



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

**Jahres-Pressekonferenz**  
**der Deutsche Bank AG**

**Frankfurt am Main, 4. Februar 2010**  
**- Es gilt das gesprochene Wort -**

Sehr geehrte Damen und Herren,  
ich **begrüße** Sie, auch im Namen meiner Kollegen im Group Executive Committee, sehr herzlich zur Jahrespressekonferenz der Deutschen Bank.

Das Jahr 2009 war ein **Schlüsseljahr** für unsere Bank. Lassen Sie mich dazu **vier zentrale Aussagen** an den Anfang stellen:

- **Erstens:** Nach dem von der schwersten Finanzkrise seit Jahrzehnten geprägten Jahr 2008 erzielten wir 2009 wieder einen Gewinn nach Steuern von **fünf Milliarden Euro**.
  
- **Zweitens:** Die **Kapitalkraft** der Bank hat für uns **oberste Priorität**. Wir haben 2009 die **Tier-1-Kapitalquote** auf 12,6% gesteigert. Sie übertrifft somit klar unsere Zielmarke von 10%. Unsere Core Tier 1 Ratio liegt bei 8,7%. Damit haben wir einen stattlichen Puffer gegenüber der heute gültigen regulatorischen Mindestanforderung von 4%. Gegenüber unserer Zielmarke von 10% sind das in absoluten Zahlen ausgedrückt 7 Milliarden Euro. Zu verdanken haben wir diese Kapitalstärke vor allem einem guten Ergebnis. Wir haben der Kapitalaufstockung bei den Entscheidungen zur Dividende und Vergütung Vorrang gegeben. Der Hauptversammlung im Mai wollen Vorstand und Aufsichtsrat eine **moderate Erhöhung der Dividende** von 0,50 auf 0,75 Euro vorschlagen.
  
- **Drittens:** Wir haben die risikogewichteten Aktiva gegenüber dem ersten Quartal zum Jahresende 2009 um über 40 Milliarden Euro reduziert und die sogenannte **Leverage Ratio**, also das Verhältnis von Bilanzsumme zu Eigenkapital, auf 23 (nach US GAAP) gesenkt. Damit liegen wir deutlich unter unserer Zielmarke von 25.

- **Viertens:** Wir haben unsere **Strategie** und unser Geschäftsmodell an die veränderten Markt- und Regulierungsbedingungen angepasst, um die Chancen, die sich für die Zukunft ergeben, entschlossen zu nutzen.

Bevor ich auf die Ergebnisse des Jahres 2009 näher eingehe, lassen Sie mich Ihnen eine kurze Einschätzung des **Marktumfelds** geben.

Das vergangene Jahr war von einem Rückgang des weltweiten Wirtschaftswachstums geprägt, wie wir ihn seit über einem halben Jahrhundert nicht mehr erlebt haben. Gerade die Exportnation Deutschland wurde von dem damit einhergehenden Absturz des Welthandels hart getroffen.

Die staatlichen Stützungsmaßnahmen im In- und Ausland haben einen noch stärkeren Einbruch verhindert und dazu geführt, dass die meisten **Volkswirtschaften** der OECD-Staaten im dritten Quartal 2009 bereits wieder **expandierten**. In vielen Schwellenländern werden gar schon wieder zweistellige Wachstumsraten erreicht. Dennoch sollten wir uns am Beginn dieses Jahres nicht in falscher Sicherheit wiegen. Die **Erholung** ist noch **fragil**, keineswegs selbsttragend und mit einer Reihe von Risiken behaftet.

Nun zu unserem Ergebnis im Jahr 2009:

### **[Folie 2009: Starke Leistung in jeder Hinsicht]**

Die **Gesamterträge** der Bank betragen 28 Milliarden Euro. Daraus leitet sich ein **Ergebnis vor Steuern** in Höhe von 5,2 Milliarden Euro ab. Der **Jahresüberschuss** beträgt 5 Milliarden Euro.

Das Ergebnis belegt: Die Deutsche Bank ist nach dem Verlustquartal auf dem Höhepunkt der Finanzkrise Ende 2008 schnell und nachhaltig in die Gewinnzone zurückgekehrt. **Alle Segmente** der Bank waren 2009 profitabel. Der stärkste Beitrag kam aus dem **Investment Banking**.

### **[Folie CB&S: Geschäftsmodell erfolgreich rekaliibriert]**

**CB&S** hat im abgelaufenen Jahr Erträge in Höhe von 16,2 Milliarden Euro und einen Gewinn vor Steuern von 3,5 Milliarden Euro erzielt.

Im **Verkauf und Handel von Wertpapieren** – das ist im Wesentlichen der Geschäftsbereich **Global Markets** – erwirtschafteten wir Erträge in Höhe von 12,5 Milliarden Euro. Die Erträge im Devisen-, Zins- und Geldmarktgeschäft waren deutlich höher als vor der Krise. Dadurch konnten wir unsere führende Marktposition behaupten. Im Handel mit Schuldtiteln vor allem aus den Schwellenländern und im Kundengeschäft mit Rohstoffen erreichten wir dreistellige Zuwachsraten gegenüber dem Vorjahr und haben unsere Wettbewerbsposition gestärkt.

Im **Emissionsgeschäft**, das von günstigen Bedingungen für Neuemissionen auf den wichtigsten Aktienmärkten und einer hohen Nachfrage nach Anleiheemissionen gekennzeichnet war, haben wir unseren Marktanteil bei Aktien und bei Anleihen **ausgeweitet**. Das Beratungsgeschäft war im Zeichen der globalen Wirtschaftskrise insgesamt eingetrübt. Wir konnten aber den Abstand zu den weltbesten Fünf in diesem Geschäft weiter verringern.

Parallel dazu haben wir in den beiden vergangenen Jahren **Risiken im Investment Banking deutlich zurückgeführt**. Die Bilanzaktiva haben wir nach US GAAP betrachtet um 565 Milliarden Euro verkürzt und damit nahezu halbiert. Die Risikoaktiva haben wir gegenüber dem ersten Quartal

2009 um mehr 40 Milliarden Euro reduziert. Insgesamt haben wir damit die Qualität unseres Kapitalmarktgeschäfts deutlich verbessert. Den **Eigenhandel** mit Kreditprodukten haben wir – wie Ende 2008 angekündigt – inzwischen weitgehend eingestellt, den Eigenhandel in Aktien und ihren Derivaten um 90% reduziert. Das bedeutet: Die Erträge aus dem Eigenhandel machten zuletzt weniger als **fünf Prozent** der Erträge des gesamten Wertpapierhandels aus.

Wir verfahren streng nach dem **Prinzip**: Weniger Risiken und mehr kundenbezogenes Geschäft.

### **[Folie GTB: Erstklassiges Geschäftsmodell mit Marktanteilsgewinnen]**

Der Unternehmensbereich **Global Transaction Banking** – kurz GTB – erzielte **Erträge** in Höhe von 2,6 Milliarden Euro. Trotz erheblicher Marktanteilsgewinne wirkten hier das niedrige Zinsniveau, sinkende Volumina im internationalen Handel und rückläufige Marktbewertungen belastend auf das Ergebnis. Das Ergebnis vor Steuern fiel auf 776 Millionen Euro.

GTB ist für die Zukunft sehr gut positioniert. Wir sind führend im **Cash Management** in Europa und gewinnen in den USA zunehmend Marktanteile. Bei **Handelsfinanzierungen** konnten wir in allen Regionen wachsen und unsere führende Position in Deutschland noch einmal ausbauen. Zahlreiche Auszeichnungen unterstreichen unsere Spitzenposition im globalen Transaktionsbankgeschäft.

## [Folie AWM: Rückkehr zur Profitabilität und Nettomittelzuflüsse]

Im Unternehmensbereich **Asset and Wealth Management** haben wir einen Gewinn von 202 Millionen Euro erzielt. Wir haben die Kosten erheblich gesenkt und den Bereich konsequent an die veränderten Marktbedingungen angepasst. Diese Maßnahmen haben gewirkt: Nach einem schwachen ersten Halbjahr kehrte der Geschäftsbereich **Asset Management** in der zweiten Jahreshälfte wieder in die Gewinnzone zurück. Die Kostensenkungen und der Rückbau unprofitabler Geschäftsbereiche haben erste Erfolge gezeigt. Unter Berücksichtigung von per Saldo negativen Sondereffekten erzielte Asset Management im Jahr 2009 einen Gewinn vor Steuern von 159 Millionen Euro.

Der Geschäftsbereich **Private Wealth Management** blieb profitabel: dank unserer Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, unserer starken Präsenz in hoch entwickelten Volkswirtschaften und den wachstumsstarken Schwellenländern, unserem Kundenfokus und der Erholung der Kapitalmärkte. Besonders in Deutschland konnte PWM punkten: Zum zweiten Mal in Folge erhielten wir hier die Auszeichnung als **besten Vermögensverwalter**.

Asset Management und Private Wealth Management haben 2009 große **Zuflüsse an neuen Mitteln** verzeichnet. Insgesamt konnten wir 16 Milliarden Euro Nettovermögen akquirieren. Darin kommt zum Ausdruck, wie sehr die Kunden gerade in schwierigen Zeiten eine sichere und kompetente Bank wie die Deutsche Bank schätzen. Asset & Wealth Management besitzt somit gute Ergebnispotenziale, sobald sich die Märkte weiter erholen. Die **DWS** wird mit ihrer ausgezeichneten Produktpalette insbesondere vom wachsenden Markt für die Altersvorsorge profitieren können.

## [Folie PBC: Anpassung an ein herausforderndes Marktumfeld]

Der Bereich **Private & Business Clients** hat 2009 ein **Ergebnis vor Steuern** von 458 Millionen Euro erzielt. In diesem Ergebnis spiegelt sich die Wirtschafts- und Finanzkrise wider: Die Kunden bevorzugten sicherheitsbetonte **Einlagen**, hielten sich dagegen mit **Wertpapiergeschäften** zurück. Hinzu kamen auf der Kostenseite Abfindungszahlungen aufgrund unserer Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in Höhe von rund 250 Millionen Euro. Außerdem schlugen höhere Unterstützungsleistungen für den Einlagensicherungsfonds der privaten Banken zu Buche. Im **Kreditgeschäft** haben wir die Risikovorsorge erhöht. Seit Jahresmitte haben sich die Kreditausfallraten aber nicht weiter erhöht.

Für die weitere Entwicklung des Bereichs sind wir **zuversichtlich**. Mit der Rückkehr des Vertrauens der Anleger in die Märkte werden auch Wertpapiergeschäfte wieder zunehmen. Und das seit 2008 laufende Programm zur Effizienzsteigerung beginnt sich auszuzahlen. Im laufenden Jahr erwarten wir daraus bereits Einsparungen von rund 100 Mio Euro.

\*\*\*

Meine Damen und Herren:

Die **Bilanz** der Deutschen Bank für das Jahr 2009 **belegt**: Wir sind auch in schwierigen Zeiten in der Lage, beträchtlichen Wert zu schaffen – für alle unsere Stakeholder – Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und die Gesellschaft insgesamt.

Im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat schlagen wir daher für das Geschäftsjahr 2009 eine **Dividende** von 75 Cent pro Aktie vor. Dies ist eine Erhöhung um 25 Cent gegenüber dem Vorjahr. Wir heben die

Dividende nur moderat an, weil wir angesichts der kommenden Veränderungen im regulatorischen Umfeld sowie den neuen Wachstumschancen der Stärkung unseres Kapitals eine hohe Priorität einräumen.

### [Folie: Aktienmarkt erkennt unsere Leistung an]

Unsere Aktionäre profitierten 2009 vom Wertzuwachs der Deutschen Bank-Aktie um **78%**. Damit hat sich unsere Aktie um mehr als 30 Prozentpunkte **besser** entwickelt als der Stoxx Banken-Index und mehr als 50 Prozentpunkte besser als der DAX. Wir werden alles daran setzen, diese Entwicklung fortzusetzen.

### [Folie: Unsere anderen Stakeholder]

Voraussetzung für den Erfolg eines jeden Unternehmens sind **zufriedene Kunden**. Wir wollen unseren Kunden ein **guter Partner** sein. In guten wie in schlechten Zeiten.

Weltweit werden wir als ein **starkes und sicheres Finanzinstitut** wahrgenommen und belegen bei **Reputation** und **Markenstärke** einen **Spitzenplatz** unter den führenden Banken der Welt.

Unser **neuer Markenauftritt** soll diese Position festigen helfen – ein **Logo**, das für sich selbst spricht und unser Selbstvertrauen demonstriert und ein **Motto in Handschrift**, das unser persönliches Engagement für unsere Kunden zum Ausdruck bringt.

Banken sind Dienstleistungsunternehmen. Für sie ist die **Qualität Ihrer Mitarbeiter** daher von allergrößter Bedeutung. Unser Ziel muss es sein und bleiben, die besten Talente zu gewinnen und an die Bank zu binden.

Schon heute gehört die Deutsche Bank zu den attraktivsten Arbeitgebern unter den Geldinstituten in der Welt.

Und wir wollen auch hier noch weiter vorankommen.

### [Folie: Vergütungssystem]

Das geht nur, wenn wir gute Leistungen auch honorieren. Das tun wir. Zugleich haben wir auch unser Vergütungssystem freiwillig 1 Jahr früher als von den G20 gefordert nach deren **Vorgaben** und denen unserer wichtigsten Regulatoren (**BaFin, FSA, Fed**) deutlich verändert:

Wir reduzieren den variablen Gehaltsbestandteil zugunsten des fixen Teils. Bezogen auf den einzelnen Mitarbeiter bewegt sich das je nach Land und Verantwortungsstufe zwischen 5% und 30% des bisherigen Festgehalts. Damit gestalten wir die Vergütung ausgewogener, ohne sie insgesamt zu erhöhen. Der variable Teil wird zudem künftig stärker das eingegangene Risiko berücksichtigen, den erforderlichen Kapitaleinsatz und die Nachhaltigkeit der Gewinnerzielung. Neben Boni in guten Zeiten wird es in schlechten Zeiten auch Mali geben. Die variablen Vergütungsbestandteile werden über mehrere Jahre gestreckt und können im Fall von Verlusten auch zurückgefordert werden.

Gestern hat der Aufsichtsrat entschieden, die Vorstandsvergütung nach entsprechenden Grundsätzen neu zu strukturieren, so dass sie im Einklang mit den regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen steht.

Lassen Sie mich an dieser Stelle allen **Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** der Deutschen Bank für ihren Einsatz und ihre hervorragenden Leistungen im vergangenen Jahr ganz herzlich danken. Sie haben in schwierigen

Zeiten das Motto der Bank „**Leistung aus Leidenschaft**“ überzeugend vorgelebt.

Für uns schließt Leistung **Verantwortung** ein. Wir wissen, Wirtschaft ist keine Veranstaltung im luftleeren Raum. Gerade Banken können ohne Vertrauen nicht gedeihen. So nehmen wir auch unsere gesellschaftliche Verantwortung sehr ernst. Und wir sind uns bewusst, dass wir als Marktführer hier eine **besondere** Verantwortung tragen. Wir tun dies, indem wir alles für unsere Wettbewerbsfähigkeit tun. Nur so können wir der realen Wirtschaft und unseren Kunden ein guter Partner sein. Nur so können wir Arbeitsplätze schaffen oder erhalten. Und nur so können wir Steuern zahlen und dazu Jahr für Jahr - auch in der Krise – über 80 Millionen Euro für soziale, kulturelle und ökologische Zwecke spenden.

**[Folie: Logo ]**

Zu unseren hohen Ansprüchen an Leistung und Verantwortung zählen auch die **ethischen Maßstäbe**, denen wir gerecht werden wollen.

Lassen Sie mich an dieser Stelle ein Wort zu der **sogenannten Datenaffäre** sagen: Die Führung der Bank hat, nachdem sie von fragwürdigen Aktionen im Bereich der Abteilung Konzernsicherheit Kenntnis erhalten hatte, unverzüglich reagiert. Aufsichtsrat und Vorstand haben eine renommierte Anwaltskanzlei mit einer gründlichen Untersuchung beauftragt. Über das Ergebnis haben wir am 22. Juli des vergangenen Jahres die Öffentlichkeit informiert. Die von uns unterrichtete BaFin hat ebenfalls eine umfangreiche Prüfung durchführen lassen, deren Ergebnis uns am 17. Dezember vorgestellt wurde. Auf Basis der Untersuchungsergebnisse haben wir Konsequenzen gezogen und alle notwendigen Maßnahmen ergriffen.

Ich hatte seinerzeit **versprochen, persönlich** für eine **rückhaltlose Aufklärung** der Vorkommnisse zu sorgen. Dies ist geschehen. Die Bank hat alles getan, damit sich solche Vorgänge in unserem Haus nicht mehr wiederholen.

**[Folie: Im Jahr 2002 haben wir ein ehrgeiziges Transformations-Programm beschlossen]**

Meine Damen und Herren,  
seit 2002 verfolgt die Deutsche Bank eine **Management-Agenda** mit einer klar fokussierten Strategie und eindeutig definierten Zielen. In der ersten Phase haben wir unser Unternehmen effizienter gemacht. In der Zweiten haben wir unsere Kerngeschäftsfelder ausgebaut und zur Profitabilität unserer internationalen Wettbewerber aufgeschlossen. In der dritten Phase haben wir dann das Potenzial unserer globalen Präsenz weiter ausgeschöpft und das Wachstum der Bank beschleunigt. Jetzt haben wir eine neue Phase eingeleitet, die den veränderten Markt- und Wettbewerbsgegebenheiten nach der Krise Rechnung trägt.

Als Folge der Krise kommt viel **Neues** auf uns zu und dafür haben wir uns gerüstet und rüsten uns weiter.

Es steht außer Frage: Um zu verhindern, dass sich eine solche Finanzkrise noch einmal wiederholt, brauchen wir eine **effektivere Regulierung** des Finanzsektors. Dabei gilt es, die optimale **Balance zwischen Stabilität und Leistungsfähigkeit** zu finden und weltweit gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle zu gewährleisten.

Anders als vielfach behauptet, haben die Banken selbst bereits viel für eine größere Stabilität getan. Ich nenne hier nur die Reform des Vergütungssystems, den Abbau von Risiken in der Bilanz und die Rückkehr zu besserer Kreditvergabedisziplin.

#### [Folie Phase 4: Unsere Strategie in einer veränderten Zeit]

Aufgrund des veränderten Markt- und Regulierungsumfelds haben wir 2009 unsere Management-Agenda fortgeschrieben. Die neue **Phase 4** haben wir im Dezember auf einem Investorentag ausführlich erläutert. Sie konzentriert sich auf die nächsten **zwei Jahre** und besteht aus den folgenden **vier Schwerpunkten**:

- Wir werden – **erstens** – die Profitabilität von **Corporate and Investment Banking** weiter erhöhen und die Risiko- und Bilanzdisziplin an die neuen Anforderungen anpassen.
- Wir werden – **zweitens** – die Kerngeschäftsfelder **Asset and Wealth Management** sowie **PBC** weiter stärken. Dabei gilt unser Augenmerk drei Aufgaben: Effizienzsteigerungspotenziale ausschöpfen, Wachstumsmöglichkeiten konsequent nutzen und vor allem die führende Stellung im **Heimatmarkt** Deutschland weiter ausbauen.
- Der **dritte Schwerpunkt** betrifft unsere geografische Stoßrichtung. In der Region **Asien/Pazifik** sehen wir vergleichsweise große Wachstums- und damit Ertragschancen. Wir werden daher unsere Präsenz und unser Geschäft dort verstärken, ohne deshalb andere Regionen zu vernachlässigen. Die stärkere geografische Diversifizierung der Bank sorgt dabei auch für eine größere Stabilität.

- Dies alles – meine Damen und Herren – setzt Motivation und Leistung voraus. Daher werden wir – **viertens** – unsere **Leistungsorientierung** noch verstärken. Wir konzentrieren uns auf eine erhöhte Effizienz in allen Geschäftsbereichen, insbesondere mit Blick auf Kapital, Kosten und Infrastruktur.

Insgesamt behalten wir mit der Phase 4 unserer Management-Agenda die **Strategie bei**, die uns seit 2002 so erfolgreich und stark gemacht hat. Wir **entwickeln** sie aber **konsequent weiter**.

Schauen wir uns die einzelnen Maßnahmen etwas näher an:

### **[Folie Global Markets: Einzigartige Position innerhalb der Branche]**

Im Investment Banking ist uns bewusst: Das günstige Marktumfeld des Jahres 2009, das teilweise durch hohe Volumina und hohe Gewinnmargen geprägt war, wird so schnell nicht wiederkehren. Aber wir wollen und können dies anderweitig mehr als wettmachen.

Wir haben eine **hervorragende Plattform**: Im Handel mit **Devisen** und **Zinsprodukten** gehören wir weltweit zur Spitzenklasse. Wir profitieren in der gesamten Breite unseres Investment Bankings von stabilen und profitablen Kundenbeziehungen. Wir werden als relative Gewinner der Krise wahrgenommen. Deshalb sind wir zuversichtlich, Profitabilität und Ergebnisqualität von CB&S noch weiter steigern zu können.

Das bedeutet auch, **neue Wachstumschancen** zu nutzen. Daher bauen wir unsere **Sales and Trading** Aktivitäten auf den **US-amerikanischen und asiatischen Aktienmärkten** sowie unser **Rohstoffgeschäft** weiter aus. Auch in diesen Bereichen wollen wir zu der Gruppe der fünf besten Anbieter weltweit gehören.

Wir werden gezielt investieren: In unser **Prime-Brokerage**-Geschäft, in die Entwicklung einer **Clearing-Infrastruktur** für den außerbörslichen Derivatehandel sowie in den direkten **elektronischen Zugang** für unsere Kunden zu den führenden Aktienmärkten der Welt.

Im Geschäftsbereich **Corporate Finance** wollen wir in den vor uns liegenden beiden Jahren mindestens **Platz fünf** unter den erfolgreichsten Finanzdienstleistern belegen. Wir sind dafür sehr gut positioniert und schon ganz nahe dran, dieses Ziel zu erreichen. Um die Chance zu nutzen, wird auch die Zusammenarbeit mit Global Markets intensiviert.

Die skizzierten Maßnahmen und Investitionen zeigen: Wir sind vom Potenzial der Kapitalmärkte und damit von den **Potenzialen** unseres Investmentbank-Geschäfts überzeugt.

#### **[Folie: GTB mit signifikantem Wachstumspotenzial]**

Im **Global Transaction Banking** lautet das Ziel: Das Geschäft deutlich ausweiten und zu einem stetigen Gewinn-Wachstum zurückzukehren. Dazu hat GTB ein **Investitionsprogramm** gestartet, um die Kunden künftig noch besser bedienen zu können. Anziehende Zinsen und eine erstarrende Konjunktur werden GTB zudem neuen Schwung verleihen.

**Regional** betrachtet stehen vornehmlich die Wachstumsregionen Asien, Zentral- und Osteuropa sowie der Mittlere Osten im Mittelpunkt. Aber auch in den etablierten Märkten wird GTB allein durch die Integration des Securitized Lending Business der Dresdner Bank sowie von Teilen des Firmenkundengeschäfts der ABN Amro in den Niederlanden seine bereits sehr gute Positionierung ausbauen. Wir wollen primär **organisch** wachsen, werden uns aber auch weiter strategisch interessante **Akquisitionen** anschauen.

## [Folie PCAM: Wir können der unangefochtene Marktführer im Heimatmarkt werden...]

Der zweite strategische Schwerpunkt betrifft PCAM. Im Asset Management konzentrieren wir uns auf das Kerngeschäft und eine weiter verbesserte Effizienz. In den Bereichen **Private Wealth Management & Private and Business Clients** wollen wir unsere Spitzenposition im Heimatmarkt weiter ausbauen und dabei gleichzeitig unsere Effizienz weiter steigern.

Die **Kooperation** mit der **Postbank** entwickelt sich erfreulich. Mit unseren Zielen liegen wir hier voll im Plan. Wir haben Synergien im Produktangebot, in der Beratung wie auch im Back Office – besonders in der Informationstechnik und im Einkauf. Für die Zukunft bietet uns die Postbank mit Einlagen in Höhe von circa 100 Milliarden Euro und 14 Millionen Kunden eine wertvolle **strategische Option**.

Mit der Übernahme des renommierten Privatbankhauses **Sal. Oppenheim** erweitern wir unser Vermögensverwaltungsgeschäft deutlich: Bezogen auf die verwalteten Vermögen werden wir in Deutschland zum **Marktführer** im Private Banking. Im Asset Management vergrößern wir unseren Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern. An der Marke Sal. Oppenheim halten wir fest. Die Kunden werden weiter von der besonderen Tradition und Servicequalität einer in ihren Anlageempfehlungen unabhängigen und selbstständig geführten Privatbank profitieren können – verbunden mit den Vorteilen der Zugehörigkeit zu einem global tätigen Institut.

Mit dem Engagement bei Sal. Oppenheim und Postbank können wir unsere **Marktposition** in Deutschland und Europa deutlich stärken. Im Private Banking erreichen wir eine Position in der Spitzengruppe der fünf besten europäischen Privatbanken und Häuser mit den größten

verwalteten Vermögen. Im Retail Banking werden wir bei einer Übernahme der Postbank zur Spitzengruppe in Europa aufrücken.

**[Folie PCAM: ... und den Rückstand gegenüber den großen europäischen Banken verringern]**

Unser Engagement bei Postbank und Sal. Oppenheim, und zuvor schon bei der Berliner Bank und der norisbank, unterstreicht unseren Anspruch als Deutsche Bank in Deutschland unbestritten die **Nummer Eins** zu sein, eine unverzichtbare Voraussetzung auch für unseren globalen Erfolg. Die führende Position wollen wir auch im Geschäft mit dem Mittelstand einnehmen, auf dessen Leistungskraft Deutschland beim Weg aus der Krise vor allem bauen kann.

Wir wissen um die besondere Bedeutung des **Kreditgeschäfts** für den **Mittelstand**. Trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds haben wir unsere Kreditvergabe an mittelständische Kunden 2009 so gut wie stabil gehalten. Die Deutsche Bank ist auch mit weitem Abstand der wichtigste Akteur bei der Durchleitung der KfW-Programme an die Unternehmen.

Ich bin der neuen Bundesregierung in diesem Zusammenhang dankbar, dass sie das Thema Kreditvergabe mit Banken, Industrie und Gewerkschaften **gemeinsam** angegangen ist. Das Treffen im Kanzleramt Anfang Dezember hat gezeigt, was wir erreichen können, wenn alle Beteiligten an einem Tisch sitzen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Ein wichtiger Stellhebel für den Erfolg mittelständischer Unternehmen ist zweifelsohne die Eigenkapitalausstattung. Die Deutsche Bank hat deshalb einen **Fonds** zur Stärkung des Eigenkapitals im Mittelstand aufgelegt. Wir steuern in einem ersten Schritt 300 Millionen Euro dazu bei. Der Fonds, den mein Kollege Jürgen Fitschen am Dienstag der Öffentlichkeit vorgestellt hat, geht noch in diesem Quartal an den Start. Dies zeigt: Wir

glauben an den Standort Deutschland und die Zukunft der größten Volkswirtschaft Europas. Und wir lassen unsere **Kunden** auch in **schwierigen Zeiten nicht im Stich**.

### [Folie: Stärkung unseres Asiengeschäfts ]

**Schauen wir auf das dritte Element unserer Strategie:** Asien. Wir haben uns dort in den vergangenen Jahren gut etabliert und hohes Ansehen erworben. Bereits drei Mal erhielten wir in der Region die Auszeichnung „**Bank of the Year**“. Im Bereich CB&S nehmen wir in den zentralen Geschäftsfeldern Spitzenplätze unter den ersten fünf Banken ein. Dasselbe gilt für GTB. Im Bereich PWM sind wir kurz davor in diese Spitzengruppe vorzustoßen. Angesichts der anhaltenden Wachstumsdynamik fahren wir in der Region die Investitionen hoch. Wir wollen in Asien zu den Top 3 Investmentbanken aufrücken, unsere sehr gute Position in GTB weiter festigen, in PWM unter die ersten Fünf kommen und die Erträge verdoppeln. Insgesamt ist es unser Ziel, die Erträge der Bank in Asien auf rund 4 Milliarden Euro im Jahr 2011 in etwa zu verdoppeln.

### [Folie: 4-Säulen-Strategie in China mit einzigartigen Optionen]

**China** ist bereits ein wichtiger Markt für uns und wird noch viel wichtiger werden. Wir sind mittlerweile mit allen Geschäftsbereichen und mit Niederlassungen in Peking, Shanghai, Kanton und Tianjin vertreten. Damit können wir in dem Land das gesamte Spektrum unserer Produkte und Dienstleistungen anbieten.

Daneben haben wir die **Beteiligungen** bei unseren Partnern Hua Xia Bank und Harvest Fund Management weiter aufgestockt. Mit unserem Joint Venture Zhong De können wir nun auch Anleihen emittieren und Unternehmen an die chinesische Börse bringen.

Dieser Mix aus **organischem Wachstum** und **strategischen Beteiligungen** ist ein gutes Fundament für weiteres Ertragswachstum im Reich der Mitte.

**[Folie: Leistungsorientierung und Verantwortungsübernahme neu beleben]**

Das **vierte** Element unserer Management-Agenda schließlich ist eine verstärkte Fokussierung auf unsere **Leistungskultur**. Unser Anspruch ist es auch hier, noch besser zu werden: Besser in Bezug auf **Effizienz und Effektivität** in allen Geschäftsbereichen. Besser mit Blick auf unsere **Infrastruktur-Prozesse, -Stabilität und -Effizienz**. Und auch noch besser in der **Kostendisziplin**. Wir wollen die zuletzt krisenbedingt wieder gestiegene Aufwand-Ertrag-Relation reduzieren und für unsere Stakeholder nachhaltig noch mehr Wert schaffen.

Diese Ziele sind **ambitioniert**. Aber wir sind zuversichtlich, sie zu erreichen.

**[Folie Fazit: Gut gerüstet für die Zukunft]**

Ich komme zum Schluss und fasse zusammen:

Wir haben in einer schwierigen Zeit außergewöhnliche Stärke bewiesen. Mit gesundem Selbstvertrauen gehen wir das nächste Jahrzehnt an und haben uns neue anspruchsvolle Ziele gesetzt. Das Jahr **2010** hat viel versprechend begonnen. Wir haben den Willen, die Erfahrung, die Mitarbeiter, die Unternehmenskultur und eine klar fokussierte **Management-Agenda**, um *unsere Ziele* zu erreichen.

Dabei werden wir unsere **gesellschaftliche Verantwortung** nicht aus den Augen verlieren – im **eigenen Interesse**.

Wir wissen, Banken können in einer Parallelwelt nicht gedeihen, sie brauchen die Zustimmung der Menschen und das heißt: Sie müssen in ihrem Tun nicht nur der sogenannten **realen Wirtschaft** dienen, wie es oft heißt, nein, mehr noch: Sie müssen den **Menschen** dienen.

Ein verlässlicher Regulierungsrahmen, eine effektive Aufsicht und eine intakte Risikodisziplin, man kann auch sagen **Risikomoral**, liegen in unserem **ureigenen** Interesse. Denn im Unterschied zu anderen Branchen kann es Finanzdienstleistern nicht gleichgültig sein, wenn ein Wettbewerber zu hohe Risiken eingeht. Die Krise hat ja gerade gezeigt, dass dies auch die eigene Existenz gefährden kann.

## **Fazit**

Meine Damen und Herren,  
2010 wird ein Jahr großer Gestaltungsaufgaben sein. Dies gilt, nicht nur, aber ganz besonders für die Akteure in der Finanzbranche sowie für diejenigen in Politik und Verwaltung, die die Rahmenbedingungen für unseren Sektor setzen. Die Deutsche Bank wird hier eine **aktive** und **konstruktive Rolle** übernehmen und auch insofern einen nachhaltigen Beitrag zu Fortschritt und Wohlstand leisten.

Wir wollen **als Bank erfolgreich und stark sein** und **wir wollen für alle unsere Stakeholder ein guter Partner sein**. Denn: **Nur ein guter Partner** kann auf Dauer stark und **nur eine starke Bank auf Dauer** auch ein guter Partner sein.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!