



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

Hauptversammlung
Deutsche Bank AG

Frankfurt am Main, 27. Mai 2010
- Es gilt das gesprochene Wort -

Guten Morgen, meine sehr verehrten Aktionärinnen und Aktionäre, sehr geehrte Aktionärsvertreter, sehr geehrte Vertreter der Presse und Medien, meine Damen und Herren,

auch im Namen meiner Kollegen im Vorstand und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Bank heiße ich Sie zu unserer diesjährigen Hauptversammlung **herzlich willkommen**. Dass Sie wieder in so großer Zahl zu uns nach Frankfurt gekommen sind, werten wir als Ausdruck des Interesses **an** und der Verbundenheit **mit** der Deutschen Bank – **Ihrer Bank**. Dafür sind wir sehr dankbar, und dem wollen wir gerecht werden, indem wir Sie heute so umfassend wie möglich informieren.

Lassen Sie mich Ihnen zu Beginn kurz die äußeren Umstände in Erinnerung rufen, in denen wir das Ergebnis 2009 erwirtschaftet haben, über das wir auf dieser Hauptversammlung vor allem zu berichten haben.

Die wirtschaftlichen **Rahmenbedingungen** waren im vergangenen Jahr von einer der tiefsten Rezessionen der Nachkriegszeit geprägt. Regierungen und Zentralbanken haben mit einer Reihe von Maßnahmen zur Stabilisierung der Märkte beigetragen und die Konjunktur vor einem noch tieferen Absturz bewahrt. In diesem herausfordernden Umfeld hat die Deutsche Bank ein **gutes Ergebnis** erzielt.

Drei zentrale Aussagen dazu will ich an den Anfang meiner Rede stellen:

Erstens: Nach der schwersten Finanzkrise seit Jahrzehnten, die sich auch in unserem Ergebnis 2008 negativ niedergeschlagen hatte, ist uns 2009 eine **klare Wende gelungen**. Wir haben trotz deutlich reduzierten Risikoappetits und kürzerer Bilanz einen Gewinn nach Steuern von fünf Milliarden Euro erzielt und unsere Position im Wettbewerb verbessert.

Zweitens: Die Kapitalstärke der Bank hat für uns in der gegenwärtigen Situation oberste Priorität. Die Konjunktur ist noch nicht nachhaltig gefestigt. Das regulatorische Umfeld wird schwieriger. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen Ihnen daher heute eine moderate Erhöhung der **Dividende** von 0,50 auf 0,75 Euro vor.

Drittens: Wir haben rasch und konsequent die Lehren aus der Krise gezogen und unsere Strategie sowie unser Geschäftsmodell dem veränderten Umfeld angepasst. Mit der Umsetzung der vierten Phase unserer **Management Agenda** wollen wir die Herausforderungen bewältigen, die sich für die Zukunft ergeben, und gleichzeitig die Chancen entschlossen nutzen, die damit ebenso verbunden sind.

I. Überblick 2009

Lassen Sie mich nun unseren **Geschäftsverlauf im Jahr 2009** anhand einiger Eckdaten näher erläutern. Mit unserem **Geschäftsbericht** haben wir Sie im März bereits umfassend und im Detail informiert. Der Bericht liegt auch hier in der Festhalle noch einmal für Sie aus.

[Folie 1: 2009: Stärke in jeder Hinsicht]

Das Jahr 2009 war für die Deutsche Bank in zweifacher Hinsicht sehr erfolgreich: Zum einen haben wir uns beim **Ergebnis** nach dem außergewöhnlich schwachen Vorjahr eindrucksvoll zurückgemeldet. Zum anderen haben wir **strategisch** eine **solide Basis gelegt**, um auch in Zukunft weiter profitabel zu wachsen.

Im Jahr 2009 erwirtschafteten wir ein **Ergebnis vor Steuern** von 5,2 Milliarden Euro. **Nach** Steuern betrug der Gewinn 5,0 Milliarden Euro. Die **Eigenkapitalrendite** vor Steuern gemäß unserer Zielgrößendefinition lag bei 15 %.

Diese ansehnliche Profitabilität haben wir trotz deutlich **reduzierter Bilanzsumme** und weniger risikogewichteten Aktiva erzielt. Durch das gute Ergebnis waren wir imstande, unsere Kapitalbasis zu stärken. Die sogenannte **Tier-1-Kapitalquote** stieg im Jahresverlauf 2009 von 10,1 % auf 12,6 %; das ist der höchste Stand seit Einführung der Baseler Eigenkapitalstandards.

Gleichzeitig haben wir die sogenannte **Leverage Ratio** – das Verhältnis von Bilanzsumme zu Eigenkapital – gemäß Zielgrößendefinition zum Jahresende 2009 auf 23 gesenkt. Diese Kennziffer betrug Anfang 2009 noch 28 nach einem Höchstwert von 37.

Ich komme nun zu den Details der einzelnen Bereiche:

[Folie 2: Corporate and Investment Bank]

Im Konzernbereich **Corporate and Investment Bank** ging es 2009 wieder **deutlich** aufwärts. CIB erzielte **Erträge** in Höhe von 18,8 Milliarden Euro und ein **Ergebnis vor Steuern** von 4,3 Milliarden Euro.

Den größten Beitrag dazu lieferte **Corporate Banking & Securities** mit einem Ergebnis vor Steuern von 3,5 Milliarden Euro nach einem durch die Finanzkrise bedingten Verlust vor Steuern von 8,5 Milliarden Euro im Jahr 2008. Damit unterstreicht die Deutsche Bank ihre Position als führende globale Investment-Bank.

Der rasche und deutliche Umschwung ist vor allem auf den Geschäftsbereich **Global Markets** zurückzuführen. Dieser profitierte neben günstigen Marktbedingungen in der ersten Jahreshälfte 2009 auch von unserer Neuausrichtung nach dem **Prinzip**: Weniger Risiken, mehr kundenbezogenes Geschäft.

Wir haben unseren **Eigenhandel** mit Kreditprodukten weitgehend eingestellt, den Eigenhandel mit Aktien und ihren Derivaten um 90% zurück gefahren. Im Gegenzug haben wir uns auf das Geschäft mit institutionellen Anlegern konzentriert und die Betreuung unserer größten Kunden intensiviert.

Im Geschäft mit **Rohstoffen** und in Schwellenländern sowie im elektronischen Handel waren wir besonders erfolgreich. Auch im **Devisen-, Geldmarkt- und Zinsgeschäft** erzielten wir im Jahr 2009 in einem günstigen Marktumfeld Spitzenergebnisse.

Das **Emissions- und Beratungsgeschäft** litt 2009 dagegen weiter unter einer schwachen Marktaktivität. Dennoch konnte unser Geschäftsbereich **Corporate Finance** gut abschneiden. Wir begleiteten einige prominente M&A-Transaktionen in Nordamerika und in Deutschland. Mit diesen und anderen Mandaten aus diesem Jahr sind wir inzwischen laut Dealogic in der entsprechenden Rangliste weltweit in die Top 5 aufgestiegen.

Für **Global Transaction Banking** (GTB) war 2009 ein schwieriges Jahr. Alle Sparten und Regionen litten unter den anhaltend niedrigen Zinsniveaus sowie rückläufigen Vermögenswerten und Transaktionsvolumen im Wertpapierverwahrungsgeschäft. Dennoch gelang es GTB, in diesem Umfeld seine Marktposition in wichtigen Geschäftssegmenten zu stärken.

Im Euro-Clearinggeschäft sind wir erneut mit stattlichem Vorsprung die Nummer eins und nehmen eine führende Rolle bei bedeutenden Kreditsyndizierungen ein. Dies gilt insbesondere für Osteuropa, den Nahen Osten und Lateinamerika. Mit einem Ergebnis vor Steuern von 776 Millionen Euro war GTB der zweitrentabelste Geschäftsbereich der Deutschen Bank.

[Folie 3: Private Clients and Asset Management]

Der Konzernbereich **Private Clients and Asset Management** (PCAM) erzielte 2009 Erträge von rund 8,3 Milliarden Euro. Das Ergebnis vor Steuern betrug 660 Millionen Euro.

Asset and Wealth Management steuerte zu diesem Ergebnis 202 Millionen Euro bei. Im **Asset Management** haben wir die Kosten erheblich gesenkt und den Bereich konsequent an die veränderten Marktbedingungen angepasst. Insbesondere haben wir Risiken durch Wertberichtigungen auf Immobilien abgebaut.

Private Wealth Management festigte seine Position als global führender Anbieter von hochwertigen Dienstleistungen für das Anlagemanagement vermögender Kunden im Jahr 2009.

Private Wealth Management und Asset Management haben 2009 zusammen 16 Milliarden Euro **Nettovermögen akquiriert**. In dieser Zahl kommt zum Ausdruck, wie sehr die Kunden gerade in schwierigen Zeiten eine sichere und kompetente Bank wie die Deutsche Bank schätzen.

Der Unternehmensbereich **Private & Business Clients** erzielte in Anbetracht der äußerst schwierigen Rahmenbedingungen im Jahr 2009 ein respektables Ergebnis. Die Erträge beliefen sich auf rund 5,6 Milliarden Euro. Das Ergebnis vor Steuern

betrug 458 Millionen Euro, worin bereits Abfindungszahlungen in Höhe von 248 Millionen Euro verkraftet sind.

Das 2008 begonnene Programm zum Ausbau unseres Geschäfts und zur Verbesserung unserer Aufwand-Ertrag-Relation haben wir 2009 konsequent fortgesetzt. In **Deutschland** war PBC vor allem im Einlagen- und Kreditgeschäft erfolgreich. Darin eingeschlossen ist ein positiver Wertbeitrag der norisbank, der Berliner Bank und der Deutsche Bank Bauspar. Die ersten Ergebnisse unserer Kooperation mit der Postbank liegen über den Erwartungen.

[Folie 4: Aktienkurs und Dividende]

Für Sie, meine Damen und Herren, die Aktionäre, hat sich diese erfolgreiche Geschäftstätigkeit ebenso ausgezahlt.

Der **Kurs** der Deutschen Bank-Aktie erholte sich seit 2009 deutlich. Mit einem Plus von 69 % übertraf unsere Aktie den DAX-Index um 51 Prozentpunkte und die durchschnittliche Kursentwicklung unserer Wettbewerber um 24 Prozentpunkte. Damit sicherte sich unsere Aktie bei der Wertentwicklung der DAX-Unternehmen in diesem Zeitraum einen Platz im oberen Drittel. Keine andere deutsche Bank und nur wenige europäische Banktitel konnten sich besser entwickeln.

Als **Dividende** für das Jahr 2009 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung – wie eingangs gesagt – 0,75 Euro pro Aktie vor. Das ist ein Zuwachs von 0,25 Euro gegenüber der Ausschüttung des Vorjahres. Wir sind der festen Überzeugung, dass wir im aktuellen, immer noch von zahlreichen Unwägbarkeiten geprägten Umfeld und angesichts der noch zu erwartenden Regulierungsmaßnahmen die Interessen unserer Aktionäre, Ihre Interessen meine sehr geehrten Damen und Herren, am **besten** dadurch wahren, dass wir die Kapitalbasis der Bank weiter stärken.

[Folie 5: Unsere anderen Stakeholder]

Wir sind **auch** der festen Überzeugung, dass wir Ihnen, den Aktionären, am besten dienen, wenn wir die Interessen der anderen Anspruchsgruppen, unserer Mitarbeiter, Kunden und der Gesellschaft insgesamt ebenfalls gebührend berücksichtigen.

Die Mitarbeiterinnen und **Mitarbeiter** der Deutschen Bank haben im vergangenen Jahr wieder hart und erfolgreich gearbeitet. 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 Hauptversammlung. Im Namen des Vorstands bedanke ich mich an dieser Stelle noch einmal ganz herzlich bei all unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihre Leistung aus Leidenschaft. **Vielen Dank!** Die hervorragende Qualität ihrer Arbeit ist das Fundament für den Erfolg unserer Bank.

Es muss daher unsere Aufgabe sein, immer die besten Mitarbeiter gewinnen und an uns binden zu können. Die Deutsche Bank gehört heute zu den attraktivsten Arbeitgebern unter den Geldinstituten der Welt. Aber wir wollen auch hier – wie überall – noch weiter vorankommen. Dabei ist eine ebenso leistungsbezogene wie verantwortungsbewusste **Vergütung** essentiell. In diesem Sinne – und im vollen Einklang mit den neuen gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben – haben wir unser Vergütungssystem neu ausgerichtet.

Neben einer wettbewerbsfähigen und an nachhaltiger Wertschöpfung ausgerichteten Bezahlung unserer Mitarbeiter legen wir großen Wert auf deren **Vielfalt**.

Als global aktive Bank brauchen wir profunde Kenntnisse regionaler und lokaler Kulturen. Nur so können wir unseren Kunden überall maßgeschneiderte Lösungen anbieten.

Ohne zufriedene **Kunden** gibt es keine zufriedenstellenden Gewinne. Die zentrale Rolle, die der Kunde für uns hat, unterstreichen wir für jeden sichtbar auch dadurch, dass wir unser Motto „Leistung aus Leidenschaft“ in Handschrift schreiben – Sie sehen es an der Wand hinter mir – quasi als **persönliches Versprechen von uns allen gegenüber unseren Kunden**.

Für die Deutsche Bank schließt Leistung die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung mit ein. Die **gesellschaftliche Verantwortung** von Banken ist in der Finanz- und Wirtschaftskrise zu einem zentralen Thema der öffentlichen Debatte geworden.

Weithin wird mangelnde Moral vor allem bei Spitzen-Managern von Banken beklagt. In der Folge hat nicht nur deren Ansehen insgesamt deutlich abgenommen.

Für die **Deutsche Bank** lässt sich das so nicht sagen. Unsere **Reputationswerte** sind in der Krise nur vorübergehend und vergleichsweise wenig eingeknickt und liegen heute bereits wieder auf oder sogar über dem Rekordniveau der Zeit unmittelbar vor der Krise. Dennoch müssen wir den **Ansehensverlust** der Bankenbranche insgesamt **ernst** nehmen.

Banken und Moral werden heute vielfach als Gegensatz gesehen. Ich halte dies für eine gefährliche Entwicklung. Denn Banken operieren nicht im luftleeren Raum, sie sind Teil der Gesellschaft, in der und für die sie tätig sind. Wir können in einer Parallelwelt nicht gedeihen. Gerade Banken brauchen das Vertrauen und die Zustimmung der Menschen. Das bedeutet: Sie müssen mit ihrem Tun nicht nur – wie es so oft heißt – der sogenannten **realen** Wirtschaft dienen, sondern sie müssen **den Menschen** dienen.

Wir sind uns bewusst, dass wir **als eine führende Bank besondere Verantwortung** tragen. Dieser Verantwortung stellen wir uns.

Als global tätiges Institut, das über 75 % seines Geschäfts außerhalb des Heimatmarkts tätigt, haben wir dabei Verpflichtungen gegenüber zahlreichen Anspruchsgruppen rund um die Welt. Diese Verpflichtungen haben wir sorgsam gegeneinander abzuwägen. Dass daraus gelegentlich hierzulande aus dem politischen Raum Kritik an uns resultieren kann, ist deshalb in einem gewissen Maße unvermeidlich. Das müssen wir aushalten.

- Wir übernehmen gesellschaftliche Verantwortung, indem 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 Arbeitsplätze schaffen oder erhalten.

Nur so können wir dauerhaft Wert schaffen: Für unsere Aktionäre und für alle anderen Anspruchsgruppen: als Anbieter attraktiver Produkte und Dienstleistungen, als geschätzter Arbeitgeber, als guter Steuerzahler und als Förderer gemeinnütziger Projekte.

- Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen wir auch, indem wir alles daran setzen, unsere Ergebnisse **möglichst ohne negative Nebenwirkungen** für andere und die Gesellschaft insgesamt zu erzielen. Kein Geschäft darf es uns wert sein, den Ruf und die **Glaubwürdigkeit** der Bank aufs Spiel zu setzen.
- Schließlich übernehmen wir gesellschaftliche Verantwortung, indem wir Jahr für Jahr – auch in Krisenzeiten – rund **80 Millionen Euro** für das Schaffen von sozialem Kapital, für die Förderung sozialer Zwecke, von Bildung, Nachhaltigkeit sowie Kunst und Musik aufwenden.

Wofür im Detail wir das Geld ausgeben, das finden Sie in unserem Jahresbericht 2009 zur gesellschaftlichen Verantwortung, der soeben erschienen ist. Er liegt im Foyer aus. Nehmen Sie ihn mit und machen Sie sich selbst ein Bild vom vielfältigen gesellschaftlichen Engagement der Deutschen Bank.

Lassen Sie mich für dieses Engagement hier nur kurz **zwei Beispiele** aufführen:

Ganz besonders am Herzen liegen uns Bildung und Chancengerechtigkeit. **Bildung** ist der Schlüssel zu Wohlstand und Wachstum und damit eine wesentliche Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Gleiche Bildungschancen für alle, unabhängig von der Herkunft, sind essentiell für den Zusammenhalt eines Gemeinwesens. In vielen Initiativen, allen voran mit dem Programm „**FairTalent**“, unterstützt die Bank dieses Ziel. Ich freue mich daher, an dieser Stelle acht Schulklassen mit ihren Lehrern sowie zahlreiche Studenten begrüßen zu können, die heute zu uns gekommen sind.

Als verantwortungsbewusster Unternehmensbürger stellen wir uns auch den Herausforderungen, die der Klimawandel mit sich bringt. Ein herausragendes

Beispiel hierfür ist der weltweit viel beachtete **Umbau unserer Konzernzentrale** hier in Frankfurt zu einem der umweltfreundlichsten Hochhäuser der Welt.

Sie sehen, meine Damen und Herren:

Wir, die Deutsche Bank, verstehen uns als **integraler Teil der Gesellschaft**.

Es ist uns ein echtes Anliegen, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen, auch und nicht zuletzt im eigenen Interesse, weil wir um die Notwendigkeit gesellschaftlicher Akzeptanz wissen. National wie international. Wo immer wir tätig sind.

Dies haben wir unter anderem auch dadurch bewiesen, dass wir als Bank schnell und konsequent **Lehren** aus der Krise gezogen, selbst **Reformvorschläge** für ein stabileres Finanzsystem erarbeitet, uns bei der Rettung der **Hypo Real Estate Bank**, der Abwendung einer Kreditklemme im **Mittelstand** oder zuletzt zur Bewältigung der **Griechenland-Krise** besonders engagiert haben. Dass diese und andere Anstrengungen nicht immer und überall honoriert, ja manchmal von interessierten Kreisen sogar diskreditiert werden, darf uns nicht beirren.

Sie, meine sehr geehrten Aktionärinnen und Aktionäre, können sich in Einem jedenfalls sicher sein: Unsere **primäre Verantwortung** gilt immer Ihrer Bank.

II. Management Agenda

Meine Damen und Herren,

die Finanzkrise hat unser Umfeld erheblich verändert. Wir nehmen die damit verbundenen Herausforderungen an. Um auch die damit einhergehenden **Chancen** nutzen zu können, passten wir unsere Strategie und unser Geschäftsmodell entsprechend an und leiteten im Dezember 2009 die vierte Phase unserer **Management Agenda** ein. Wir haben darin detailliert festgelegt, wie wir unser relativ gutes Abschneiden in der Krise in langfristig profitables Wachstum umsetzen können.

Unser strategisches **Ziel** steht fest: Wir wollen eine **weltweit führende Investmentbank** sein, die zugleich im Privatkundengeschäft auf dem **Heimatmarkt** die eindeutige Nummer eins ist und einen starken Wachstumsmotor in Asien hat. Dazu haben wir uns **vier Prioritäten** gesetzt:

[Folie 6: Management Agenda Phase 4: Unsere Strategie in veränderten Zeiten]

Erstens wollen wir die Profitabilität von CIB weiter erhöhen und dabei gleichzeitig unsere strenge Risikodisziplin beibehalten. Wir haben 2009 unsere Position unter den führenden Investmentbanken der Welt ausgebaut. Im vergangenen und im bisherigen Verlauf dieses Jahres konnten wir einen beträchtlichen Gewinn bei gleichzeitig deutlich verbessertem Risikoprofil erwirtschaften. Darauf können wir aufbauen.

In **GTB** haben wir mit der Übernahme von Teilen von ABN AMRO in den Niederlanden weiter investiert. Wenn die Zinsniveaus wieder steigen, sind wir sehr gut aufgestellt, um hiervon zu profitieren.

Zweitens: Im **Asset and Wealth Management** fokussieren wir unser Geschäft auf unsere Kerngeschäftsfelder und wollen noch mehr von unserer besonderen Stärke in Deutschland profitieren. In diesem Zusammenhang ist auch der Erwerb von **Sal. Oppenheim** zu sehen.

Mit dieser Investition können wir unsere Marktführerschaft bei der Betreuung vermögender Kunden in unserem Heimatmarkt weiter ausbauen. Darüber hinaus stärken wir damit unsere Position und Präsenz in ganz Europa. Marke, Identität, Kultur und Servicequalität von Sal. Oppenheim bleiben dabei gewahrt.

2009 haben wir eine strategische Kooperation mit der Deutschen **Postbank** begonnen; die bisherigen Ergebnisse übertreffen unsere Erwartungen. Es ist – wie gesagt – unser Ziel, im deutschen Privatkundengeschäft auf Dauer die klare Nummer eins zu sein.

Dies gilt auch für das Geschäft mit dem **Mittelstand**. Wir wissen um die besondere Bedeutung des Kreditgeschäfts für diesen so wichtigen Teil der deutschen

Wirtschaft. Trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds hielten wir unsere Kreditvergabe an mittelständische Kunden in 2009 daher in etwa stabil. In diesem Jahr wollen wir sie wieder ausweiten.

Zudem legte die Deutsche Bank einen **Fonds** zur Stärkung des Eigenkapitals im Mittelstand auf. In einem ersten Schritt steuern wir 300 Millionen Euro selbst dazu bei und sind mit verschiedenen Investoren im Gespräch, das Volumen weiter zu erhöhen. Dies zeigt: Wir glauben an den Standort Deutschland und die Zukunft der größten Volkswirtschaft Europas. **Wir lassen unsere Kunden auch in schwierigen Zeiten nicht im Stich**; wir wollen vielmehr mit dem Fonds Unternehmen die Perspektive geben, zukünftiges Wachstum zu finanzieren.

Der dritte Schwerpunkt unserer Management Agenda ist Asien. Wir sehen diesen Kontinent als eine Schlüsselregion für künftiges Ertragswachstum. In den vergangenen Jahren und gerade auch im Verlauf der Krise erwiesen sich die asiatischen Länder als zunehmend wichtiger Teil der Weltwirtschaft. Man kann keine globale Bank sein und erfolgreich wachsen, ohne in diesem sich rapide entwickelnden Teil der Welt eine aktive Rolle zu spielen.

Die Deutsche Bank ist in Asien bereits seit geraumer Zeit gut aufgestellt und hat dort hohes Ansehen erworben. Bereits drei Mal erhielten wir in der Region die Auszeichnung „**Bank of the Year**“.

Unser konkretes Ziel lautet, die Erträge der Bank in Asien bis 2011 auf rund 4 Milliarden Euro zu steigern. Zudem wollen wir dort zu den Top 3-Investmentbanken zählen, unsere Top 4-Position in GTB weiter festigen, in PWM unter die ersten Fünf kommen und unser PBC-Geschäft weiter ausbauen. So haben wir kürzlich angekündigt, unseren Anteil an der Hua Xia Bank in China – vorbehaltlich aufsichtsrechtlicher Genehmigungen – auf die maximal möglichen knapp 20 Prozent zu erhöhen.

Der vierte und letzte Schwerpunkt zielt auf die **weitere Stärkung unserer Leistungskultur**. Wir wollen die Wirtschaftlichkeit in allen Geschäftsbereichen

steigern, indem wir noch mehr auf Kostendisziplin achten und unsere Infrastrukturprozesse verbessern, indem wir Komplexität abbauen.

Unsere Aufwands- und Ertragsrelation soll von 72% auf rund 65% sinken. Bis 2011 wollen wir **eine Milliarde Euro Kosten** einsparen. Dazu werden Produkte, IT-Systeme, Prozesse und die organisatorische Zusammenarbeit zwischen Bereichen genau durchleuchtet.

Meine Damen und Herren, die guten Ergebnisse im vergangenen Jahr haben gezeigt: Wir sind auf dem richtigen Weg. Ich bin davon überzeugt: Die vier zentralen Bausteine der Phase 4 unserer Management Agenda werden sich als entscheidende Wettbewerbsvorteile für die Zeit nach der Krise erweisen. Für das Jahr **2011** streben wir daher ein Ergebnis vor Steuern aus unserem operativen Geschäft von **10 Milliarden Euro** an.

[Folie 7: Erfolgreiches 1. Quartal 2010]

Im ersten Quartal 2010 sind wir diesem Ziel bereits ein gutes Stück näher gekommen. In diesem Zeitraum haben wir **Erträge** in Höhe von 9 Milliarden Euro erwirtschaftet; 24 Prozent mehr als im ersten Quartal des Vorjahres.

Das **Ergebnis vor Steuern** ist um **54 %** auf **2,8 Milliarden Euro** gestiegen. Dies entspricht einer **Eigenkapitalrendite** vor Steuern von **30 %**. Operativ war das 1. Quartal 2010 für unsere Bank das **zweitbeste Quartal aller Zeiten**.

Dieses Resultat basiert weitgehend auf unserem Erfolg im **Investment Banking** – ein Geschäftsbereich, den viele in der Krise schon abschreiben wollten. Besonders florierten das Geschäft mit Kreditprodukten sowie der Handel mit Aktien und Anleihen. Andere Bereiche dagegen, wie der Devisenhandel, das Geldmarkt- oder das Zinsgeschäft, konnten nicht ganz an die Ergebnisse des Vorjahres anknüpfen. Insgesamt jedoch stiegen die Erträge in **CB&S** um 41% auf 6 Milliarden Euro.

Das Ergebnis vor Steuern betrug hier 2,6 Milliarden Euro – **doppelt so viel** wie im gleichen Vorjahreszeitraum. Der Konzernbereich **CIB** erzielte mit 2,7 Milliarden Euro sogar ein neues Rekordergebnis vor Steuern in einem Quartal.

Dies ist umso bemerkenswerter, als wir seit Ausbruch der Krise unseren **Eigenhandel massiv verringert** und die **Risikopositionen kräftig abgebaut** haben. Im Gegenzug haben wir unser Geschäftsmodell noch mehr auf unsere **Kunden ausgerichtet**. Ihnen wollen wir ein starker und verlässlicher Partner sein.

Auch **PCAM** entwickelte sich im ersten Quartal 2010 besser als im entsprechenden Vorjahreszeitraum. Die Erträge stiegen von 1,9 Milliarden Euro auf 2,2 Milliarden Euro. Das Ergebnis vor Steuern verbesserte sich um 151 Millionen Euro auf 184 Millionen Euro. Zu dem Anstieg trugen vor allem höhere Provisionserträge in unserem Portfolio- und Fondsmanagement, aber auch das Kredit- und Einlagengeschäft bei. Zudem mussten wir, anders als vor Jahresfrist, kaum Abschreibungen im Immobilienanlagegeschäft vornehmen.

III. Deutsche Bank und Regulierung

Meine Damen und Herren, als Folge der Finanzkrise arbeiten Regierungen und Regulatoren überall in der Welt an einem **stabileren Finanzsystem**. Das tun – anders als oft behauptet wird – auch die Banken. Denn ein solches stabileres System liegt in ihrem ureigenen Interesse. Im Unterschied zu anderen Branchen kann es uns nicht gleichgültig sein, wenn Wettbewerber zu hohe Risiken eingehen und damit nicht nur die eigene, sondern auch die Existenz anderer gefährden.

Keine Frage: Wir müssen das Finanzsystem stabiler machen und Schwächen, die sich in der Krise gerade auch bei Banken gezeigt haben, konsequent beseitigen. Davon gibt es eine ganze Reihe: zu wenig Eigenkapital und Liquidität, zu viel Risiko, zu wenig Transparenz, falsche Anreize und einiges mehr. Wir bei der **Deutschen Bank** haben daher in 2009 Folgendes getan:

Entschlossen und zügig haben wir unser **Geschäftsmodell** und **Risikomanagement** an das veränderte Marktumfeld angepasst. Das kundenbezogene Geschäft hat für uns höchste Priorität, während wir gleichzeitig Risiken massiv reduziert haben. Unsere **niedrigere Leverage-Ratio** spiegelt diesen Erfolg der Bilanzbereinigung sichtbar wider.

Unsere strategischen Ziele haben wir eng mit der **wertorientierten Unternehmensführung** verknüpft und diese deutlich verbessert. Wir steuern nun den Konzern über eine weitaus größere Zahl an **Kennzahlen** und **Indikatoren**, die Auskunft über unseren Fortschritt bei Effizienz, Wachstum und Risikodisziplin geben. Das neue System ist insbesondere in Krisenzeiten ein verbessertes Sicherheitsnetz.

Kundenorientierung bedeutet für uns auf veränderte Kundenwünsche einzugehen. Daher haben wir den Anteil an **komplexen Produkten** in der Investmentbank stark **zurückgeführt**.

Zudem informieren wir seit Februar 2010 als erste Filialbank in Deutschland unsere PBC-Kunden mit einem **Produktinformationsblatt**, im Markt auch als „Beipackzettel“ bekannt. Damit möchten wir gerade in Zeiten anhaltender Unsicherheit unseren Kunden mehr Informationen über Chancen, Risiken und Kosten unserer Produkte an die Hand geben.

Neben transparenten Produkten setzen wir auf **qualifizierte Beratung**. Wir stärken daher die Kompetenz unserer Kundenbetreuer. Alle drei Jahre werden sie in Kooperation mit einer renommierten Frankfurter Hochschule einer Zertifizierung unterzogen. Wir wollen auch damit ein gleichbleibend hohes Qualifikations- und Beratungsniveau sicherstellen. Wir sind überzeugt: Nur wenn wir nachhaltigen **Kundennutzen** erzeugen, schaffen wir auch nachhaltigen **Aktionärsnutzen**.

All diese Maßnahmen dürfen jedoch nicht den falschen Eindruck hinterlassen als seien die **Banker** alleine schuld an der Finanzkrise. Denn über die Qualität einer Wettbewerbsgesellschaft wie der unseren entscheidet ganz besonders auch die **Qualität der Rahmenordnung**. Und die wird **politisch** gesetzt.

Und zur Wahrheit gehört auch: Die Bankenbranche hat in den vergangenen Jahrzehnten einen bedeutenden **wertschaffenden Beitrag** für die reale Wirtschaft und den **Wohlstand** der Menschen geleistet – in Deutschland, wie auch besonders ausgeprägt in den aufstrebenden Ländern dieser Erde. Wir haben es als Branche allerdings versäumt, diesen Beitrag ausreichend zu erklären. Zu erklären, was wir tun, und warum gerade auch Investmentbanking Wachstum und Wohlstand fördert.

Besonders **Finanzinnovationen** haben es Unternehmern ermöglicht, ihre Geschäftsvorhaben einfacher zu realisieren und sich dabei auch vor Risiken besser zu schützen. Ohne sie wäre das wirtschaftliche Wachstum der vergangenen Jahrzehnte undenkbar.

Damit sage ich nicht, dass jedes Produkt, das Banken in den zurückliegenden Jahren anboten, dass jede Finanzinnovation nützlich war. Dieser Kritik müssen wir uns stellen und Konsequenzen daraus ziehen. Das tun wir.

Ja, wir **müssen** ein **stabileres Finanzsystem** schaffen. Zugleich müssen wir aber darauf achten, dass das Finanzsystem nicht zu viel an Effizienz und damit an Wertbeitrag verliert.

Wer die Banken und Märkte zu stark reglementiert und in ihrer Leistungsfähigkeit einschränkt, trifft am Ende Wirtschaft und Gesellschaft. Denn ohne das Kapital der Banken oder der Märkte stockt der **Blutkreislauf** der Wirtschaft.

Es gilt also das **richtige Maß**, die **richtige Balance an Regulierung** zu finden. Dazu ist ein enger und vertrauensvoller **Dialog** aller Betroffenen unabdingbar.

Verbalattacken auf sogenannte „Spekulanten“ und Polit-Rhetorik, die von einem „Krieg“ zwischen Märkten und Staaten spricht, sind einem solchen Dialog **nicht** zuträglich und nicht zielführend.

Die Märkte sind derzeit zum Beispiel in Sachen Griechenland und Euro die **Überbringer** in diesem Fall schlechter Nachrichten: Das Überbringen von Nachrichten aber ist ihre ureigenste Funktion. Märkte sind Signalsysteme. Sie

können nicht für die Aktionen der Akteure verantwortlich gemacht werden, die diese Signale auslösen.

Gerade hier in **Deutschland**, wo die Verantwortlichen in Wirtschaft und Politik räumlich stärker voneinander getrennt leben und arbeiten als in anderen Ländern, müssen wir uns besonders darum bemühen, einander besser zuzuhören und mehr miteinander als übereinander zu reden. Nur so können wir die bestmöglichen Lösungen für die Probleme unserer Zeit finden. Und darauf haben die Menschen, haben wir alle einen Anspruch.

IV. Unmittelbarer Ausblick / 2010

Meine Damen und Herren, die **wirtschaftlichen Aussichten** für das Jahr 2010 sind weiterhin durch ein hohes Maß an Unsicherheit geprägt. Der Wiederaufschwung der Weltwirtschaft bleibt **anfällig** für Erschütterungen. Die Nachwehen der Finanzkrise sind nach wie vor zu spüren.

Zudem sind neue Probleme zu bewältigen: allem voran im Bereich der **Staatsfinanzen** und **Länderrisiken** sowie der Stabilität unserer **Währung**. Diese machen es nicht leichter, den richtigen Zeitpunkt für den **Ausstieg aus** den vielfältigen öffentlichen Stützungsmaßnahmen und für den **Einstieg in** die neuen regulatorischen Maßnahmen für die Bankenbranche zu finden.

Derzeit ist **nicht einmal absehbar**, welche der vielen diskutierten regulatorischen Maßnahmen letztlich überhaupt umgesetzt werden. Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, können sich aber **auf zwei Dinge verlassen**:

Erstens: Die **Deutsche Bank** wird sich weiter konstruktiv an der Lösung der Probleme und an der Erneuerung des Weltfinanzsystems beteiligen. Wir wissen: Aus unserer besonderen Stärke, gerade auch aus unserer Führungsposition im Heimatmarkt Deutschland erwächst besondere **Verantwortung** – und dieser Verantwortung stellen wir uns. Dabei steht Glaubwürdigkeit für uns ganz oben. Denn nur Glaubwürdigkeit schafft Vertrauen, unser wertvollstes Gut. Glaubwürdigkeit aber setzt Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit voraus und entsteht, indem wir das, was wir denken

und von dem wir überzeugt sind, auch offen aussprechen, danach handeln und dafür die Verantwortung übernehmen.

Wir werden zweitens auch künftig alles tun, um so viel **nachhaltigen Wert** für Sie zu schaffen wie möglich. Wir sind gut vorbereitet, die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen und unsere Chancen zu nutzen. Wir haben die Bank schnell und energisch den neuen Gegebenheiten angepasst. Durch gezielte Investitionen haben wir uns zudem wichtige strategische Spielräume verschafft.

Das **erste Quartal** hat gezeigt, dass wir gut aufgestellt und unterwegs sind. Unsere **Strategie** ist klar, und wir verfügen über alle notwendigen Mittel, sie erfolgreich umzusetzen.

Vielen Dank für Ihr Vertrauen und für Ihre Unterstützung.