten** als viele andere große Banken.

Der **aggregierte Gewinn** nach Steuern betrug in den **letzten drei Quartalen** beachtliche **2,5 Milliarden Euro** seit Ausbruch der Krise. Wir haben weitaus **geringere Wertberichtigungen** vornehmen müssen als unsere Wettbewerber. Darüber hinaus – und das zeigt die Stärke unserer Bank – hatten wir am Ende des ersten Quartals eine überaus komfortable **Eigenkapitaldecke von 9,2 Prozent**. Meine Damen und Herren, wir mussten seit 1999 weder Sie noch andere um **frisches Aktienkapital** bitten. Und damals geschah dies –wie Sie wissen– im Zusammenhang mit der Akquisition von Bankers Trust. Hinzu kommt, dass wir jederzeit uneingeschränkten **Zugang zu Liquidität** und – ganz wichtig – **günstigen Finanzierungsbedingungen** hatten.

Geholfen hat uns dabei maßgeblich unser **integriertes Geschäftsmodell** und unser **wirkungsvolles Risikomanagement**.

Nun zu den **Details**.

[Folie 4: CIB mit robustem Ergebnis]

Unser Konzernbereich **Corporate and Investment Bank** – CIB – erzielte 2007 **Erträge** von 19,1 Milliarden Euro. Das ist erneut ein Spitzenwert. Das **Gesamtergebnis** vor Steuern betrug 5,1 Milliarden Euro. Das ist angesichts der krisenhaften Marktentwicklung in der zweiten Jahreshälfte eine sehr beachtliche Leistung. Unser Investment Banking hat seine Wettbewerbsposition im Markt gestärkt. Gemessen an den Erträgen und der Marktpositionierung ist die Deutsche Bank heute eine der drei erfolgreichsten Investmentbanken weltweit.

Im **Verkauf und Handel von Wertpapieren (Sales & Trading)** konnten wir in einigen volumenstarken Produktbereichen, besonders im **Devisen-, Zins- und**

Geldhandel, hohe Wachstumsraten verbuchen. Im Fremdwährungshandel sind wir nun schon im vierten Jahr in Folge weltweit die **Nummer Eins** – mit einem Marktanteil von 22 Prozent. So viel hat niemals zuvor eine andere Bank erreicht.

In **Corporate Finance** haben wir in **Europa** beim Provisionsaufkommen unseren Spitzenplatz im fünften Jahr in Folge behauptet. In **Nord- und Südamerika** sowie im **asiatisch-pazifischen Raum** gehörten wir wiederum zu den führenden zehn Banken und konnten auch unsere Position in **Australien** und in **Neuseeland** verbessern.

In unserem Heimatmarkt **Deutschland** ist die Deutsche Bank weiter unangefochten Marktführer. In der Beratung bei Fusionen und Übernahmen, im Aktienemissionsgeschäft und im Geschäft mit Anleihen hoher Bonität liegen wir in der Gunst der Kunden vorne. Auch im Geschäft mit dem **deutschen Mittelstand** sind wir an der Spitze. Unsere Mittelstandsoffensive stößt auf große Resonanz. In kürzester Zeit konnten wir 35.000 neue Kunden gewinnen. Jedes vierte mittelständische Unternehmen in Deutschland – vom Freiberufler über das Familienunternehmen bis hin zur börsennotierten Aktiengesellschaft – vertraut der Deutschen Bank.

Unsere **stabilen Geschäftsfelder** kommen immer besser in Schwung. Der Unternehmensbereich **Global Transaction Banking (GTB)** erzielte hervorragende Ergebnisse. Die Erträge und das Ergebnis vor Steuern markierten neue **Spitzenwerte**. Aus gutem Grund: Im Cash Management, in der Handelsfinanzierung und im Wertpapierverwahrgeschäft ist die Deutsche Bank international eine gefragte Adresse. Und der Start von **SEPA** zeigte wieder einmal, wie sehr die Deutsche Bank als leistungsstarker Partner geschätzt wird. Wir machen den Kunden den Übergang zum neuen grenzüberschreitenden Euro-Zahlungsverkehr technisch so einfach und so preisgünstig wie möglich. Das zahlt sich aus – auch für uns!

[Folie 5: PCAM mit anhaltender Dynamik]

Unser zweiter Konzernbereich **Private Clients and Asset Management (PCAM)** ist ebenfalls auf ertragreichem Wachstumskurs. Die **Erträge** stiegen um knapp 9

Prozent auf 10,1 Milliarden Euro. Das **Gesamtergebnis** vor Steuern lag mit 2,1 Milliarden Euro um 6 Prozent höher als im Vorjahr.

Erfreulich entwickelte sich unser Unternehmensbereich **Asset and Wealth Management**. In 2007 konnten wir von insgesamt 59 Milliarden Euro Netto-Mittelzuflüssen allein 40 Milliarden Euro neue Gelder in diesem Unternehmensbereich gewinnen. Das ist fast doppelt so viel wie im Jahr zuvor. Der positive Trend hält also weiter an. Die Kunden suchen Qualität, und diese finden sie bei uns.

Ebenso erfreulich ist, dass wir im Unternehmensbereich **Private & Business Clients** weltweit mehr als **eine Million neue Kunden** gewinnen konnten, und zwar netto, also nach Verrechnung der Abgänge. Das sind zweieinhalb mal so viel wie im Jahr zuvor. Dafür lassen wir uns immer wieder Neues einfallen: So bieten wir heute an rund 40 ausgewählten Standorten in Deutschland einen speziellen Service für unsere 230.000 Türkisch sprechenden Kunden an.

Ferner wenden wir uns mit innovativen Angeboten an bestimmte Berufsgruppen – etwa an Ärzte, Notare, Rechtsanwälte und Steuerberater. Insgesamt konnten wir so mit guten Ideen und intelligenten Produkten das **Geschäftsvolumen** mit unseren Privat- und Geschäftskunden im vergangenen Jahr **deutlich** ausbauen. Das zeigt: Die Deutsche Bank gewinnt für viele an Attraktivität – weil unser Service stimmt und unsere Produkte überzeugen.

Unsere **Industriebeteiligungen** haben wir weiter abgebaut und uns auch von Immobilien getrennt. Hinzu kamen Dividendenerträge auf verbliebene Beteiligungen. Insgesamt steuerte Corporate Investments in 2007 rund 1,3 Milliarden Euro zum Vorsteuergewinn bei.

[Folie 6: Ziele wieder einmal erreicht]

Trotz der heftigen Turbulenzen an den Finanzmärkten hat die Deutsche Bank im Geschäftsjahr 2007 ihre selbst gesteckten Ziele erreicht. Die **Eigenkapitalrendite** der Bank betrug 29 Prozent. Das sind 26 Prozent gemäß unserer Zielgrößendefinition. Wir haben damit unser Renditeziel von 25 Prozent im mehrjährigen Durchschnitt erneut übertroffen. Auch das **Ergebnis je Aktie** konnte um 1 Euro und 57 Cent auf 13 Euro und 5 Cent und damit um gut 14 Prozent gesteigert werden.

[Folie 7: Deutsche Bank Aktienkurs mit besserer Entwicklung gegenüber den Wettbewerbern]

Natürlich belasten die Marktturbulenzen unseren Aktienkurs. Dem allgemeinen Vertrauensverlust gegenüber Banken konnte sich die Aktie der Deutschen Bank nicht gänzlich entziehen. Dennoch hat sich unser Aktienkurs **besser** als der **Europe STOXX Bankenindex** entwickelt und ebenfalls **besser als** die Kurse unserer internationalen **Wettbewerber**, mit denen wir uns vergleichen.

Die Hauptversammlung hat uns im vergangenen Jahr zu einem **Aktienrückkaufprogramm** ermächtigt. Seither haben wir insgesamt sieben Millionen 155 Tausend und 200 Stück eigene Aktien zurückgekauft, davon 200 Tausend Aktien unter der Ermächtigung zum Einsatz von Derivaten beim Aktienrückkauf. Dies entspricht nominal 18 Millionen 317 Tausend und 312 Euro bzw. rund 1,4 Prozent des Grundkapitals zur letzten Hauptversammlung. Für die zurück erworbenen Aktien haben wir im Durchschnitt **101 Euro und 14 Cent** bezahlt, insgesamt also ca. 724 Millionen Euro.

Zum Zeitpunkt der letztjährigen Hauptversammlung hielten wir im Rahmen des Rückkauf-Programms einen Bestand an eigenen Aktien in Höhe von ca. 23,3 Millionen Stück. Von diesem Bestand und den soeben erwähnten Rückkäufen in Höhe von 7,2 Millionen Aktien haben wir rund 5,5 Millionen Aktien im Rahmen der erfolgsabhängigen Vergütung an Mitarbeiter weiter gegeben. Seit der

letzten Hauptversammlung haben wir keine Aktien eingezogen. Die verbliebenen 24,9 Millionen Aktien halten wir bis auf weiteres im **eigenen Bestand**.

Wir schlagen der heutigen Hauptversammlung vor, den Vorstand zu einem weiteren Aktienrückkauf zu ermächtigen, und bitten um Ihre Zustimmung. Die Ermächtigung soll **vorsorglich** erfolgen. Diese Maßnahme wie auch die vorgeschlagene **Kapitalerhöhung** sind wichtige Bestandteile unseres Kapitalmanagements und geben uns die erforderliche Flexibilität. Gerade die zurückliegenden Monate haben gezeigt, wie wichtig es ist, Vorsorge zu treffen.

[Folie 8: Erneut höhere Dividende für unsere Aktionäre]

Darüber hinaus schlagen wir Ihnen heute – wie eingangs erwähnt – eine Dividende von **4 Euro und 50 Cent** pro Aktie vor. Das ist eine **Erhöhung** um **12,5 Prozent!** Die empfohlene Dividende ist, zumal im Vergleich mit anderen Investmentbanken, äußerst attraktiv. Darin kommen sowohl der beachtliche Gesamterfolg des Jahres 2007 als auch unser Vertrauen in die Zukunft zum Ausdruck.

Wenn Sie den Vorschlag annehmen, haben wir Ihnen, unseren Aktionären, in den vergangenen **5 Jahren** über Dividendenausschüttungen und Aktienrückkäufe insgesamt die ansehnliche Summe von **14,6 Milliarden Euro** zurückgegeben.

Meine Damen und Herren: Unsere Geschäftsergebnisse bestätigen: Wir sind eine weltweit führende **Investmentbank**. Wir haben mit **PCAM** und **GTB** sehr stabile Geschäftsfelder entwickelt. Und wir haben durch die fortgesetzte **Internationalisierung** eine starke Bank gebaut. Kurzum: Die Deutsche Bank ist **eine feste Bank in schlechten wie in guten Zeiten**. Sie ist **eine Bank für jede Saison!**

[Folie 9: Unsere anderen Stakeholder]

Für diesen Erfolg stehen **rund 78.000 Mitarbeiter** in der ganzen Welt. Dank unserer geschäftlichen Expansion stieg die Anzahl unserer Mitarbeiter im vergangenen Jahr weltweit um über 9.400, davon allein in Asien um mehr als 4.300. Darin zeigt sich unsere Entschlossenheit, die Chancen in dieser dynamischen und stark wachsenden

Region zu nutzen. In Nord- und Südamerika wurden über 1.700 neue Mitarbeiter eingestellt. Auch in Deutschland nahm die Mitarbeiterzahl zu, und zwar um knapp 1.400, im restlichen Europa und im Nahen Osten um 2.000.

Unser Wachstum in allen Regionen der Welt bestätigt uns darin, weiter in die Vielfalt und Entwicklung unserer Talente zu investieren. Das Institute for International Research in Deutschland hat uns mit dem **Weiterbildungs-Award 2007** ausgezeichnet. Insgesamt haben wir 170 Millionen Euro für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen aufgewendet. Das sind 170 Millionen Euro Investitionen in Bildung und damit Investitionen in die Zukunft. Dieses Geld ist gut angelegt, denn am Ende ist es die Qualität der Mitarbeiter, mit der wir uns von unseren Wettbewerbern unterscheiden – sie macht den Unterschied. Die Kompetenz und die Motivation unserer Mitarbeiter sind der Schlüssel, um unsere anspruchsvollen Kunden zufrieden zu stellen und damit gute Geschäftsergebnisse zu erzielen.

Gemeinsam bilden alle Beschäftigten der Bank ein hervorragendes Team. In einem Jahr mit großen Herausforderungen haben sie wiederum hervorragendes geleistet. Dies gilt auch für unsere jungen Talente und unsere Auszubildenden. Einige von ihnen sind heute hier in der Festhalle und helfen bei der Durchführung dieser Aktionärs-Versammlung. Allen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, hier in Frankfurt und draußen in der Welt, danke ich im Namen des Vorstands ausdrücklich auch an dieser Stelle für ihr Können, für ihren unermüdlichen Einsatz, für ihre Leistung und ihre Leidenschaft.

Die Deutsche Bank bekennt sich zu ihrer **gesellschaftlichen Verantwortung**. Geschäftlicher Erfolg, soziales Engagement und ein nachhaltiger Umgang mit Ressourcen sind für uns untrennbar miteinander verbunden.

Deshalb schaffen wir nicht nur Finanzkapital, sondern auch **soziales Kapital**. Wir fördern Talente und Kreativität, eröffnen Chancen und sichern Nachhaltigkeit. Und wir engagieren uns ganz persönlich. Lassen Sie mich hier nur einige wenige gesellschaftliche Aktivitäten der Bank nennen. Das volle Programm finden Sie im neuen **CSR-Bericht**, der mit dem Geschäftsbericht draußen ausliegt. Wir empfehlen Ihnen diese interessante Lektüre.

In Kooperation mit Anderen haben wir den „**Studienkompass**“ ins Leben gerufen. Damit wollen wir besonders junge Menschen aus nicht akademischen Elternhäusern zum Studium ermutigen, ihre Chancen verbessern, das Talente-Reservoir des Landes besser ausschöpfen und für mehr Chancengerechtigkeit sorgen.

Ferner sind wir seit über zehn Jahren in der **Mikrofinanzierung** aktiv und eröffnen so armen Menschen in der Welt neue Chancen auf ein besseres Leben.

Verstärkt widmen wir uns auch der Bekämpfung des **Klimawandels**. Wir entwickeln entsprechende **nachhaltige Anlageprodukte** und gehen in Punkto Nachhaltigkeit selbst mit gutem Beispiel voran. Unsere **Zwillingstürme** hier in Frankfurt werden zur Zeit nach allerneuesten ökologischen Gesichtspunkten renoviert. Damit reduzieren wir massiv die CO₂-Belastung sowie den Energie- und Wasserverbrauch.

Ziel unserer vielfältigen gesellschaftlichen Engagements ist klar: Wir wollen dazu beitragen, dass möglichst **viele** Menschen eine **gute** Zukunft haben. Denn nur in einer solchen Welt hat auch die Deutsche Bank eine stabile Zukunft. Insgesamt haben wir dafür in 2007 – ohne die erwähnten Baumaßnahmen gerechnet – **über 80 Millionen Euro** ausgegeben.

Meine Damen und Herren, wir sind nicht nur eine erfolgreiche Bank – eine Bank, die Ihnen, unseren Aktionären, eine **attraktive Rendite** bringt, eine Bank die **Arbeitsplätze** schafft und eine Bank die **Steuern** zahlt. Sondern wir sind auch eine Bank, die überall dort wo sie kann, sozial und ökologisch verantwortungsvoll handelt und gezielt **an gesellschaftlichen Brennpunkten Hilfe leistet**.

Wir können daher voller Zuversicht nach vorne blicken, obwohl **2008** insgesamt **kein leichtes Jahr** sein wird. Die kurzfristigen Aussichten sind nach wie vor unsicher. Die Kredit- und Liquiditätslage an den internationalen Finanzmärkten bleibt angespannt. Die Immobilienmärkte in den USA und einigen europäischen Ländern sind angeschlagen, steigende Kosten für Nahrungsmittel, Energie und andere Rohstoffe erhöhen den Inflationsdruck. In Kombination mit einem schwächeren Wirtschaftswachstum resultieren daraus schwierige geschäftliche

Rahmenbedingungen. Auch wenn in den vergangenen Wochen erste Anzeichen einer Stabilisierung an den Finanzmärkten zu erkennen waren, werden die **Herausforderungen** vorerst weiter **dominieren**.

Was heißt das für die **Deutsche Bank**? Wir sind gleichermaßen entschlossen, sowohl die kurzfristigen Herausforderungen anzunehmen und zu meistern als auch die längerfristigen Chancen zu nutzen.

[Folie 10: Kurs halten – Klare Prioritäten für die Zukunft]

Unsere **Position** ist klar.

Wir werden – **erstens** – unverändert unsere **Kosten** sehr eng **kontrollieren**. Zudem sind wir entschlossen, unsere starke **Kapitalposition** zu erhalten, unsere **günstige Finanzierungssituation** für Investitionen zu nutzen sowie unsere **Risikopositionen** zügig und konsequent zu reduzieren. Unser Engagement im Subprime-Markt ist ohnedies gering.

Wir werden – **zweitens** – verstärkt in unsere **Kerngeschäftsfelder** und besonders in den **Wachstumsregionen** investieren. Wir sind in der Lage, aus eigener Kraft zu wachsen. Gleichzeitig sind wir offen für sinnvolle Akquisitionen. Sollte es zum Beispiel wirklich zu einer **Bankenkonsolidierung** in Deutschland kommen, werden wir **nicht abseits** stehen. Allerdings werden wir stets die **strategische Logik** und den **Nutzen für unsere Aktionäre** genau prüfen, bevor wir etwas kaufen. Nur wenn wir überzeugt sind, dass eine Akquisition nachhaltig Wert schafft, steigen wir ein. Wir schätzen unternehmerischen Mut, für **Abenteuer** aber **sind wir nicht zu haben**.

[Folie 11: „Stabile“ Geschäftsfelder mit kontinuierlichem Wachstum]

Drittens: Die **stabilen Geschäftsfelder Global Transaction Banking** und **PCAM** bauen wir weiter aus. 2007 haben sie über 3 Milliarden Euro zum Vorsteuergewinn beigetragen und damit mehr als doppelt so viel wie noch vor vier Jahren. Das verschafft uns gerade in unruhigen Zeiten im Investment Banking wesentliche Vorteile: Denn beide Bereiche diversifizieren unseren Ertrags- und Ergebnisstrom und sie stärken unser Rating. Moody's und Standard & Poor's, die führenden

Ratingagenturen, haben im vergangenen Jahr deshalb unser schon gutes Kredit-Rating angehoben.

[Folie 12: Ausbau unseres starken Investment Bankings]

Viertens: Unser **Investment Banking** konnte seit 2003 die Erträge jährlich um durchschnittlich 9 Prozent steigern. Besonders erfolgreich sind wir bei der Emission und beim Handel von Wertpapieren und Derivaten. Dort gehören wir weltweit zur Spitzengruppe. Unsere Erträge lagen in den vergangenen fünf Jahren um ein Drittel höher als der Durchschnitt der besten zehn Investmentbanken. Unser Konzernbereich CIB ist damit eine **Erfolgsstory**, wie sie nur ganz wenige andere Häuser vorweisen können.

Die Stärke der Deutschen Bank von heute resultiert maßgeblich aus dem **Zusammenspiel** zwischen CIB und PCAM. Wir sind überzeugt, die **Synergien** zwischen den beiden Konzern- und ihren jeweiligen Geschäftsbereichen weiter intensivieren zu können. Wir sind **eine Bank**. Wir sind **ein Team**. Daran halten wir fest: Weil es **Sinn** macht. Weil es **Wert schafft** für unsere Aktionäre.

[Folie 13: Gut positioniert für zukünftiges Wachstum]

Meine Damen und Herren, die **drei fundamentalen Trends**, die das Umfeld der Finanzindustrie prägen, haben sich nicht verändert.

Die **Globalisierung** wird durch die jüngsten Marktverwerfungen nur geringfügig und vorübergehend abgebremst. Das dynamische Wachstum der asiatischen Schwellenländer wie China und Indien sowie der Energie produzierenden Länder hält grundsätzlich weiter an. Die immer enger werdende Verflechtung der Weltwirtschaft kommt vor allem Banken zugute, die eine starke internationale Präsenz haben.

Die **Deutsche Bank** ist längst eine **globale** und eine **global sehr erfolgreiche** Bank. Wir sind Deutschlands Bank in der Welt. Wir sind in den **etablierten Finanzzentren** und in aussichtsreichen **Wachstumsmärkten** vertreten. Insgesamt haben wir Niederlassungen in 76 Ländern der Erde.

In den **USA** haben wir unser Geschäft ausgebaut. Die Gründe dafür sind klar: Viele unserer deutschen **Firmenkunden** – große Konzerne aber auch mittelständische Unternehmen – wünschen, dass wir sie in die größte Volkswirtschaft der Welt begleiten. Viele unserer **Privatkunden** suchen nach Anlagemöglichkeiten im größten Kapitalmarkt der Welt und schätzen dabei unseren Rat. Es wäre daher ganz und gar unklug, wenn die Deutsche Bank in den USA abseits stünde. Denn nur wenn wir unsere **Kunden gut bedienen**, können wir **auch unsere Aktionäre zufrieden stellen**. Und Sie erwarten zu Recht, dass wir den US-Markt nicht links liegen lassen. Schließlich vereint er auf sich ein Drittel des weltweiten Ertragspotenzials im Bankgeschäft. Und von diesem Kuchen können wir ein gutes Stück herausschneiden – für Sie – für unsere Aktionäre!

Meine Damen und Herren: Die Deutsche Bank ist **in Deutschland die Nummer Eins**. Darauf sind wir stolz. Wir sind aber auch stolz darauf, dass wir in sehr vielen Ländern, in denen wir geschäftlich aktiv sind, zu den besten Banken des jeweiligen Landes zählen. Die „Deutsche“, wie unsere Bank draußen in der Welt genannt wird, genießt überall einen **hervorragenden Ruf**. Unser **Logo** ist überall ein Türöffner zu anspruchsvollen **Kunden** und Zielobjekt im Wettbewerb um die besten **Talente** sowie ein Identitätsstifter für unsere **Mitarbeiter** aus mehr als 130 Nationen rund um den Globus. Die Deutsche Bank kann somit die Chancen der Globalisierung hervorragend nutzen.

Der **zweite Megatrend** betrifft die **internationalen Kapitalmärkte**. Ihre Bedeutung wird weiter zunehmen. Denn global wird die Nachfrage der Investoren nach Anlagemöglichkeiten und der Unternehmen nach frischem Kapital anhalten. Dies gilt besonders für die Schwellenländer mit ihrer noch geringen Marktkapitalisierung. Investment Banking wird daher auch in Zukunft gefragt sein.

Als eine weltweit führende Investmentbank profitieren wir ganz besonders von dem Wachstum der Kapitalmärkte. Bei den renommierten Auszeichnungen des **International Financing Review** wurden wir als bestes Haus für Anleihen, Derivate und für Verbriefungen ausgezeichnet. Wir sehen weiterhin große Chancen für unser **Investment Banking**. Weil die Kunden davon profitieren und weil es auch Ihnen,

unseren Aktionären, nützt. Schauen Sie sich dazu nur die erfreulichen Ergebnisse von CIB in den letzten fünf Jahren an! Sie betrug insgesamt fast 22 Mrd. Euro. Gibt es etwa eine bessere Empfehlung für unser Investment Banking?

Schließlich der **dritte Megatrend**: Weltweit wächst die Nachfrage nach **Vermögensanlageprodukten**. In Deutschland und anderen Industrieländern ergibt sie sich vor allem aus der notwendigen privaten Altersvorsorge. In Asien, Mittel- und Osteuropa sowie Lateinamerika sorgt der wirtschaftliche Aufholprozess für größeren privaten Wohlstand.

Dank unserer bedarfsgerechten Vermögensverwaltung für Privatkunden und institutionelle Anleger sowie unserer guten Marktstellung bei alternativen Investments können wir auch diesen Trend geschäftlich direkt umsetzen. Mit einem betreuten Vermögen von annähernd 900 Milliarden Euro gehört die **Deutsche Bank** zu den großen Anlagehäusern in der Welt. Besonders erfolgreich sind wir im Publikumfondsgeschäft: Unsere **DWS** konnte ihre Führungsposition in Deutschland ausbauen und ist in Europa die zweitgrößte Fondsgesellschaft. **RREEF**, unser Vermögensverwalter für alternative Anlagen, vor allem Immobilien, ist sogar weltweit die Nummer Eins.

Bei der **Entwicklung** und dem **Vertrieb** neuer Produkte arbeiten die Konzernbereiche **CIB** und **PCAM** ganz eng zusammen. Dadurch können wir das Kapitalmarktwissen der Investmentbank und die Marktnähe unserer Vertriebsorganisation bestens miteinander kombinieren.

Meine Damen und Herren: Wir sind also auf die längerfristigen Megatrends bestens vorbereitet. Wir haben die richtigen Prioritäten gesetzt und uns strategisch richtig aufgestellt.

[Folie 14: Gezielte Wachstumsinitiativen weltweit]

Aus unserer Position der Stärke heraus wollen wir von der weltweiten, krisenbedingten „**Flucht in Qualität**“ profitieren und Marktanteile in allen Märkten hinzugewinnen. Unsere weltweite Investitionsstrategie setzen wir weiter fort. Besonders in Asien. Dort stehen wir schon heute gut da. Zum zweiten Mal nach 2005 wurde die Deutsche Bank kürzlich von der International Financing Review zur „Bank of the Year 2007 in Asien“ gekürt. Auf diesem Fundament können wir noch viel aufbauen.

Für unser **Corporate and Investment Banking-Geschäft** gilt es nun, in einem durch eine geringere Risikoneigung geprägten Marktumfeld, weiter zu punkten.

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

Im Bereich **Global Banking** wollen wir mit unserem Corporate Finance-Geschäft weltweit zu den **Top-Fünf** der Branche gehören. In Europa und in Amerika streben wir höhere Marktanteile an. Außerdem werden wir unser Geschäft in den Schwellenländern selektiv erweitern.

Global Transaction Banking ist ein dynamisches, profitables und schnell wachsendes Geschäft und eine Quelle konstant guter Einnahmen. Mit der Übernahme von HedgeWorks haben wir unser Dienstleistungsspektrum für die Administration von Fonds ausgebaut und unsere Position im Service für alternative Vermögensanlagen gestärkt. Wir beabsichtigen nun eine Expansion in Europa und Asien und wollen Marktanteile beim transatlantischen Zahlungsverkehr mit den USA gewinnen.

In **Deutschland** wollen wir unsere Führungsposition weiter festigen. Unser neues Betreuungskonzept für **mittelständische Unternehmen** werden wir intensivieren. Ganz gleich, ob unsere mehr als 900.000 Kunden in Deutschland investieren wollen oder Ambitionen haben, im Ausland zu expandieren: Wir möchten der bevorzugte

Partner für den Mittelstand bleiben und setzen alles daran, dass der deutsche Mittelstand bei der Deutschen Bank weiterhin bestens aufgehoben ist.

Private & Business Clients wird das Vertriebsnetz in den europäischen Kernmärkten erweitern. In **Polen** haben wir seit 2004 unser Filialnetz auf heute 63 Filialen verdoppelt. Zusätzlich treiben wir in fast 70 speziellen Kreditshops unter der Marke „db kredyt“ das Konsumentenkreditgeschäft voran. Damit ist unser Logo an über 130 Standorten in Polen sichtbar. In **Italien** und **Spanien** zählen wir mit jeweils rund 250 Filialen zu den bedeutendsten Auslandsbanken. In **Portugal** liegen wir mit unserer

Expansionsstrategie im Plan. Wir wollen dort Ende des Jahres über 50 Filialen haben.

In **Indien** beschäftigt PBC fast 1.200 Mitarbeiter, konzernweit sind es dort inzwischen über 6.000. Wir sind dort ein voll integrierter Finanzdienstleister für Unternehmen, Institutionen und Privatkunden. Seit 2005 haben wir zehn Filialen in neun wichtigen Städten eröffnet. Weitere werden folgen. Die Zahl der Kunden verdreifachte sich allein in 2007 von 165.000 auf über eine halbe Million. Diese Zahl wollen wir durch neue Vertriebskonzepte weiter erhöhen und das enorme Potenzial des indischen Marktes noch besser ausschöpfen.

In **China** war die Erteilung einer Banklizenz zum Jahresanfang 2008 ein bedeutender Meilenstein für uns. Wir können dadurch jetzt auch das Einlagen- und Kreditgeschäft in Landeswährung betreiben. Damit eröffnet sich für uns ein großes Potenzial im Retailgeschäft. Auch unsere Zusammenarbeit im Kreditkartengeschäft mit der **Huaxia Bank** wollen wir weiter ausbauen und stocken unsere bisherige Beteiligung von fast 10 Prozent auf 14 Prozent auf. Damit sind wir in der Lage, das Wachstum von PBC weiter zu beschleunigen.

Bei allen Erfolgen rund um den Globus bleibt eine starke Basis im **Heimatmarkt für uns von zentraler Bedeutung**. Alle großen Banken dieser Welt verfügen über eine starke Heimatbasis. **Deutschland** ist die größte Volkswirtschaft in Europa und damit eine der größten der Welt. Hier stark zu sein und zu bleiben ist für eine Bank, die den Namen „**Deutsche**“ trägt, **ein Muss**. Mit der Akquisition der **Berliner Bank** und der

norisbank haben wir das Bekenntnis der Deutschen Bank zum deutschen Markt zuletzt erneut unterstrichen.

Im Bereich **Asset Management** sind wir gut positioniert, um von den weltweiten Trends im Fondsmanagement zu profitieren. Diese **Trends** sind vor allem die Institutionalisierung des Geschäfts mit Alternativen Investments sowie das Outsourcing des Anlagemanagements in der Versicherungsbranche. In **Taiwan** haben wir uns mit 60 Prozent an der Far Eastern Alliance Asset Management beteiligt. Wir haben unsere Zusammenarbeit mit der Harvest Fund Management, einem der größten Vermögensverwalter in **China** intensiviert und unsere Beteiligung auf 30 Prozent aufgestockt. In den **USA** haben wir eine Beteiligung an Aldus Equity erworben, um die wachsende Nachfrage unserer US-amerikanischen Kunden nach anspruchsvollen Private Equity-Angeboten zu erfüllen.

Das **Private Wealth Management** der Deutschen Bank gehört bereits zu den besten Vermögensverwaltern weltweit. Unser Ziel ist es, das Netto-Neuvermögen jährlich um 8 bis 10 Prozent zu steigern. In den USA wollen wir unser Geschäft mit vermögenden Privatkunden ausbauen. In Russland, Osteuropa und dem Mittleren Osten wächst unser Privates Vermögensverwaltungsgeschäft bereits heute mit 20 bis 30 Prozent jährlich. Ähnliche Wachstumsraten erwarten wir in Asien.

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

Meine Damen und Herren,

ich bin sicher: Mit den skizzierten, vielfältigen **Wachstumsinitiativen** über alle Bereiche und Regionen hinweg und den sich abzeichnenden ersten Anzeichen einer Stabilisierung der Märkte werden wir auch in diesen herausfordernden Zeiten weiter **starke Ergebnisse** vorweisen können.

Die Welt verändert sich weiter. Schnell und tiefgreifend. Solidität, Kundennähe und intellektuelles Kapital, gepaart mit fundiertem Wissen über ökonomische und

kulturelle Anforderungen in etablierten und aufstrebenden Märkten – das sind die Eigenschaften, mit denen die **Deutsche Bank** von heute erfolgreich ist und auch morgen erfolgreich bleiben kann.

Als eine weltweit führende Investmentbank mit einem starken und erfolgreichen Privatkundengeschäft haben wir Instrumente und Fähigkeiten entwickelt, um aus Veränderungen Chancen zu machen. Und daraus Erfolge. Für unsere Aktionäre. Für unsere Kunden. Für unsere Mitarbeiter. Für unsere Zukunft. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!