

# Hauptversammlung 2003

Die Rede von Dr. Josef Ackermann,  
Sprecher des Vorstands und  
Chairman des Group Executive Committee  
der Deutschen Bank AG



Frankfurt am Main, 10. Juni 2003  
– Es gilt das gesprochene Wort –

**Deutsche Bank** 

---

*Sendesperrfrist:*

*Beginn der Rede Dr. Ackermann*

---

**Dr. Josef Ackermann**

**Sprecher des Vorstands  
und Chairman des Group Executive Committee  
der Deutschen Bank AG**

**Rede  
auf der Hauptversammlung  
der Deutschen Bank**

**am 10. Juni 2003**

- Es gilt das gesprochene Wort -

## **Hauptversammlung 2003**

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich heiÙe Sie, auch im Namen meiner Kollegen im Vorstand, sehr herzlich willkommen. Wir freuen uns, dass Sie, liebe Aktionäre, Aktionärsvertreter, Vertreter der Presse und Gäste, zu unserer Hauptversammlung hier in der Frankfurter Festhalle so zahlreich erschienen sind. Ihr Interesse an der Entwicklung der Deutschen Bank ist für uns Ansporn, Ihnen heute wieder eine informative Hauptversammlung zu bieten.

Herr Dr. Breuer hat am Ende der Hauptversammlung im letzten Jahr unserer Bank "Allzeit gute Fahrt" gewünscht. Über den Verlauf dieser Fahrt will ich im Folgenden berichten und dabei drei Themen behandeln:

### **Agenda**

Zu Beginn möchte ich Ihnen die Ergebnisse des letzten Geschäftsjahres erläutern und kurz auf das erste Quartal 2003 eingehen. Im zweiten Teil komme ich auf die Maßnahmen zu sprechen, die zur Transformation der Bank geführt haben. Zum Schluss, und dies ist mir ein wichtiges Anliegen, möchte ich einen Ausblick auf die Zukunft unserer Bank geben. Wie Sie wissen, bin ich verpflichtet Ihnen mitzuteilen, dass alle in die Zukunft gerichtete Aussagen natürlich immer mit Unsicherheit behaftet sind.

Lassen Sie mich zunächst das Marktumfeld beleuchten.

### **Kurs gehalten in schwierigem Umfeld**

Meine Damen und Herren,

wir alle wissen, das Geschäftsjahr 2002 war maßgeblich durch politisch und wirtschaftlich schwierige Rahmenbedingungen geprägt. Die weltweit schlechte Konjunkturentwicklung verbunden mit Negativrekorden bei Firmeninsolvenzen machten der gesamten Finanzbranche schwer zu schaffen. Die Furcht vor terroristischen Aktionen und möglichen militärischen Maßnahmen im Irak verbreiteten zusätzliche Unsicherheit. Und schließlich wurde das Vertrauen der Anleger durch eine Reihe von Finanzskandalen erschüttert. Diese Faktoren haben die Kapitalmärkte schwer belastet. Das Klima für unsere Branche war also alles andere als gut.

Insofern war 2002 auch für uns, die Deutsche Bank, ein herausforderndes Jahr. Aber es war auch ein Jahr, in dem wir unsere Fähigkeit unter Beweis stellen konnten, mit den Herausforderungen fertig zu werden. Insgesamt hat unsere Geschäftsentwicklung einen guten Verlauf genommen:

- Die Ertragskraft unserer Bank hat sich als robust erwiesen.
- Die Kostenbasis konnten wir nachhaltig senken.
- Die Risikopositionen wurden reduziert, die Kapitalkennziffern erhöht und damit die Qualität unserer Bilanz weiter verbessert.

Damit ist die Deutsche Bank operativ wesentlich stärker geworden. Während Mitbewerber sich aus bestimmten Regionen ganz oder teilweise zurückgezogen haben, konnte die Deutsche Bank in die Lücke stoßen und Marktanteile in wichtigen Zielmärkten und Geschäftssegmenten hinzugewinnen. Dies ist erfreulich und bestätigt, dass wir den richtigen Kurs eingeschlagen haben.

Werfen wir nun einen Blick auf die wesentlichen Ergebnisse des Jahres 2002.

### **Ergebnis 2002**

- Die Deutsche Bank erwirtschaftete im Jahr 2002 ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von 3,5 Mrd. Euro. Gegenüber dem Vorjahr ist dies fast eine Verdopplung. Wie Sie wissen, sind darin Sondereffekte enthalten, aber auch der bereinigte Gewinn vor Steuern und Abfindungen betrug noch beachtliche 1,9 Mrd. Euro. Damit konnten wir – trotz aller widrigen Umstände – nahezu an das bereinigte Vorjahresergebnis von 2,2 Mrd. Euro anschließen. Der Jahresüberschuss hat sich von 0,2 Mrd. Euro auf 0,4 Mrd. Euro erhöht.
- Die Erträge im weltweiten Finanzdienstleistungsgewerbe haben unmittelbar unter den wirtschaftlichen Schwierigkeiten und der Zurückhaltung der Investoren und Unternehmen gelitten. Jedoch sind die Erträge der Deutschen Bank 2002 nur um 10% auf 26,5 Mrd. Euro zurückgegangen – ein Wert, der sich im Vergleich zu unseren Wettbewerbern durchaus sehen lassen kann.
- Die schlechte Konjunktorentwicklung hatte zur Folge, dass wir im abgelaufenen Geschäftsjahr eine Risikovorsorge im Kreditgeschäft in Höhe von insgesamt 2,1 Mrd. Euro bilden mussten. Wir gehen aber davon aus, dass wir den Höhepunkt im 3. Quartal 2002 überschritten haben.

- Besonders erfreulich ist dagegen unsere deutlich rückläufige Kostenentwicklung. Wir konnten die zinsunabhängigen Aufwendungen von 26,7 Mrd. Euro im Jahr 2001 auf 20,9 Mrd. Euro zurückführen. Durch diese massiven Kosteneinsparungen um 22% haben wir den zehnpromtigen Ertragsrückgang mehr als wettgemacht.

## **Segmentergebnisse**

Wie sehen unsere Ergebnisse in den einzelnen Segmenten aus?

- Im Ergebnis von CIB schlagen sich die rückläufigen Erträge und vor allem die erhöhte Risikovorsorge nieder.
- Es wird deutlich, dass wir neben dem Konzernbereich Corporate and Investment Bank (CIB) mit dem Konzernbereich Private Kunden und Asset Management (PCAM) über eine zweite starke Säule verfügen. Wir haben also eine breiter diversifizierte Ertragsbasis und können so erhebliche Synergieeffekte aus der Zusammenarbeit der beiden Konzernbereiche erzielen. Dies unterscheidet uns von den reinen Investmentbanken.
- Auf der Ertragsseite hat sich PCAM im letzten Jahr als stabilisierendes Element erwiesen. Das Ergebnis dieses Segments wurde begünstigt durch den Verkauf unseres Versicherungsgeschäfts. Doch selbst unter Herausrechnung dieses Sondereffekts ergibt sich eine erfreuliche Ergebnissteigerung.
- In unserem dritten Konzernbereich, Corporate Investments, sind im wesentlichen unsere Beteiligungen und unser Private Equity-Portfolio zusammengefasst. Die Zahlen zu diesem Bereich verdeutlichen, dass wir den angekündigten Verkauf von Beteiligungen im Jahr 2002 weiter fortgeführt und dabei bedeutsame Veräußerungsgewinne erzielt haben. Der Zeitpunkt für die Verkäufe war von wirtschaftlichen Überlegungen geprägt. Die gegenwärtig deutlich niedrigeren Bewertungen bestärken uns darin, auch im Sinne unserer Aktionäre zum richtigen Zeitpunkt gehandelt zu haben. Unser „Tafelsilber“ – wie es von der Presse häufig gerne bezeichnet wird – wäre heute deutlich weniger wert.

## **Profitables Geschäft in Deutschland**

Bei der regionalen Aufteilung unseres Geschäfts möchte ich zwei Punkte hervorheben:

- Erstens: Wir verfügen über ein global diversifiziertes Geschäftsportfolio mit einer guten Ausgewogenheit zwischen unserem Heimatmarkt Deutschland, dem restlichen Europa, Nord- und Südamerika sowie einer ausbaufähigen Stellung im Raum Asien/Pazifik. Das deutsche Geschäft ist also ein wichtiger Pfeiler unseres Geschäfts und ...
- ... – das ist hier meine zweite Botschaft – es ist profitabel. Wir sind zunehmend erfolgreich im Retailgeschäft. Bei Publikumsfonds sind wir mit unserer Tochtergesellschaft DWS führend in Deutschland. Auf der Kreditseite haben wir die Qualität unseres Kreditbuchs in Deutschland erheblich verbessert. So verlief die Risikovorsorge in Deutschland ohne Überraschungen.

Meine Damen und Herren, wir haben auch im Geschäftsjahr 2002 unsere Stärke unter Beweis gestellt. Wir wissen aber auch um die Notwendigkeit, an der Ertragsseite weiter intensiv zu arbeiten.

Lassen Sie mich noch auf zwei Größen eingehen, die Sie, meine Damen und Herren Aktionäre, natürlich sehr interessieren: Die Dividende und unseren Aktienkurs.

### **Stabile Dividende**

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen auf der heutigen Hauptversammlung vor, wie in den beiden vorangegangenen Jahren eine Dividende je Aktie in Höhe von 1 Euro 30 zu zahlen. Wir tragen damit der Tatsache Rechnung, dass gerade in schwierigen Zeiten der Dividende eine erhöhte Bedeutung zukommt. Zugleich geben wir damit auch unserer Zuversicht für die künftige Geschäftsentwicklung der Bank Ausdruck. Unsere Aktie erzielt folglich eine Dividendenrendite von 3%. Wie Sie wissen, wird die Dividende von der Deutschen Bank AG gezahlt, die in 2002 einen Bilanzgewinn in Höhe von 808 Mio. Euro erwirtschaftet hat. Hiervon erhalten unsere Aktionäre eine Ausschüttungssumme von 756 Millionen Euro. Zusammen mit dem Aktienrückkaufprogramm, auf das ich später noch eingehe, zeigen wir damit ein aktionärsfreundliches Verhalten.

## **Relative Marktentwicklung**

Die Entwicklung der Deutsche Bank-Aktie im vergangenen Jahr ist für uns alle nicht zufriedenstellend verlaufen. Auch wenn unsere Aktie deutlich besser als die unserer Nachbarbanken in Deutschland abgeschnitten hat, konnte sie sich nicht von der Entwicklung des Index der 30 deutschen Standardwerte abkoppeln und bewegte sich nahezu im Gleichklang mit dem DAX.

Damit war auch die Aktie der Deutschen Bank von der im internationalen Vergleich unterdurchschnittlichen Performance des DAX betroffen. Während der Dow Jones und der FTSE im Jahresverlauf „nur“ um 17% bzw. 24% zurückgingen, büßte der DAX 44% ein. Dabei handelt es sich leider keineswegs um eine Sonderentwicklung. Auch in den Vorjahren schnitt der deutsche Standardindex schlechter ab als vergleichbare Indizes in anderen Ländern. Wenn die These richtig ist, dass Kapitalmärkte sensible Indikatoren auch für die Qualität der wirtschaftlichen Verfassung eines Landes sind, dann weisen diese Indexentwicklungen unverändert auf die Notwendigkeit einer grundlegenden wirtschaftlichen Erneuerung Deutschlands hin. Diese Signale müssen erkannt und darauf muss reagiert werden. Daran ist uns sehr gelegen und wir möchten auch gerne unseren Beitrag leisten. Natürlich sind wir eine globale Bank, doch Deutschland ist unser Zuhause. Hier sind wir die Nummer 1 und dies wollen wir auch bleiben.

Seit Jahresbeginn stellen wir erfreulicherweise eine Abkopplung unserer Aktie vom DAX fest. Unser Erfolg bei der Stärkung der operativen Ertragskraft wird somit inzwischen offenbar auch von den Aktienmärkten belohnt. Dies zeigt sich auch ...

## **Marktkapitalisierung Finanzdienstleister weltweit**

... wenn man die Entwicklung der Marktkapitalisierung seit der letzten Hauptversammlung betrachtet. Im internationalen Vergleich haben wir uns behaupten und unsere Position sogar leicht verbessern können. Im Gegensatz dazu sind die anderen großen deutschen Finanzdienstleister zum Teil deutlich zurückgefallen.

Natürlich sind wir noch nicht da angelangt, wo wir hin wollen – nämlich unter die ersten zehn. Aber unbestreitbar beginnt der Markt zu honorieren, dass wir erhebliches Wachstumspotential haben. Dies ist eine Bestätigung für unsere Arbeit und zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Zugleich spornt es uns an, noch besser zu werden –

damit sich unsere Leistungen auch in entsprechenden Kurssteigerungen für Sie, unsere Aktionäre, auswirken.

### **Bereinigter Gewinn vor Steuern im 1. Quartal 2003**

Lassen Sie mich zum Abschluss des ersten Teils meiner Ausführungen noch etwas zum Geschäftsverlauf im ersten Quartal 2003 sagen. Auch zu Beginn dieses Jahres hat sich das Klima an den Finanzmärkten nicht entscheidend verbessert. Die Anleger hielten sich mit größeren Neuengagements zurück. Auch im Kreditumfeld gab es noch keine deutliche Entspannung. Dennoch können sich unsere Zahlen vom 1. Quartal – was unser Kerngeschäft betrifft – sehen lassen. Die positive Entwicklung, die wir im letzten Jahr in Gang gesetzt haben, hat sich in diesem Jahr fortgesetzt.

- Das bereinigte Ergebnis vor Steuern betrug knapp 1 Mrd. Euro – und war damit um 0,8 Mrd. höher als im letzten Quartal 2002 bzw. übertraf das Vorjahresquartal um 0,4 Mrd. Euro. Dies ist für die Bank ein Rekordwert. Damit hat sich die bereinigte Eigenkapitalrendite – ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Aktienkurs – auf Jahresbasis von 4% auf 13% erhöht.
- Dieses sehr gute Ergebnis wurde getrübt durch einmalige Wertanpassungen auf unser verbliebenes Beteiligungsportfolio. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um Verluste aus Anteilen an Beteiligungen in Höhe von etwa 600 Mio. Euro, die in der Hauptsache den Versicherer Gerling betreffen. Hinzu kommen Abschreibungen in gleicher Höhe auf weitere Beteiligungen und unser Private Equity-Portfolio. Dem standen Gewinne aus dem Verkauf großer Teile des Bereichs Global Securities Services, dem so genannten Wertpapierverwahrgeschäft, und dem Passiven Asset Management in Höhe von insgesamt etwa 500 Mio. Euro gegenüber.
- Besonders erfreulich hat sich im ersten Quartal unser Konzernbereich CIB entwickelt. Gegenüber dem ersten Quartal 2002 verzeichneten wir einen Ergebnissprung vor Steuern um 157%. Selbst bereinigt um den Verkauf des Verwahrgeschäfts ergibt sich immer noch ein Plus in Höhe von 43% beim Gewinn vor Steuern.

Damit will ich es mit den Zahlen für das Geschäftsjahr 2002 und für das 1. Quartal 2003 bewenden lassen. Ich freue mich Ihnen heute berichten zu können, dass sich das

starke operative Ergebnis aus dem ersten Quartal in den Monaten April und Mai fortgesetzt hat.

## **Agenda**

Lassen Sie mich nun einen Blick hinter die Zahlen werfen und Ihnen erläutern, welche Maßnahmen zu dieser positiven Entwicklung geführt haben. Die Zeit seit Beginn letzten Jahres nutzten wir zur Stärkung und Transformation der Bank. Damit haben wir entscheidende Grundlagen für den weiteren Geschäftserfolg geschaffen. Wir haben exakt das gehalten und umgesetzt, was wir Ihnen versprochen hatten.

## **Führungsstruktur hat sich bewährt**

Basis für die Transformation war zunächst unsere neue Führungsstruktur, die wir Ihnen bereits auf der letzten Hauptversammlung vorgestellt haben. Wir sind mit dem neuen Modell sehr zufrieden. Die Zusammenarbeit im Konzernvorstand, im Group Executive Committee und in den Management-Committees hat sich schnell eingespielt und zu guten Ergebnissen geführt. Wir können in einem kleineren Vorstand strategische Entscheidungen schneller und besser vorbereitet treffen. Und durch die verstärkte Einbindung der Leiter unserer Geschäftsbereiche in die Entscheidungsfindung sind wir noch näher am Markt und den Wünschen unserer Kunden. Das neue Modell hat besonders den Teamgedanken in der Bank gestärkt. Das Zusammenwirken der beiden Konzernbereiche – CIB und PCAM – trägt ganz wesentlich dazu bei, Synergieeffekte zu realisieren. Damit können wir einen der zentralen Vorteile unseres Geschäftsmodells gegenüber unseren Wettbewerbern ausspielen. Die neue Führungsstruktur und die Internationalität in unserer Führung hat sich also innerhalb kurzer Zeit bewährt. Davon werden wir auch künftig profitieren.

Ausdrücklich möchte ich auch die Verdienste unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hervorheben. Sie haben sich für unsere Bank vorbildlich eingesetzt und in schwieriger Zeit Beachtliches geleistet. Ich möchte mich daher an dieser Stelle herzlich für Ihre Arbeit bedanken. Ihre Fähigkeiten, ihre Individualität mit unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungshorizonten sind eine entscheidende Stärke dieser Bank. Unsere wachsende gemeinsame “one bank culture”, die dem Motto “eine Bank - ein Team” verpflichtet ist, stimmt mich optimistisch, dass wir alle Herausforderungen

erfolgreich meistern und unsere Position als global führender Finanzdienstleister festigen und ausbauen können.

### **Verantwortliches und nachhaltiges Engagement**

So wie wir Vielfalt in unserem Unternehmen als „Kapital“ begreifen und entwickeln, engagieren wir uns auch als so genannter Corporate Citizen für die Gesellschaften der Länder, in denen wir arbeiten und leben. Gesellschaftliches Engagement begreifen wir nicht als eine „Schönwetter-Veranstaltung“. Daher haben wir uns dafür entschieden, unsere soziale Verantwortung auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wie den heutigen ohne substanzielle Einschränkungen weiter wahrzunehmen. Und gerade in Ausnahmesituationen, in Momenten größter Not, ist es für uns selbstverständlich zu helfen – ob in New York nach den Anschlägen vom 11. September 2001 oder im Osten Deutschlands nach der Flutkatastrophe im letzten Jahr.

Nachhaltigkeit ist somit das Leitmotiv vieler unserer Projekte und Förderungen – im Bereich Gesellschaft und Soziales, bei der „Hilfe zur Selbsthilfe“, im Bereich Umwelt oder Bildung: Immer wieder geht es für uns darum, einen integrativen Ansatz zu finden, der wirtschaftliche, soziale, gesellschaftliche und ökologische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt.

Nachhaltig erfolgreich sind und wollen wir natürlich auch im Geschäft sein. Oberste Maxime unseres Handelns ist deshalb, Vertrauen zu schaffen und zu erhalten. Nur wer Vertrauen bei Kapitalgebern und Geschäftspartnern, bei Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit genießt, kann gute Geschäfte machen. Eine tief verwurzelte Geschäftsethik ist daher seit jeher wesentlicher Bestandteil unseres Wertesystems.

Darauf aufbauend erachten wir eine transparente, verantwortungsvolle und auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle als wesentliche Voraussetzung für das Vertrauen in unsere Geschäftspolitik. Wie Sie wissen, waren wir das erste Unternehmen im DAX 30, das bereits im März 2001 eigene Corporate Governance Grundsätze veröffentlicht hat. Und diese Grundsätze leben wir; darauf kommt es an.

Auch angesichts des allgemeinen Vertrauensverlustes an den Kapitalmärkten haben wir schnell gehandelt. Mit Blick auf amerikanische kapitalmarktrechtliche Vorgaben, insbesondere den Sarbanes-Oxley Act, haben wir unsere bereits anspruchsvollen internen Kontroll- und Berichtssysteme einer eingehenden Prüfung unterzogen. Wir

sind dabei, die notwendigen Anpassungen fristgerecht umzusetzen. Selbstverständlich werden wir auch in Zukunft für hohe Vertrauensstandards in unserer Bank sorgen. Die Integrität unseres Handelns ist und muss auch in Zukunft zweifelsfrei sein.

### **Strategische Initiativen 2002**

Auf der Hauptversammlung im letzten Jahr haben wir Ihnen vier strategische Initiativen vorgestellt, um die Bank für die Zukunft gut zu positionieren. Im einzelnen handelt es sich um die Konzentration auf laufende Erträge, die Fokussierung auf das Kerngeschäft, die weitere Verbesserung der Kapital- und Bilanzsteuerung und die Optimierung des Konzernbereichs Private Kunden and Asset Management. Wir sind auf diesem Weg schon ein sehr gutes Stück vorangekommen. Teilweise haben wir sogar deutlich mehr erreicht, als wir angekündigt hatten.

Lassen Sie mich darauf im Folgenden näher eingehen.

### **Operative Kostenbasis reduziert**

Wir haben im Frühjahr des vorigen Jahres eine Kostensenkungsoffensive gestartet und können Ihnen, verehrte Aktionäre, seither gute Erfolge vermelden. Unsere operative Kostenbasis konnten wir massiv reduzieren und unser selbst gestecktes Einsparziel weit übertreffen. Allein im letzten Jahr waren die Kosten um fast 4 Mrd. Euro rückläufig und dieses Jahr – rechnet man die Einsparungen des 1. Quartals hoch – erreichen wir eine Reduzierung der Kostenbasis um insgesamt rund 6 Mrd. Euro gegenüber 2001.

Zu diesem beachtlichen Ergebnis hat eine ganze Reihe von Maßnahmen beigetragen. Dazu gehören klare Kostendisziplin, die deutliche Verbesserung der Geschäftsabläufe und der Verkauf sowie die Auslagerung von Aktivitäten, die wir nicht zu unserem Kerngeschäft zählen.

Das geht leider nicht ohne den Abbau von Personal. Dies fällt niemandem leicht – schon gar nicht in der heutigen Zeit. Wir haben deshalb mit den Betriebsräten eng zusammengearbeitet und alles getan, um den Personalabbau so sozialverträglich wie möglich zu gestalten. Unsere Entscheidungen haben wir sehr wohl überlegt und mit Bedacht umgesetzt. Wir wollten nicht heute Kapazitäten übermäßig abbauen, die wir morgen wieder am Markt teuer zukaufen müssten. Vielmehr geht es uns um eine

langfristig wirkende, nachhaltige Kostenreduzierung. Im Ergebnis hat die deutliche Senkung der Personal- und Sachkosten dazu geführt, dass sich unsere bereinigte Aufwand-/ Ertrags-Relation seit Beginn des letzten Jahres von 89% auf nunmehr 77% verbessert hat.

### **Erfolgreiche Umsetzung der Portfolio-Maßnahmen**

Als zweite strategische Initiative hatten wir Ihnen die Fokussierung auf unser Kerngeschäft angekündigt. Wir wollten uns von Randaktivitäten und auch von Industriebeteiligungen trennen, um uns voll und ganz auf das Bankgeschäft zu konzentrieren. Denn das ist es, was wir am besten beherrschen und wo wir am besten Wert generieren können.

Bei der Bereinigung unseres Geschäftsportfolios können wir enorme Fortschritte vermelden. Die wesentlichen Verkäufe haben wir vollzogen. Um nur die wichtigsten zu nennen: Wir haben den Großteil unserer Versicherungsaktivitäten in Deutschland, Spanien, Italien und Portugal sowie das Passive Asset Management und das globale Wertpapierverwahrgeschäft veräußert. Ebenso haben wir uns im Rahmen eines Management Buy-outs von einem großen Teil unseres Private Equity-Portfolios getrennt. Ferner haben wir Outsourcingmöglichkeiten genutzt. Teile unserer IT-Infrastruktur und IT-Aktivitäten haben wir ausgelagert. Dies gibt uns weitere Flexibilität bei der Kostensteuerung. Insgesamt sind wir mit der Umsetzung dieser Transaktionen sehr zufrieden. Mit dem fortwährenden Prozess der Fokussierung stellen wir auch in Zukunft sicher, dass Investitionsausgaben zielgerichtet für das Wachstum unseres Kerngeschäfts erfolgen.

### **Stärkung der Kernkapitalquote**

Als dritte strategische Initiative hatten wir uns eine weitere Verbesserung der Bilanzqualität und die Stärkung unserer Kernkapitalquote vorgenommen. Bei der Kernkapitalquote hatten wir uns eine Zielmarke von 8 bis 9% gesetzt. Wir haben das Erreichen dieses Ziels gerade auch angesichts des derzeit schwierigen Umfelds als absolut notwendig erachtet. Dieses Ziel haben wir mit einer Kernkapitalquote von 9,6% sogar noch übertroffen.

Dies ist uns durch konsequentes Bilanzmanagement in allen Geschäftsbereichen sowie durch die Verringerung von Risiken in unserem Kreditportfolio gelungen. So haben wir die risikogewichteten Aktiva seit Ende 2001 um 22% reduzieren können.

Die Erlöse aus Verkäufen von Industriebeteiligungen haben wir teilweise zum Rückkauf eigener Aktien genutzt. Dazu hatte uns die Hauptversammlung im letzten Jahr ermächtigt. Wir haben von Juli 2002 bis Mitte April 2003 insgesamt 62.146.423 Aktien zurückgekauft. Dies entspricht knapp 10% bzw. 159.094.842,88 Euro des Grundkapitals. Für die zurückerworbenen Aktien haben wir im Durchschnitt 48 Euro 32 bezahlt, insgesamt also ca. 3 Milliarden Euro. Die Aktien wurden überwiegend zum Zweck der Einziehung gekauft. Deshalb haben wir insgesamt 40 Millionen Stück für die Herabsetzung des Aktienkapitals verwandt. Mit diesem Rückkaufprogramm haben wir Sie, meine sehr geehrten Damen und Herren Aktionäre, direkt am Veräußerungsgewinn teilhaben lassen. Der restliche Teil der zurückgekauften Aktien wurde im Rahmen der erfolgsabhängigen Vergütung für die Weitergabe an Mitarbeiter verwendet. Wir schlagen auch der heutigen Hauptversammlung vor, den Vorstand zu einem weiteren Aktienrückkauf zu ermächtigen, und bitten um Ihre Zustimmung. Diese Ermächtigung soll vorsorglich erfolgen. Wir wollen uns damit den nötigen Handlungsspielraum auf der Kapitalseite erhalten.

### **PCAM auf dem richtigen Weg**

Bei der vierten strategischen Initiative ging es uns um die Optimierung des Konzernbereichs Private Kunden & Asset Management, um die Steigerung der Effizienz und Profitabilität. Meine Damen und Herren, ich kann Ihnen berichten, dass wir PCAM mittlerweile auf die Erfolgsspur zurück geführt haben. Der Ergebnisbeitrag dieses Bereichs konnte aufgrund starker Kosteneinsparungen und stabiler Erträge mehr als verdoppelt werden.

Mit dem Erwerb und der zügigen und reibungslosen Integration der Asset Management Gesellschaft Scudder und der Immobilienanlagegesellschaft RREEF haben wir auch in Nordamerika eine beachtliche Stellung erreicht und sind in die Spitzengruppe der globalen Vermögensverwalter vorgestoßen. Ferner haben wir unser europäisches Filialnetz gestrafft, unsere nicht befriedigenden Privatkundenaktivitäten in Frankreich weitestgehend beendet und in Europa eine integrierte Privat- und Geschäftskunden-Einheit geschaffen.

## **Signifikante Transformation**

Die konsequente und im Ergebnis erfolgreiche Umsetzung der vier strategischen Initiativen hat zu einer signifikanten Transformation der Bank geführt. Die Deutsche Bank ist nach wie vor Ihre Bank, meine Damen und Herren Aktionäre, aber sie ist nicht mehr dieselbe Bank wie zu Beginn des vorigen Jahres.

Die Deutsche Bank ist zunehmend ...

- ein Unternehmen mit einer ausgeprägten Kostendisziplin,
- ein auf seine Kernkompetenzen ausgerichteter Konzern,
- ein Konzern mit einer verbesserten Risiko- und Kapitalstruktur,
- und schließlich ist die Deutsche Bank mit den zwei starken Säulen CIB und PCAM besser, ausgewogener und damit stabiler aufgestellt als früher.

Diese Initiativen aus Phase 1 sind inzwischen Teil unserer Unternehmenskultur geworden. Sie werden auch weiter mit Nachdruck verfolgt.

## **Agenda**

Dank der soeben beschriebenen Initiativen haben wir drei der vier Faktoren des wirtschaftlichen Erfolgs unserer Bank bereits gut im Griff: Kosten, Risiko und Kapital. Unser Fokus gilt daher künftig der vierten Größe: den Erträgen. Das Hauptziel in der nächsten Zeit wird sein, in allen Bereichen nachhaltiges Ertragswachstum zu generieren. Welche Maßnahmen dazu nötig sind, das will ich Ihnen jetzt vorstellen.

## **Phase 2: Fokus auf Ertragswachstum**

Um unsere Ertragsseite zu verbessern, werden wir uns noch stärker auf unsere Kunden und ihre Wünsche konzentrieren, als wir dies ohnehin schon tun. Es ist unser Ziel, in allen unseren Kerngeschäftsfeldern für unsere Kunden die erste Wahl zu sein. Dies wird uns nur gelingen, wenn wir maßgeschneiderte und innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten. Darüber hinaus werden wir die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Konzernbereichen CIB und PCAM noch weiter intensivieren, um bestehende Kundenbeziehungen optimal auszuschöpfen und in unseren Zielkundensegmenten eine noch stärkere Marktdurchdringung zu erreichen. Dabei werden wir uns in erster Linie auf organisches Wachstum stützen und dieses nur ganz

gezielt durch wertschaffende Akquisitionen ergänzen. Größere Akquisitionen und Fusionen machen aus unserer Sicht derzeit keinen Sinn.

Durch die erfolgreiche Transformation der Bank haben wir uns in beiden Geschäftsbereichen – CIB und PCAM – eine sehr gute Ausgangsposition für profitables Wachstum geschaffen. Darauf werden wir nun aufbauen. Es gilt das Potenzial zu heben, das durchweg in allen Geschäftsfeldern der Bank vorhanden ist.

### **Starke Ausgangsposition**

Im Investment Banking verfügen wir mit unserer Corporate & Investment Bank schon über eine sehr gute Position. Diese konnten wir noch weiter ausbauen und in wichtigen Geschäftsfeldern und Regionen Marktanteile hinzugewinnen.

- Wir sind gemessen an den Erträgen bereits die Nummer 3 unter den globalen Investmentbanken. Im Verkauf und Handel von Anleihen und Aktien sind wir weltweit führend.
- CIB ist Marktführer in Europa und kann insbesondere auch in den USA, dem größten und damit attraktivsten Kapitalmarkt der Welt, großartige Erfolge bei prestigeträchtigen Kapitalmarktprodukten vorweisen: Im Geschäft mit Fusionen und Übernahmen haben wir dort unseren Marktanteil im 1. Quartal 2003 nahezu verdreifacht und uns damit vom 11. auf den 3. Platz verbessert. Auch bei hochverzinslichen Anleihen und Asset Backed Securities sind wir unter den drei führenden Anbietern im US-Markt, und bei Unternehmensanleihen immerhin auf dem 7. Rang.

Mit unserem zweiten Konzernbereich, Private Kunden und Asset Management, verfügen wir über eine weltweit einzigartige Kombination von Geschäftsaktivitäten und sind regional gut aufgestellt.

- Mit einer starken Präsenz in unseren Kernmärkten Deutschland, Spanien und Italien haben wir Zugang zu 54% des kontinentaleuropäischen Privatvermögens. Mit starken Marken wie der DWS sind wir im Privatkundengeschäft fest etabliert. Wir verfügen über ein weit verzweigtes eigenes Vertriebsnetz mit vielfältigen Zugangswegen für unsere Kunden. Darüber hinaus haben wir durch Kooperationen mit externen Drittanbietern wie etwa der DVAG zusätzliche Vertriebskapazitäten und dadurch bereits über 100.000 neue Kunden hinzugewonnen.

- Im europäischen Asset Management belegen wir sowohl im Publikumsfondsgeschäft als auch im institutionellen Fondsgeschäft Spitzenplätze. Weltweit gehören wir inzwischen zu den TOP 5 unserer Peer-Group. Insgesamt betrug das von PCAM verwaltete Vermögen Ende 2002 mehr als eine Billion Euro.
- In der Vermögensverwaltung bauen wir gerade eine führende, global agierende Einheit für das oberste Vermögenssegment auf. Dazu beitragen wird auch der Erwerb der Rüd, Blass & Cie AG, einer kleinen, hoch angesehenen Schweizer Privatbank mit einer außergewöhnlichen Expertise im gehobenen Vermögensverwaltungsgeschäft.

### **Führend bei Finanzinnovationen**

Als wichtiger Motor für künftiges Ertragswachstum wird sich unsere Führungsrolle bei der Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen erweisen. Wir verfügen über exzellentes Know how. Damit sind wir in der Lage, besser und schneller auf die Wünsche unserer Kunden einzugehen und ihnen maßgeschneiderte Finanzlösungen und bedarfsgerechte Produkte bieten zu können. Dies hat sich auch bereits ausgezahlt. Bei strukturierten Produkten und bei Derivaten, beides attraktive Produktsegmente, haben wir im letzten Jahr gegenüber dem Markt überdurchschnittlich zugelegt. Daneben belegen zahlreiche Auszeichnungen unsere intellektuelle und technologische Führerschaft. Die Marktführerschaft gerade in diesen Know How intensiven und profitablen Bereichen ist der beste Indikator für unsere nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.

### **Phase 2: Strategische Initiativen**

Um unser Ziel, die Erträge über alle Geschäftsbereiche nachhaltig zu steigern, in die Tat umzusetzen, haben wir uns eine neue Management-Agenda gegeben. Vier neue strategische Initiativen dienen uns als Maximen für unser künftiges Handeln. Ich möchte sie Ihnen, meine Damen und Herren, kurz vorstellen.

- Erstens werden wir die Stärke der Marke "Deutsche Bank" noch besser ausschöpfen und eine weltweit angelegte Marketing-Kampagne starten, um diese – rund um den Globus – als Premium-Marke zu etablieren. Wir wollen darauf hinwirken, dass man weltweit mit dem Namen und dem Logo der Deutschen Bank

das verbindet, was unsere Stärken sind: Kundenfokus, Teamwork, Innovation, Leistung und Vertrauen. Dies wird uns helfen, für unsere Kunden der bevorzugte Anbieter von Produkten und Finanzlösungen und für Talente ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

- Zweitens wollen wir die globale Führungsposition im Investment Banking weiter ausschöpfen und vor allem in einen höheren Shareholder Value transformieren. Wir haben eine hervorragende Plattform geschaffen und die nötige kritische Masse in allen Geschäftsfeldern und allen relevanten Regionen der Welt aufgebaut. Das vorhandene Potenzial wollen wir maximal nutzen.
- Um – drittens – auch in unserem Geschäftsbereich PCAM profitables Wachstum zu generieren, wollen wir insbesondere unsere Position als Vermögensverwalter weltweit weiter ausbauen. Zudem werden wir die Effizienz noch weiter steigern und unser Produkt- und Dienstleistungsangebot weiter optimieren.
- Und viertens schließlich werden wir auch weiterhin eine strikte Kosten-, Kapital- und Risikodisziplin zeigen. Wir geben uns mit dem bisher Erreichten nicht zufrieden und werden auch künftig die Kosten sehr genau im Blick haben. Unser Kapital werden wir stets in jene Geschäfte investieren, die – unter Beachtung des jeweiligen Risikos – die größte Rendite versprechen.

## **Unser Leitbild**

Meine Damen und Herren,

es ist unser Ziel, in allen unseren Kerngeschäftsfeldern führend zu sein. Alle unsere Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, unseren Kunden optimale Finanzlösungen zu bieten. Maßstab für uns ist, dass für den Kunden nur das Beste gut genug ist. Wenn wir diesen beiden Leitlinien erfolgreich gerecht werden, dann werden wir auch unser drittes Ziel erreichen: Den Unternehmenswert der Deutschen Bank nachhaltig zu steigern – für Sie, unsere Aktionäre, aber gleichzeitig auch für unsere Mitarbeiter.

## **„A passion to perform“**

Die Deutsche Bank ist stark: Wir verfügen über ein einzigartiges Geschäftsmodell, exzellentes Know-how und hervorragende Mitarbeiter, um unseren anspruchsvollen Kunden maßgeschneiderte integrierte Finanzlösungen zu bieten. Uns alle in der Bank,

Führungskräfte wie Mitarbeiter, treibt die Motivation, immer das Beste zu geben und Höchstleistungen zu erreichen. Mit anderen Worten: „Leistung ist unsere Leidenschaft!“