



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

Jahres-Pressekonferenz

Frankfurt am Main, 3. Februar 2011

- Es gilt das gesprochene Wort -

[Folie 1: Deckblatt]

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
auch im Namen meiner Kollegen im Group Executive Committee – begrüße ich Sie sehr herzlich zur Jahrespressekonferenz der Deutschen Bank.

Das Jahr 2010 war für die Deutsche Bank ein **Jahr der Investitionen**, ein Jahr, in dem wir den Wandel vorangetrieben und unsere Wettbewerbsposition deutlich verbessert haben. Die Bank ist heute in vielerlei Hinsicht stärker als vor der Krise und hervorragend für neues Wachstum positioniert.

Das wird auch von kritischen Beobachtern so gesehen. Die renommierte Fachzeitschrift IFR hat der Deutschen Bank kürzlich zum dritten Mal nach 2003 und 2005 die begehrteste Auszeichnung der Branche, „**Bank of the Year**“, verliehen.

Bevor ich mich dem Jahresergebnis 2010 zuwende, möchte ich eine Anmerkung zum 4. Quartal machen. Wie wir bereits am Montag berichtet haben, sind die Erträge der Bank im 4. Quartal 2010 auf rund 7,4 Milliarden Euro gegenüber 5,5 Milliarden Euro im Jahr zuvor deutlich gestiegen. Im Gegensatz zum Vorjahr allerdings konnten wir im 4. Quartal diesen Jahres nicht in gleichem Umfang von steuerlichen Sondereffekten profitieren, die sich damals in Höhe von 790 Millionen Euro aus der unerwartet starken Ertragsverbesserung in den USA ergeben hatten.

[Folie 2: Zusammensetzung der Kosten im 4. Quartal 2010]

Gleichzeitig erhöhten sich die zinsunabhängigen Aufwendungen auf 6,3 Milliarden Euro. Wie Sie aus dem Chart ersehen, hatten wir gut 1,2 Milliarden Euro erhöhte Aufwendungen. Sie spiegeln den Wandlungsprozess hin zur neuen Deutschen Bank wider. Darin enthalten sind 750 Millionen Euro für Aufwendungen aus der erstmaligen Einbeziehung und Konsolidierung der Postbank, der Sal. Oppenheim-Gruppe und des Firmenkundengeschäfts von ABN Amro, die dauerhaft unsere Kostenbasis beeinflussen werden. Hinzu kommen 450 Millionen Euro, im Wesentlichen spezifische Investitionen in die Neuausrichtung der Bank: Vor allem Integrationsmaßnahmen in CIB, aber auch Investitionen in die Optimierung unserer Infrastruktur. Aber das sind Investitionen, die

wir mit Blick auf die Zukunft bewusst beschleunigt vorgenommen haben: Wir sind jetzt bereit für neues, starkes Wachstum.

Lassen Sie mich nun wie gewohnt einige zentrale Aussagen an den Anfang meiner Ausführungen zum Jahresabschluss 2010 stellen:

[Folie 3: 2010 im Überblick]

- **Erstens: Wir haben ein robustes Ergebnis erzielt.** Der Gewinn vor Steuern betrug 4 Milliarden Euro bzw. 6,5 Milliarden Euro ohne die Sondereffekte im Zusammenhang mit unseren Akquisitionen. Damit haben wir uns trotz schwieriger Märkte und einem herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Umfeld sehr ordentlich geschlagen.
- **Zweitens: Wir expandieren.** Mit der Übernahme von Teilen der ABN Amro-Bank in den Niederlanden sowie von Sal. Oppenheim und der Postbank in Deutschland bauen wir unsere Marktpräsenz erheblich aus. Wir verbessern damit zugleich unsere Ertragskraft besonders im stabilen Privat- und Mittelstandskundengeschäft und ergänzen unser weltweit erfolgreiches Investment Banking durch eine zweite starke Ertragssäule. Und wir schaffen damit eine stabilere Refinanzierungsbasis, einen besser ausbalancierten Ertragsmix und insgesamt ein noch robusteres Geschäftsmodell.
- **Drittens: Wir haben unsere Kapitalbasis gestärkt.** Die mit einem Bruttoemissionserlös von 10,2 Milliarden Euro größte Kapitalerhöhung in der Geschichte der Bank ging völlig reibungslos über die Bühne. Dies ist ein eindrucksvoller Vertrauensbeweis der Märkte in die Zukunftsperspektiven der Deutschen Bank.
- **Viertens: Für 2011 streben wir ein Ergebnis aus unseren Geschäftsbereichen von 10 Milliarden Euro an.** Treten in unserem Umfeld keine großen negativen Überraschungen ein, sind wir weiterhin zuversichtlich, dieses Ergebnis, das beste seit Bestehen der Deutschen Bank, zu erreichen.

Meine Damen und Herren, bevor ich Ihnen die Ergebnisse der Bank im Jahr 2010 etwas näher erläutere und einen Ausblick auf 2011 gebe, zunächst ein kurzer Blick auf das Marktumfeld.

[Folie 4: Wirtschaftliches Umfeld bleibt herausfordernd]

Die Weltwirtschaft hat sich im vergangenen Jahr zunehmend erholt. Das Schlimmste ist überstanden – aber: Wir sind noch nicht über den Berg! Die Wachstums-Impulse kamen hauptsächlich aus den Schwellenländern in Asien und Lateinamerika. Die Erholung in den meisten Industrieländern verlief dagegen langsam. In den USA belasten noch immer die notwendige Bereinigung auf den Immobilienmärkten und die hohe Verschuldung. In der Eurozone sind erhebliche Ungleichgewichte zu beobachten: Einerseits konjunkturelle und strukturelle Probleme in einigen sogenannten Peripheriestaaten, andererseits eine mit 3,6 % kräftig wachsende Wirtschaft in unserem Heimatmarkt Deutschland.

Letzteres ist zum einen den teilweise schmerzhaften Reform- und Flexibilisierungsanstrengungen in den Jahren vor der Krise zu verdanken, zum anderen ist es das Ergebnis besonnenen und gemeinschaftlichen Handelns von Politik und Wirtschaft in der Krise. Beides zusammen demonstriert die Leistungskraft und den Gemeinsinn dieses Landes.

Gemeinsinn und Reformbereitschaft sind jetzt auf europäischer Ebene gefragt: Es gilt, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken sowie Wirtschafts- und Finanzpolitik besser zu koordinieren.

Meine Damen und Herren: Wir erleben derzeit keine Krise des Euro; der Euro ist eine international hoch anerkannte Währung mit niedriger Inflation und stabilem Außenwert. Was wir erleben ist eine Krise einzelner Staaten mit Haushaltsproblemen – Probleme, die in einer Währungsunion auch die anderen Mitglieder des Währungsraums betreffen und gemeinschaftlich gelöst werden müssen.

Es ist eine gefährliche Illusion zu glauben, Deutschland könne sich von diesen Problemen abkoppeln und wie auf einer Insel der Seligen prosperieren. Ich bin davon überzeugt, die Zeit für einen neuen Integrations-Schub in Europa ist gekommen, die

Zeit dafür, die EU und vor allem die Wirtschafts- und Währungsunion weiter zu vertiefen. Nur so können wir die politische, wirtschaftliche und kulturelle Größe und Eigenständigkeit unseres Kontinents in einer neuen globalen Weltordnung sichern. Und das liegt gerade auch im Interesse Deutschlands, das von einem geeinten Europa und einem stabilen Euro mit am meisten profitiert.

Die Deutsche Bank hat sich im vergangenen Jahr und wird sich auch in diesem Jahr in die Suche nach produktiven Lösungen auf diesem und auf anderen Feldern aktiv einbringen. Das sind wir uns selbst schuldig und das erwarten auch die Menschen von uns. Dies gilt besonders auch für neue aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen. Wir unterstützen alle Bemühungen, das Weltfinanzsystem stabiler und damit krisenresistenter zu machen. Diese Maßnahmen müssen allerdings global koordiniert sein und dürfen den Wettbewerb nicht verzerren. Wir fürchten sinnvolle Regulierung nicht – im Gegenteil. Die Deutsche Bank hat im vergangenen Jahr bewiesen, dass sie auch in einem veränderten Umfeld zu wachsen und Wert zu schaffen vermag.

[Folie 5: Highlights 2010]

Die Gesamterträge der Bank im Jahre 2010 betragen 28,6 Milliarden Euro. Das sind mit die höchsten Erträge, die wir jemals erzielt haben. Das berichtete Jahresergebnis vor Steuern in Höhe von 4 Milliarden Euro mag auf den ersten Blick relativ niedrig aussehen. Aber Sie dürfen hier unsere massiven Investitionen nicht übersehen: Ohne Berücksichtigung der Sondereffekte aus den drei Akquisitionen Postbank, ABN Amro und Sal. Oppenheim/BHF liegt das Ergebnis vor Steuern bei 6,5 Milliarden Euro – verglichen mit 5,2 Milliarden Euro im Vorjahr.

Bezöge man darüber hinaus auch spezielle Investitionen und Sondereffekte wie Abschreibungen ein, hätte das Ergebnis vor Steuern in 2010 bei über 7 Milliarden Euro gelegen.

[Folie 6: Ergebnis 2010 von Investitionen beeinflusst]

Auf Segmentebene, also für unsere Geschäftseinheiten CIB und PCAM, liegt unser Ergebnis vor Steuern – bereinigt um Akquisitionseffekte – bei 7,2 Milliarden Euro. Damit befinden wir uns schon in Sichtweite der für unsere operativen Geschäftseinheiten in 2011 anvisierten 10 Milliarden Euro.

Unsere Zuversicht, dass wir dieses Ziel erreichen, gründet darauf, dass wir im Jahr 2010 nicht nur Vorsorge getroffen, sondern auf zahlreichen Geschäftsfeldern neue Rekorde aufgestellt und Marktanteile ausgebaut haben. Wir sind heute – in vielerlei Hinsicht – stärker als vor der Finanzkrise. Das unterstreicht, wie robust unser Geschäftsmodell ist. Und das Jahresergebnis 2010 zeigt, dass wir in der Lage sind, auch mit weniger Risiko gut zu verdienen.

Ich komme nun zu den Ergebnissen der einzelnen Bereiche:

[Folie 7: CIB: zweitbestes Jahresergebnis]

Der Konzernbereich **Corporate and Investmentbank (CIB)** erzielte einen Gewinn vor Steuern von 6,0 Milliarden Euro. Dies ist das **zweitbeste Ergebnis des Bereichs** in der Geschichte der Bank.

Der Unternehmensbereich CB&S hat im abgelaufenen Jahr Erträge in Höhe von 17,5 Milliarden Euro erwirtschaftet. Konsequenter Kundenfokus und spürbare Fortschritte bei der Integration des Bereichs haben zu dieser erfreulichen Leistung beigetragen. Sie ist umso beeindruckender, als sie bei deutlich reduzierten Risiken erbracht wurde, die Staatsschuldenkrise die Finanzmärkte belastet und in der Wirtschaft für Zurückhaltung bei Kapitalmaßnahmen, Fusionen und Übernahmen gesorgt hat.

In Sales and Trading – das ist im Wesentlichen der Geschäftsbereich Markets – haben wir Erträge in Höhe von 12,8 Milliarden Euro erwirtschaftet. Damit liegen wir nun schon im achten Jahr in Folge besser als der Durchschnitt unserer Wettbewerber.

Die Erträge im Zins- und Geldmarktgeschäft haben sich erwartungsgemäß normalisiert. Im Anleihegeschäft führen wir in Europa die Rangliste der besten Bondhäuser an. Weltweit stehen wir auf Platz 2; zudem sind wir die einzige Bank in der Spitzengruppe der drei besten, die ihren Marktanteil ausbauen konnte.

Auch in anderen Produktkategorien waren wir weiter höchst erfolgreich. Das Devisengeschäft verlief weiterhin sehr stark auf dem hohen Niveau des Vorjahres. Hier sind wir nunmehr schon im sechsten Jahr in Folge weltweit die Nummer 1. Im Handel mit Kreditprodukten und im Geschäft mit Rohstoffen haben wir höhere Erträge erzielt.

Und im Aktiengeschäft hat sich der Schwung nach der Neuausrichtung des Aktienderivategeschäfts fortgesetzt.

All dies verdanken wir unserer Fähigkeit, den Märkten selbst in einem schwierigen Umfeld jederzeit Liquidität bereitzustellen, unseren Kunden innovative Lösungen anzubieten und Transaktionen optimal auszuführen.

Auch im Emissions- und Beratungsgeschäft, können wir große Erfolge vermelden. Hier lagen die Erträge 2010 um fast 290 Millionen Euro höher als im Vorjahr. Vor allem haben wir erstmals unser lange verfolgtes strategisches Ziel erreicht und gehören auch in diesem Geschäft nun zu den besten fünf Banken der Welt. Keine andere Bank hat in den vergangenen 10 Jahren hier mehr Marktanteile hinzugewonnen als die Deutsche Bank.

Im M&A-Geschäft haben wir unseren Marktanteil in dieser Zeit fast verdoppelt und liegen nun – gemessen an den Provisionseinnahmen – auf Platz 4 der Weltrangliste. Besonders im nach wie vor größten Kapitalmarkt der Welt, den USA, waren wir erfolgreich und haben eine Reihe von Beratungs- und Kapitalmarktmandaten von namhaften Adressen gewonnen.

Im Unternehmensbereich Global Transaction Banking haben die anhaltend niedrigen Zinsen das Ergebnis belastet. Trotz des schwierigen Umfelds konnten wir die Erträge auf 3,4 Milliarden Euro steigern.

Das von ABN Amro übernommene Firmenkundengeschäft in den Niederlanden hat hierzu bereits einen erfreulichen Beitrag geliefert. Hinzu kommen vor allem höhere Provisionserträge im Wertpapierverwahrgeschäft und in der Handelsfinanzierung. Im Cash Management haben wir unsere führende Position in Europa gefestigt und unsere Position unter den fünf besten US-Dollar-Clearinghäusern stabilisiert.

Das Ergebnis vor Steuern erreichte 905 Millionen Euro und wurde ebenfalls durch Sonderfaktoren beeinflusst. Dazu zählen Einmalaufwendungen aus der Neuausrichtung des Vertriebs und ein Gewinn von rund 200 Millionen Euro aus der Übernahme des Firmenkundengeschäfts von ABN Amro.

[Folie 8: PCAM: Positiver Trend fortgesetzt]

Der Konzernbereich **Private Clients and Asset Management (PCAM)** hat 2010 den positiven Trend aus dem Vorjahr ebenfalls fortgesetzt und ein **Ergebnis vor Steuern** in Höhe von **1 Milliarde Euro** erwirtschaftet.

Im Asset and Wealth Management erzielten wir Erträge in Höhe von 3,9 Milliarden Euro und damit rund 1,2 Milliarden Euro mehr als im Jahr 2009. Sal. Oppenheim und die BHF Bank haben hierzu 646 Millionen Euro beigesteuert.

Im Gewinn vor Steuern von Asset and Wealth Management in Höhe von 100 Millionen Euro sind Nettobelastungen im Zusammenhang mit Sal. Oppenheim/BHF in Höhe von 368 Millionen Euro bereits verkräftet. Den im Dezember 2010 vereinbarten Verkaufsprozess für die BHF Bank wollen wir rasch abschließen. Sal. Oppenheim soll in diesem Jahr mindestens wieder ein ausgeglichenes Ergebnis abliefern.

Das Geschäft von Asset and Wealth Management hat vor allem von gestiegenen Erfolgs- und volumenabhängigen Provisionen und der guten Marktentwicklung profitiert. Gerade in unsicheren Zeiten schätzen die Kunden eine sichere, verlässliche und kompetente Bank wie die Deutsche Bank. Mit einer weiteren Erholung der Märkte wird der Bereich Asset & Wealth Management sein Ergebnis noch erheblich steigern können.

Dies gilt auch für unseren Unternehmensbereich Private & Business Clients – kurz PBC. PBC konnte seine Erträge in allen Produktkategorien insgesamt um 560 Millionen Euro auf 6,1 Milliarden Euro erhöhen und mit 890 Millionen Euro seinen Gewinn gegenüber dem Vorjahr fast verdoppeln.

Dabei wirkten sich die 2009 eingeleiteten Effizienzmaßnahmen positiv aus. Besonders aber trugen das bessere Kreditumfeld, höhere Margen sowie der Anstieg der Provisionseinnahmen im Brokerage-Geschäft und erstmals auch die Postbank zu dem guten Ergebnis bei.

[Folie 9: Deutsche Bank als „Bank of the Year“ ausgezeichnet]

Meine Damen und Herren,

das Jahr 2010 hat einmal mehr die Stärke unseres Geschäftsmodells mit seiner diversifizierten Geschäftsstruktur erwiesen. In vielen Produktkategorien erbringen wir Spitzenleistungen und erhielten dafür eine Fülle von Auszeichnungen.

Ganz besonders gefreut hat uns dabei die eingangs bereits erwähnte erneute Auszeichnung zur „Bank des Jahres“ durch die International Financing Review IFR.

In der Begründung der IFR für die Vergabe dieser von vielen als „Goldmedaille der Finanzbranche“ betrachteten Auszeichnung an die Deutsche Bank heißt es – ich zitiere: "Die Leistung der Investmentbank, in Kombination mit einer ebenso trittsicheren Entwicklung von Bereichen wie dem Privat- und Firmenkundengeschäft und der Vermögensverwaltung, verschaffen der Bank eine günstige Ausgangsposition, auf der enormen Leistung aufzubauen, die sie seit Ausbruch der Finanzkrise gezeigt hat. Das Institut ist wieder auf dem Vormarsch und bereit für neues Wachstum.“ Zitat Ende.

Dies ist eine Auszeichnung für alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen ich an dieser Stelle für ihren Einsatz und für ihre hervorragenden Leistungen ganz herzlich danke. Sie können stolz auf sich sein! In schwierigen Zeiten haben sie das Motto der Bank „Leistung aus Leidenschaft“ erneut überzeugend unter Beweis gestellt.

[Folie 10: Höhere Kapitalquoten als Reaktion auf Finanzkrise]

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist unser Risiko- und Kapitalmanagement. Ende 2010 weisen wir trotz Konsolidierung von Sal. Oppenheim, ABN Amro und Postbank eine Tier-1-Kapitalquote von 12,3% und eine Tier-1-Kernkapitalquote von 8,7% aus. Mit der größten Kapitalerhöhung in der Geschichte der Bank konnten wir sowohl die Finanzierung der Postbank-Übernahme sicherstellen als auch unsere Kapitalbasis im Hinblick auf die verschärften Anforderungen des Basel-III-Regimes weiter stärken.

[Folie 11: Erfolgreiche Kapitalerhöhung]

Diesem Ziel dient auch unser Dividenden-Vorschlag: Im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat schlagen wir für das Geschäftsjahr 2010 eine **Dividende von 75 Cent** pro Aktie vor. Das ist derselbe Betrag wie im Vorjahr, allerdings bezogen auf eine um 50%

vergrößerte Kapitalbasis. Wir betrachten uns dadurch auf die vielfältigen Herausforderungen – und Chancen – der Zukunft finanziell gut vorbereitet.

Im Aktienkurs der Bank sehen wir deutliches Steigerungspotenzial. Die Kurse in der Finanzbranche waren im Jahr 2010 von der verbreiteten Sorge um die Entwicklung an den Märkten insgesamt bestimmt. Dem konnte sich auch unsere Aktie nicht entziehen. Hinzu kam die Belastung durch die Kapitalerhöhung. Dass wir die größte Kapitalerhöhung in der Geschichte der Bank so reibungslos durchführen konnten, ist jedoch ein klarer Vertrauensbeweis in die zukünftige Wertentwicklung der Deutschen Bank. Und dafür möchte ich mich an dieser Stelle im Namen der gesamten Bank bei allen Investoren ausdrücklich bedanken. Wir werden alles tun, um die Erwartungen zu erfüllen, die unsere Aktionärinnen und Aktionäre mit ihrem Engagement verbinden.

In den zurückliegenden Wochen ist ja erfreulicherweise schon etwas Bewegung nach oben in den Kurs gekommen. Wir gehen davon aus, dass die von mir beschriebene hervorragende Ausgangsposition der Bank für neues, stabiles Wachstum diese Entwicklung unterstützen wird.

[Folie 12: Engagiert für Kunden und Gesellschaft]

Meine Damen und Herren, nicht nur die Aktionäre, auch unsere Kunden haben hohe Erwartungen an uns. Wir wollen ihnen ein guter Partner sein, ihnen innovative Ideen und genau die Produkte liefern, die sie nachhaltig erfolgreich machen.

Unsere Bank ist heute rund um die Welt angesehen wie nie zuvor. Bei Reputation und Markenstärke nehmen wir Spitzenplätze ein. Auch dies eröffnet uns neue Chancen für die Zukunft. Wir werden sie ergreifen: Mit Spitzenleistungen für Kunden und Investoren und zugleich **verantwortungsvollem gesellschaftlichen Handeln**. Beides gehört für uns untrennbar zusammen.

Wir stehen zu unserem gesellschaftlichen Engagement. 2010 haben wir **fast 100 Millionen Euro** dafür aufgewandt, weltweit Projekte in den Bereichen Bildung, Nachhaltigkeit, Soziales und Kunst zu fördern. Wir betrachten diese Investitionen in die Gesellschaft als Investitionen in unsere eigene Zukunft.

Augen- und sinnfällig wird unser Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung auch an unseren Zwillingstürmen hier in Frankfurt, die wir nach über drei Jahren Umbau in diesem Monat neu eröffnen werden: Sie verkörpern die Eigenschaften der Deutschen Bank von heute: Stark, innovativ, global, offen und verantwortungsbewusst.

[Folie 13: Management Agenda Phase 4: Wo stehen wir?]

Lassen Sie mich Ihnen nun einen Ausblick auf 2011 geben. Wie geht es weiter? 2011 wird das Jahr, in dem wir unsere neue, starke, zukunftsorientierte Aufstellung unbelastet am Markt voll ausspielen wollen.

Auch das neue Jahr wird Herausforderungen für uns mit sich bringen. Nach der unerwartet schnellen und starken Erholung von der größten Rezession seit Jahrzehnten wird das Weltwirtschaftswachstum mit rund 4 Prozent wohl etwas schwächer ausfallen als 2010. Das liegt hauptsächlich daran, dass das Wachstum in den USA, in Japan und in Teilen der Eurozone bescheiden bleiben dürfte. Europa wird weiter mit der Bewältigung der hohen Staatsschulden einiger EU-Mitgliedsländer zu tun haben. Sorgen bereiten zudem geopolitische Risiken, der Anstieg der Energie- und Rohstoffpreise sowie eine mögliche Überhitzung der Konjunktur in einigen Schwellenländern. Daher bleiben Konjunktur und Finanzmärkte, und damit das Umfeld, in dem unsere Kunden und wir agieren, weiterhin mit Unwägbarkeiten behaftet.

Hinzu kommt eine Reihe von offenen Fragen auf dem Gebiet der Finanzmarktregulierung. Zwar sind hier bereits in erheblichem Maße die Lehren aus der Finanzkrise gezogen und Reformen auf den Weg gebracht worden. Die derzeit zu beobachtende Fragmentierung droht jedoch zu Regulierungsarbitrage und Wettbewerbsverzerrungen zu führen; und werden die Finanzmarktakteure durch zu viel Regulierung überlastet, zieht das unerwünschte Folgen auch für die Realwirtschaft nach sich.

Die Deutsche Bank hat sich auf die kommenden regulatorischen Verschärfungen sorgfältig vorbereitet. Nach der Kapitalerhöhung sind wir gut mit Eigenkapital versorgt. Aus heutiger Sicht rechnen wir damit, dass wir die für 2019 vorgesehenen Basel III-Solvenz-Quoten bereits 2013 erfüllen. Dabei werden wir mit unserem Kapital

diszipliniert umgehen, eine angemessene Ausschüttungspolitik betreiben und zugleich unseren Wachstumsinitiativen Rechnung tragen.

2011 können wir außerdem auf den Fortschritten aufbauen, die wir in den Jahren 2009 und 2010 beim Umsetzen unserer Management-Agenda erzielt haben.

Schauen wir uns im Hinblick darauf die einzelnen Aktionsfelder dieser Agenda etwas genauer an:

[Folie 14: Integration von CIB hat drei Schwerpunkte: optimieren, vernetzen und wachsen]

Im Investmentbanking befinden wir uns – inzwischen auch bei Corporate Finance – bereits auf Augenhöhe mit den Besten der Welt.

Wir wollen aber noch besser werden. Die Prioritäten in CIB sind klar: Wir werden weiter Risiken reduzieren, uns an das neue regulatorische Marktumfeld anpassen und vor allem Raum für Wachstum im Kundengeschäft schaffen. Dazu treiben wir die Integration weiter voran. Wir straffen Strukturen. Wir vernetzen, um das Cross-Selling zu intensivieren und Produktrisiken zu zentralisieren. Wir wachsen, indem wir die Betreuung von Unternehmen und Institutionen effizienter organisieren und das Produktangebot verbessern. Mit Hilfe der von ABN Amro übernommenen Filialen werden wir das Mittelstandsgeschäft auch außerhalb Deutschlands weiter ausbauen.

[Folie 15: PCAM: Ausbau der führenden Marktposition im Heimatmarkt Deutschland durch wichtige Akquisitionen]

Der zweite strategische Schwerpunkt betrifft PCAM. In den vergangenen Jahren haben wir Asset Management neu ausgerichtet. Mit einer flexibleren Kostenstruktur können wir uns in diesem Bereich nun ganz auf Wachstum und Profitabilität konzentrieren. Die Aktienmärkte sind in guter Verfassung – und das ist gut für's Geschäft. Wir verlassen uns aber nicht nur darauf. Wir haben uns vorgenommen, fünf Megatrends zum Vorteil der Bank zu nutzen: den wachsenden Wohlstand in den aufstrebenden Schwellenländern, alternative Investments, den Klimawandel, den Trend, dass große Versicherungsgesellschaften das Anlagegeschäft für ihre Kunden den Spezialisten in

Banken übertragen, und vor allem die demografische Entwicklung in wichtigen Märkten unserer Bank.

Produkte für die Altersvorsorge sind der am schnellsten wachsende Bereich von Asset Management. Unser wichtigster Pfeiler ist hier die DWS. Sie ist seit vielen Jahren führend im deutschen Heimatmarkt und wird ihr Modell nun in andere Märkte der Welt exportieren.

Private Wealth Management wird von dem anhaltend expandierenden Markt sehr vermögender Kunden nachhaltig profitieren. Seit 2005, also inklusive der Krisenjahre, hat PWM Nettomittelzuflüsse von rund 50 Milliarden Euro erzielt. Darin sind die Akquisitionen nicht eingerechnet. Auch hier kommt uns der weltweit exzellente Ruf der Bank zugute. PWM arbeitet an allen wichtigen Finanzplätzen rund um den Globus mit CIB sehr eng zusammen, um sehr vermögenden Kunden den Zugang zu allen Dienstleistungen aus dem Wealth Management und unserem Investment Banking zu ermöglichen.

Unsere Spitzenposition auf dem deutschen Heimatmarkt bauen wir weiter aus. Mit der Übernahme der renommierten Privatbank Sal. Oppenheim haben wir die Führungsposition im inländischen Markt für Vermögensverwalter verbessert. Die Restrukturierung von Sal. Oppenheim macht sehr gute Fortschritte: Die Bank gewinnt auf Nettobasis bereits wieder stattliche Kundenvermögen hinzu. Die Kunden schätzen die besondere Tradition und die Servicequalität dieser weiterhin selbständig geführten Privatbank.

Wir erwarten bei Sal. Oppenheim schon für dieses Jahr ein mindestens ausgeglichenes Ergebnis. Vom Jahr 2014 an soll die Bank dann zwischen 100 und 150 Millionen Euro zum Vorsteuerergebnis beitragen.

[Folie 16: Eine neue Dimension im Privatkundengeschäft]

Die Übernahme der Postbank ist die konsequente Fortsetzung unserer Strategie, die sogenannten stabilen Geschäftsbereiche weiter zu stärken. Wo immer sich uns dazu in den vergangenen Jahren eine passende Möglichkeit bot, haben wir diese genutzt: Zuerst die Berliner Bank und norisbank, dann Sal. Oppenheim, die Firmenkundenaktivitäten von ABN Amro und die Postbank.

Mit ihr bauen wir unser Privatkundengeschäft zu einer starken zweiten Säule neben dem Investmentbanking aus. In unserem Heimatmarkt Deutschland – der größten Volkswirtschaft Europas – sind wir damit auch unangefochtener Marktführer im Privatkundengeschäft. Zusammen mit der Postbank betreuen wir mehr als 24 Millionen Kunden in mehr als 2.000 Filialen. Auch auf europäischer Ebene zählen wir gemessen an den Erträgen und am Volumen von 260 Milliarden Euro Privatkundeneinlagen hier schon zu den führenden Häusern.

Deutsche Bank und Postbank ergänzen sich auf ideale Weise: Sie sprechen unterschiedliche Kundengruppen an. Auch als Teil des Deutschen Bank-Konzerns wird die Postbank beim Kunden aber die starke, eigenständige Marke bleiben, die sie schon immer war.

Nach der erfolgreichen Konsolidierung der Postbank streben wir im Geschäftsbereich PBC mittelfristig Erträge von über 10 Milliarden Euro und einen Vorsteuergewinn von mehr als 3 Milliarden Euro an.

Auch im Privatkundengeschäft wollen wir eine Erfolgsgeschichte schreiben, wie wir sie in unserem Investmentbanking in den vergangenen 10 Jahren geschrieben haben. Damit soll die Ertragskraft der Bank insgesamt besser ausbalanciert – und zugleich nachhaltig gestärkt werden. Die neue, deutlich größere Retailbank innerhalb des Deutschen Bank-Konzerns wird uns künftig auch noch besser in die Lage versetzen, weiter in die internationale Expansion in diesem Bereich zu investieren.

[Folie 17: Megatrends fördern Wachstum in Asien]

Für das Wachstum der Bank hat in der aktuellen Phase unserer Management-Agenda die Region Asien Priorität. Die meisten Volkswirtschaften in dieser Weltregion wachsen sehr schnell. Besonders in Indien und China nimmt die Vermögensbildung weiter spürbar zu und die regionalen Kapitalmärkte weisen beträchtliches Potenzial auf. Um die enorme Dynamik zu nutzen, werden wir in Asien weiter in Kerngeschäftsfelder investieren, unsere Kunden noch umfangreicher betreuen und sie bei einer Expansion in die Region noch besser unterstützen.

Mehr als 16.000 Mitarbeiter – rund ein Fünftel unserer gesamten Belegschaft – tragen bereits heute in 17 asiatischen Märkten wesentlich zu unseren Erträgen bei. Aber damit geben wir uns nicht zufrieden. Wir haben ehrgeizige Ziele: Wir wollen uns auch in Asien unter den drei führenden Investmentbanken etablieren, im Global Transaction Banking dort die Top-Vier-Position festigen und im Private Wealth Management in die Gruppe der fünf Top-Player vorstoßen. In PBC setzen wir besonders auf die Ausweitung des Geschäfts durch unsere Filialen und unsere strategische Beteiligung an der Hua Xia Bank in China.

Nach 3,1 Milliarden Euro im vergangenen Jahr erwarten wir aus dem Asien-Geschäft für dieses Jahr Erträge von mindestens 4 Milliarden Euro. Wir haben alles, was wir für weiteres Wachstum in dieser Region brauchen: Die Lizenzen, die Infrastruktur, die Talente und die Beziehungen.

[Folie 18: Fokus auf die Leistungskultur]

Das letzte Element unserer Management-Agenda ist eine Neubelebung unserer Leistungskultur. Wir sind dabei, Komplexität zu reduzieren und bis Anfang 2012 Effizienzgewinne in Höhe von rund 1 Milliarde Euro pro Jahr zu erzielen. Außerdem investieren wir gezielt in die Kompetenz unserer Mitarbeiter und in unsere Unternehmenskultur, die auf Vielfalt der Talente setzt. Leistungsfähige, motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus und in allen Regionen der Welt sind unser wertvollstes Kapital.

[Folie 19: Update zu Gewinnzielen 2011]

Meine Damen und Herren, das Ergebnis des vergangenen Jahres zeigt: **Die Deutsche Bank ist nach einem Jahr der Investitionen bereit zu neuen, noch größeren Erfolgen.** Für das laufende Jahr streben wir aus dem Geschäft unserer Geschäftsbereiche einen Vorsteuergewinn von 10 Mrd. Euro an. Dieses Ziel ist sicher sehr ehrgeizig. Aber wir sind nach wie vor zuversichtlich, es erreichen zu können. Bei allen vier strategischen Elementen unserer Management-Agenda befinden wir uns klar auf Zielkurs:

Erstens: Unsere Investmentbank hat bewiesen, dauerhaft und verlässlich hervorragende Ergebnisse liefern zu können – und sie schafft das auch mit einem konservativeren Risikoprofil.

Zweitens: Erfolgreiche Akquisitionen in Deutschland und Europa stärken unser Privatkunden- und Asset Management-Geschäft. Wir profitieren von einem ausgewogeneren Ertragsmix, einer geringeren Ertragsvolatilität sowie von einer besseren Liquidität und breiteren Refinanzierungsmöglichkeiten.

Wir sind – drittens – voll im Plan, 2011 in Asien Erträge und Gewinne gegenüber 2008 zu verdoppeln. Schließlich erwarten wir – viertens – aus der Integration unserer Investmentbank und der Postbank erhebliche Synergieeffekte sowie aus der Neubelebung unserer Leistungskultur beträchtliche Effizienzgewinne.

Natürlich ist uns bewusst, dass wir auch in diesem Jahr einige Herausforderungen zu bewältigen und Unwägbarkeiten zu gewärtigen haben. Aber wir bauen darauf: Die Vorarbeit des vergangenen Jahres und der Schwung der dabei erzielten Erfolge werden uns zum Ziel führen, wenn sich uns nicht unerwartet große Hindernisse in den Weg stellen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!