



**Dr. Josef Ackermann**  
Vorsitzender des Vorstands und  
Chairman des Group Executive Committee  
der Deutsche Bank AG  
in der Hauptversammlung am 24. Mai 2007  
– Es gilt das gesprochene Wort –

Guten Morgen, meine sehr verehrten Aktionärinnen und Aktionäre, sehr geehrte Aktionärsvertreter, meine Damen und Herren,

ich heiße Sie, auch im Namen meiner Kollegen im Vorstand und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Bank, zu unserer heutigen Hauptversammlung herzlich willkommen.

## Leistung trifft Leidenschaft

Leistung trifft Leidenschaft – treffender ist der Erfolg der Deutschen Bank in 2006 wohl kaum zu beschreiben!

Ich bin stolz, Ihnen heute über ein außerordentlich erfolgreiches Geschäftsjahr berichten zu können. Und dies in dreierlei Hinsicht:

▷ Erstens: 2006 war das *beste Geschäftsjahr in der Geschichte* der Deutschen Bank. Nie zuvor haben wir operativ ein besseres Ergebnis erzielt. Und das Beste ist: Dieser Trend setzte sich im ersten Quartal 2007 fort.

▷ Zweitens: Sie, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, sollen von dieser Wertschaffung profitieren. Dank eines herausragenden Ergebnisses pro Aktie schlagen wir Ihnen eine *Dividende* in Höhe von 4 Euro vor. Wenn Sie diesem Vorschlag heute zustimmen, ist dies die höchste jemals von der Deutschen Bank gezahlte Dividende.

▷ Und drittens, und das ist besonders wichtig: Die Deutsche Bank ist auf dem *richtigen Kurs*. Wir sind auf Erfolgskurs. Wir sind bestens vorbereitet auf die Entwicklungen, die unser Geschäft in den nächsten Jahren nachhaltig prägen werden. Und wir sind überzeugt, unsere Wachstumsdynamik beibehalten zu können.

Nun zu den Details.

Meine Damen und Herren,

wir haben 2006 in einem freundlichen Umfeld agiert. Die Weltwirtschaft war in guter Verfassung. Die Finanzmärkte haben sich übers Jahr gesehen positiv entwickelt, auch wenn der Börsenhimmel zuweilen

wolkenreich war. Dabei zeigte sich ganz deutlich: Unser Geschäftsmodell hat sich auch in herausfordernden Zeiten als robust und erfolgreich erwiesen. Und darauf kommt es an, meine Damen und Herren.

## Ein außergewöhnliches Jahr 2006

Die Zahlen für 2006 sprechen für sich. Alle wichtigen Kennzahlen übertrafen noch einmal die des Vorjahres; und das war ja schon ein sehr gutes. Das Jahr 2006 war also erneut ein Rekordjahr für die Deutsche Bank.

Die *Gesamterträge* stiegen um 11 Prozent auf 28,3 Mrd. Euro. Wir haben weiter kostenbewusst gewirtschaftet und die Risikovorsorge niedrig halten können. So konnten wir das Ertragswachstum in eine deutliche *Ergebnissteigerung* umsetzen. Stolze 8,1 Mrd. Euro vor Steuern haben wir verdient. Der Jahresüberschuss erhöhte sich sogar um beachtliche 70 Prozent auf 6 Mrd. Euro. Meine Da-

men und Herren, das kann sich sehen lassen.

## Erfolg setzte sich im 1. Quartal 2007 fort

Der Erfolg unserer Bank setzt sich fort. In den ersten drei Monaten dieses Jahres haben wir *Erträge* in Höhe von 9,6 Mrd. Euro erwirtschaftet. Das sind 20 Prozent mehr als im ersten Quartal 2006. Das *Ergebnis vor Steuern* ist nochmals um vergleichsweise 22 Prozent auf 3,2 Mrd. Euro gestiegen. Und beim *Gewinn nach Steuern* legten wir sogar um 29 Prozent auf 2,1 Mrd. Euro zu. Das war operativ das beste Quartal aller Zeiten! Dies ist umso bemerkenswerter, als die Umfeldbedingungen an den Finanzmärkten zu Beginn dieses Jahres nicht so günstig wie im Vorjahr waren – denken Sie nur an die Turbulenzen an den Aktienmärkten Ende Februar und die Korrektur im US-amerikanischen Hypothekenmarkt.

Meine Damen und Herren,

die hervorragenden Ergebnisse im letzten Jahr und im ersten Quartal dieses Jahres belegen: Wir sind sehr erfolgreich mit unserer globalen Aufstellung und unseren breit diversifizierten Geschäftsaktivitäten. Wir können unsere geschäftlichen Möglichkeiten auch unter den unterschiedlichsten Marktbedingungen profitabel nutzen. Und unsere Ausrichtung auf hochwertige Dienstleistungen für unsere Kunden zahlt sich aus.

## Fortschritt in unseren Kerngeschäftsfeldern

Zu dem hervorragenden Ergebnis haben abermals alle Bereiche der Bank beigetragen. Unser Konzernbereich *Corporate & Investment Banking* – kurz CIB genannt – erzielte im vergangenen Jahr erneut Spitzenwerte: Die *Erträge* wuchsen um 18 Prozent auf 18,7 Mrd. Euro. Das *Ergebnis vor Steuern* verbesserte sich um 33 Prozent auf 5,8 Mrd. Euro. Diese Erfolgsgeschichte schrieben wir in den ersten drei Monaten dieses Jahres fort. Die *Erträge* stiegen um 18 Prozent auf 6,7 Mrd. Euro. Der Ge-

winn vor Steuern betrug 2,4 Mrd. Euro. Dies sind nicht nur 11 Prozent mehr als im bereits sehr guten Vorjahresquartal, sondern auch der höchste Gewinn, den CIB jemals in einem Quartal erzielte. Damit unterstreichen wir unsere Position als eines der führenden Institute im globalen Investment Banking. Gemessen an den Erträgen ist die Deutsche Bank im ersten Quartal 2007 eine der drei erfolgreichsten Investmentbanken weltweit.

Im *Verkauf und Handel mit Wertpapieren* spielen wir weltweit in der Champions-League – und dort weit oben. Hier zahlt sich aus, dass wir beizeiten und noch vor vielen anderen unser Aktien- und Anleihegeschäft integriert und nach Ländern, Produkten und Kunden diversifiziert haben. Wir waren zum zweiten Mal in Folge der größte Derivate-Händler weltweit und wurden zum dritten Mal in Folge als größter Devisenhändler der Welt ausgezeichnet.

Im *klassischen Investment Banking*, dem Emissions- und Beratungsgeschäft, konnten wir wichtige, viel beachtete Mandate gewinnen. So waren wir einer der Konsortialführer beim bis heute weltweit größten Börsengang der *Industrial and Commercial Bank of China* mit einem Volumen von 19 Milliarden US-Dollar. Dieses und andere prominente Mandate haben unser internationales Renommee weiter verbessert.

Im *Global Transaction Banking* haben wir die *Erträge* kräftig gesteigert. Wir haben uns noch stärker auf unseren europäischen Heimatmarkt ausgerichtet. Wir profitierten aber auch vom Ausbau unserer Präsenz in wachstumsstarken Schwellenländern. Erst kürzlich wurde dieser Geschäftsbereich als „Treuhandbank des Jahres“ ausgezeichnet.

In unserem zweiten Konzernbereich *Private Clients and Asset Management* – kurz PCAM genannt – haben wir im vergangenen Jahr beachtliche Fortschritte gemacht. Die *Erträge* stiegen auf 9,2 Mrd. Euro. Das *Ergebnis vor Steuern* erreichte mit 1,9 Mrd. Euro einen neuen Höchstwert. Im ersten Quartal dieses

Jahres lag es mit 481 Mio. Euro um 10 Prozent niedriger als das Rekordergebnis des Vorjahresquartals. Dies ist zum einen auf Investitionen zurückzuführen, die wir in PCAM tätigten und die zu Jahresanfang in die Rechnung einfließen. Zum anderen hatten wir im ersten Quartal 2006 hohe erfolgsabhängige Provisionen im Immobilien-Investmentgeschäft erzielt.

Die kleine Delle zu Beginn dieses Jahres hat deshalb nichts mit der operativen Stärke dieser Geschäftsfelder zu tun. Wir sind zunehmend attraktiv für die Betreuung und Verwaltung von Vermögen für institutionelle und private Kunden einschließlich großer Familienvermögen. Wie sonst hätten wir im *Asset and Wealth Management* im letzten Jahr Netto-Mittelzuflüsse von 21 Mrd. Euro und im ersten Quartal dieses Jahres netto weitere 8 Mrd. Euro neuer Anlagegelder gewinnen können?

Erfolg können wir auch bei den klassischen Aktivitäten einer Bank für Privatkunden und kleinere bis mittlere Unternehmen nachweisen. Im Bereich *Private & Business Clients* (kurz: PBC), in dem wir vor allem das Kredit- und Einlagengeschäft, die Kontoführung, den Zahlungsverkehr sowie das Wertpapier- und Fondsgeschäft betreiben, haben wir erstmals mehr als 5 Mrd. Euro Jahreserträge erwirtschaftet. Und dieser Bereich hat das Ergebnis trotz fortlaufender Investitionen in zahlreiche Wachstumsinitiativen weiter verbessert.

Sie sehen also, meine Damen und Herren, PCAM ist und bleibt ein wichtiges Standbein der Deutschen Bank!

## Wichtige Kennzahlen gesteigert

Wir haben unsere Unternehmensziele im vergangenen Jahr wieder erreicht, ja sogar übertroffen. Dies ist auch ein Verdienst unseres *Kapitalmanagements*. Wir sind mit dem Kapital, das Sie uns anvertraut haben, sorgsam und erfolgreich zugleich umgegangen. Mit unserer *Kapitalaus-*

stattung sind wir in einer sehr komfortablen Lage. Wir können auch größte Mandate als Lead Manager übernehmen, sofern wir die damit verbundenen Risiken eingehen wollen.

Und wir haben enormen Wert geschaffen für Sie, unsere Aktionäre, und unsere erfolgreiche Steigerung der letzten Jahre fortgesetzt. Auf das gestiegene Eigenkapital erwirtschafteten wir in 2006 eine beachtliche Rendite von 30 Prozent. Besonders interessieren dürfte Sie auch das Ergebnis je Aktie. Es verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um 66 Prozent auf 11 Euro und 55 Cent. Dies ist das Fünffache des Werts aus dem Jahr 2003 – eine wirklich fantastische Entwicklung! Im ersten Quartal 2007 haben wir noch einmal zugelegt. Die Eigenkapitalrendite stieg auf 45 Prozent, und das Ergebnis je Aktie betrug schon nach den ersten drei Monaten 4 Euro 28 Cent. Es gebietet sich zwar nicht, diese Entwicklung linear aufs Gesamtjahr hochzurechnen. Es zeigt aber, dass wir unverändert auf dem richtigen Kurs sind, auf Erfolgskurs.

### Weiterhin hervorragende Entwicklung des Aktienkurses ...

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

vom Erfolg der Deutschen Bank profitieren Sie ganz besonders – und dies auf mehrfache Weise. Unser Aktienkurs hat sich seit Beginn 2003 sehr erfreulich entwickelt und vor wenigen Tagen mit über 118 Euro einen neuen Höchststand markiert. Wir tun alles dafür, dass Sie auch in Zukunft viel Freude an Ihrer Deutsche Bank-Aktie haben werden.

### ... und außerordentliche Steigerung der Dividende

Der Erfolg des vergangenen Jahres ist auch Ihr Erfolg, meine Damen und Herren. Deshalb schlagen Vorstand und Aufsichtsrat Ihnen heute eine Dividende von 4 Euro pro Aktie vor. Das sind 1 Euro und 50 Cent, also erfreuliche 60 Prozent mehr als im Vor-

jahr. Dies ist zugleich Ausdruck unserer Zuversicht, auch künftig die Profitabilität der Deutschen Bank, Ihrer Bank, auf hohem Niveau halten zu können.

Unser Aktienrückkaufprogramm haben wir fortgesetzt. Dazu hatte uns die Hauptversammlung im vergangenen Jahr ermächtigt. Wir haben seither insgesamt 14.075.105 eigene Aktien zurückgekauft. Dies entspricht 36.032.269 Euro bzw. rund 2,7 Prozent des Grundkapitals zur letzten Hauptversammlung. Für die zurück erworbenen Aktien haben wir im Durchschnitt 95 Euro 26 Cent bezahlt, insgesamt also ca. 1,34 Mrd. Euro. Zum Zeitpunkt der letztjährigen Hauptversammlung hielten wir im Rahmen des Rückkauf-Programms einen Bestand an eigenen Aktien in Höhe von ca. 18,8 Mio. Stück. Von diesem Bestand und den soeben erwähnten Rückkäufen in Höhe von 14,1 Mio. Aktien haben wir rund 9,6 Mio. Aktien im Rahmen der erfolgsabhängigen Vergütung für die Weitergabe an Mitarbeiter eingesetzt. Seit der letzten Hauptversammlung haben wir keine Aktien eingezogen. Die verbliebenen 23,3 Mio. Aktien halten wir bis auf weiteres im eigenen Bestand.

Wir schlagen der heutigen Hauptversammlung vor, den Vorstand zu einem weiteren Aktienrückkauf zu ermächtigen, und bitten um Ihre Zustimmung. Die Ermächtigung soll vorsorglich erfolgen. Diese Maßnahmen sind wichtige Bestandteile unseres Kapitalmanagements und geben uns Flexibilität auf der Eigenkapitalseite.

Meine Damen und Herren, wir alle wissen:

Erfolg kommt nicht von ungefähr, auch unser Erfolg nicht. Er ist das Ergebnis einer engagierten Arbeit der vergangenen Jahre. Wir geben uns aber mit dem Erreichten nicht zufrieden. So sehen wir unsere Aufgabe nicht primär darin, das zu ernten, was wir gesät haben, sondern heute zu säen, was wir morgen ernten. Für unser Haus gilt: Das Jahr 2006 war nicht nur ein erfolgreiches Jahr, es war

auch ein Jahr der vorausschauenden Investitionen.

### Investitionen in den Ausbau unseres Geschäfts

Wir haben im letzten Jahr in allen Geschäftsbereichen weiter in die Zukunft investiert und damit die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt. In unserem Heimatmarkt Deutschland stärkten wir unser Privatkundengeschäft durch die Akquisitionen der norisbank und der Berliner Bank. Mit der norisbank forcieren wir unser Konsumentenfinanzierungsgeschäft in Deutschland. Wir verfügen mit der norisbank jetzt über eine zusätzliche starke Marke und erreichen über fast 100 neue Filialen mehr als 300.000 neue Kunden. Die Berliner Bank verbreitert unsere Präsenz in der Hauptstadt durch weitere 60 moderne Zweigstellen und rund 320.000 neue Kunden. Damit verdoppeln wir unser Filialnetz in Berlin und erreichen dort einen Marktanteil von stattlichen 15 Prozent.

Beispiele für gezielte Akquisitionen außerhalb Deutschlands sind MortgageIT und Tilney. Mit dem Erwerb von MortgageIT, einer schnell wachsenden Gesellschaft für Wohnimmobilienkredite, stellen wir unser Verbriefungsgeschäft in den USA auf eine breitere Basis. Tilney ist ein renommierter Vermögensverwalter in Großbritannien, der unsere Position im zweitgrößten europäischen Markt für private Vermögensverwaltung deutlich verbessert.

Wir investieren aber nicht nur gezielt in Übernahmen oder Partnerschaften, sondern auch in Wachstum aus eigener Kraft. In CIB haben wir weitere Spezialisten eingestellt und unsere Marktstellung in den USA sowie in wichtigen asiatischen Ländern verstärkt. Im Private Wealth Management kamen über 400 neue Mitarbeiter an Bord, von denen die allermeisten Kundenberater sind. PBC hat in Indien acht Filialen eröffnet und dort innerhalb kurzer Zeit fast 250.000 zufriedene Kunden gewonnen. In Lateinamerika und im Mittleren Osten

haben wir unsere Präsenz weiter verstärkt.

## Unsere anderen Stakeholder

Darüber hinaus investieren wir permanent in die Verbesserung unserer *Kundenbetreuung*. Unsere Kunden stehen im Mittelpunkt all unserer Aktivitäten. Sie sind die Grundlage unseres Erfolgs. Die Deutsche Bank wäre heute nicht in einer so starken Position, würden wir nicht unsere Kunden mit Spitzenleistungen überzeugen und ihr Vertrauen in uns rechtfertigen; und dies Tag für Tag, Monat für Monat, Jahr für Jahr.

## Kunden

Deshalb arbeiten wir fortwährend an der Optimierung unseres Produkt- und Serviceangebots und investieren in unsere Vertriebskanäle. So haben wir für rund 60 Mio. Euro im vergangenen Jahr unser *Filialnetz* in Deutschland *modernisiert*. Wir eröffneten neue Investment & FinanzCenter und Finanzberaterbüros. Erfolgreiche Konzepte aus unserer innovativen Berliner Filiale Q110, der „Deutschen Bank der Zukunft“, wurden in anderen deutschen Filialen übernommen.

Für unsere *mittelständischen Unternehmen* wurde das Produktangebot erweitert und die Betreuung dieser für uns sehr wichtigen Kundengruppe weiter verbessert. Wir haben unsere Kräfte noch breiter im Markt aufgestellt und agieren heute in zwanzig Regionen statt der bisherigen sieben. Damit tragen wir der dezentralen Wirtschaftsstruktur in Deutschland Rechnung. Wir haben zugleich Freiräume für die regionalen Geschäftsleitungen geschaffen, damit sie sich noch intensiver um ihre Kunden kümmern können. Das kommt bei unseren Kunden gut an, und das zahlt sich für die Deutsche Bank aus.

Wir engagieren uns, damit der deutsche Mittelstand auch künftig das Rückgrat unserer heimischen Wirtschaft bleibt. Ich möchte an dieser Stelle einmal mit Nachdruck darauf hinweisen, dass die Deutsche Bank mit über 900.000 betreuten Unterneh-

men Marktführer für den Mittelstand in Deutschland ist. Kaum eine andere Bank bietet eine solche *Bandbreite an intelligenten Produkten und Dienstleistungen*, angefangen bei Cash-Management-Lösungen für den in- und ausländischen Zahlungsverkehr über klassische Kredite bis hin zu Handels- und Exportfinanzierungen.

Aber auch bei innovativen Finanzierungsformen sind wir geschätzter Partner des deutschen Mittelstands. Wir ermöglichen unseren mittelständischen Kunden den Zugang zu den Kapitalmärkten, der vorher meist nur großen Unternehmen vorbehalten war. Mit den Mezzanine-Programmen *equiNotes* und den Schuldscheinprogrammen *db-SchuldSchein* sind wir im Markt sehr erfolgreich. Und für besonders *wachstumsstarke Unternehmen* haben wir ein fein abgestimmtes Angebot, das auf ihre spezifischen Finanzierungsanforderungen eingeht. Wir beraten mittelständische Unternehmen bei Fusionen und Akquisitionen und kümmern uns auch um die Finanzierung. Meine Damen und Herren, wir sind in diesem sensiblen Geschäft an der Spitze in Deutschland. Das freut uns besonders, zeigt es doch, dass die mittelständischen Unternehmen auf die Deutsche Bank vertrauen. Zudem *begleiten wir den Mittelstand bei Investitionen im Ausland*. Wer, wenn nicht wir, könnte diesen Unternehmen bei dem Schritt etwa nach Osteuropa, Asien oder Lateinamerika besser zur Seite stehen? Dies kann am besten eine Bank, die überall dort schon seit langem mit Erfolg präsent ist, und das sind wir, die Deutsche Bank.

Sie sehen, meine Damen und Herren, wir reden nicht nur, wir tun etwas für den Mittelstand. Wir leisten einen *aktiven Beitrag* zur Wachstumsförderung dieser wichtigen Säule der deutschen Wirtschaft, die über 99 Prozent aller deutschen Unternehmen darstellt, in der 70 Prozent aller Beschäftigten etwa die Hälfte der deutschen Wertschöpfung erwirtschaften. Unsere Kunden schätzen unser Engagement und unsere Expertise. Sie nutzen unser Angebot gerne und schen-

ken uns ihr Vertrauen. Und darauf kommt es uns an. Das ist uns wichtig.

## Mitarbeiter

Der Schlüssel zum Erfolg unserer Bank sind unsere hervorragenden und hoch motivierten Mitarbeiter. Und weil wir unseren Erfolgskurs fortsetzen wollen, haben wir die *Zahl unserer Mitarbeiter* im vergangenen Jahr um über 5.400 erhöht. Im ersten Quartal dieses Jahres haben wir schon über 4.200 neue Kolleginnen und Kollegen bei uns begrüßen können. Wir schaffen wieder Arbeitsplätze, weil wir rechtzeitig die Hausaufgaben gemacht haben und weil wir effizient und profitabel sind.

Der Anspruch unseres Hauses ist es, in der Welt des Geldes und der Finanzen ganz vorne dabei zu sein. Diesen Anspruch, der gleichzeitig ein Leistungsversprechen ist, können wir nur erfüllen, wenn die besten Talente weltweit für uns arbeiten. Wenn wir diese für uns gewinnen und sie an uns binden wollen, müssen wir *als Arbeitgeber attraktiv sein*. Daher bieten wir unseren Mitarbeitern beste Aufstiegschancen und investieren viel in *Aus- und Weiterbildung*. So hat PBC derzeit über 1.300 Auszubildende hier in Deutschland. Einige davon sind heute hier in der Festhalle und helfen bei der Durchführung der heutigen Versammlung. Willkommen bei der Deutschen Bank und danke für Ihre Unterstützung!

Unser starkes Engagement für Qualifizierung spiegelt sich in einem um 11 Prozent höheren Aufwand pro Mitarbeiter wider. Diese Investitionen sind wichtig, denn sie sind letztlich Investitionen in Bildung und damit Investitionen in die Zukunft unseres Unternehmens. Denn neben der Erfahrung und Motivation unserer Mitarbeiter sind es ganz besonders ihre fachliche und ihre soziale Kompetenz, die eine hohe Qualität der Kundenbetreuung und -beratung gewährleisten. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital. Sie erbringen mit ihrem *Know-how* und ihrer *Kreativität* innovative Leistungen für unsere Kunden.

Sie, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sind der Garant für das gute Ergebnis der Bank. Ihnen gilt daher unser aller ganz besonderer Dank für Ihren unentwegten Einsatz und Ihre hervorragenden Leistungen, auf die Sie zu Recht stolz sein können.

Meine Damen und Herren,

ich möchte an dieser Stelle noch ein persönliches Wort – auch im Namen des gesamten Vorstands – an einen verdienten Weggefährten richten, der mit dem heutigen Tag aus dem Vorstand ausscheidet. Lieber *Herr von Heydebreck*, die gute Verfassung, in der sich unsere Bank befindet, ist auch Ihnen zu verdanken. Sie waren 33 Jahre für die Deutsche Bank tätig und haben seit 1994 als Mitglied des Vorstands den Wandel der Bank zu einem international erfolgreichen Finanzdienstleister entscheidend mitgeprägt. Sie haben Ihr gesamtes Berufsleben mit einem hohen Maß an Disziplin und Kompetenz in die Dienste der Bank gestellt. Hierfür und für die allzeit gute und angenehme Zusammenarbeit, die meine Vorstandskollegen und ich stets sehr geschätzt haben, möchten wir uns bei Ihnen bedanken. Wir alle wünschen Ihnen für die Zukunft alles Gute.

## Gesellschaft

Investitionen in die Zukunft sind immer auch *Investitionen in die Gesellschaft*, denn in dieser Gesellschaft liegt unsere Zukunft. Hier Verantwortung zu übernehmen, ist Teil unseres Selbstverständnisses. Dementsprechend denken wir mit zahlreichen Initiativen im gesellschaftlichen Bereich heute schon an morgen.

Um ganz konkret zu sprechen:

Mit unserer Klimastrategie wollen wir Treibhausgas-Emissionen vermeiden und die *Nutzung von erneuerbaren Energien* fördern. Im vergangenen Jahr haben wir bereits ein Fünftel unseres Energiebedarfs in Deutschland aus erneuerbaren Energiequellen bezogen. Wir fördern mit dem EU-Emissionshandel marktorientierte Mechanismen zur Reduzierung von Treibhausgasen. Zudem unterstützen

wir Projekte, die zur Lösung der Klimaprobleme beitragen können und die unserem Verständnis von Leistung, Leidenschaft und Innovation entsprechen, wie zum Beispiel das Unternehmen "Solarimpulse". Ziel dieses Projekt ist es, bis zum Jahre 2011 ohne fossile Brennstoffe die Erde mit einem Flugzeug zu umrunden. Ein Modell dieser Innovation haben Sie sicher schon im Foyer gesehen.

Für gesellschaftliche Zwecke hat die Deutsche Bank im vergangenen Jahr rund 85 Mio. Euro ausgegeben, davon etwa die Hälfte in Deutschland. Wir engagieren uns überall dort, wo wir geschäftlich aktiv sind. Wir helfen im sozialen Bereich, wir fördern Musik und Bildende Künste und wir investieren in Bildung, Wissenschaft und Forschung. Dabei stellen wir nicht einfach nur Schecks aus. Es gibt Dinge, die kann man nicht einfach mit Geld erledigen. Wir bringen vielmehr auch unser Fachwissen und unsere Erfahrung in vielfältige Projekte ein. So sind wir bereits seit Jahren engagierter Förderer von *Mikrokrediten* zur Bekämpfung individueller und gesellschaftlicher Armut. Daher freuen wir uns sehr, dass die Bedeutung von Mikrokrediten für die Entwicklung einer Gesellschaft durch die Verleihung des *Friedensnobelpreises* an Muhammad Yunus und seine Grameen Bank gewürdigt wurde. Für manchen mag dieses Thema „weit weg“ sein. Aber es ist eben auch ein Aspekt der Globalisierung, dem wir uns nicht entziehen sollten.

Ein weiteres Thema, das uns besonders am Herzen liegt: *Kinder – sie sind unsere Zukunft*. Ihnen gute Startchancen ins Leben zu ermöglichen, junge Menschen besser auf ihr späteres Berufsleben vorzubereiten, das ist essentiell für jede soziale Gesellschaft. Viele unserer Mitarbeiter engagieren sich als Mentoren, helfen Lehrern bei der praxisnahen Vermittlung von Finanzthemen an ihre Schüler, beraten gemeinnützige Organisationen oder helfen in Kindergärten und Heimen. Fast 10.000 Arbeitstage

haben sie im letzten Jahr für diese ehrenamtlichen Tätigkeiten geleistet.

Das Ziel dieser vielfältigen Engagements der Deutschen Bank ist klar und eindeutig. Wir wollen dazu beitragen, dass die Menschen – dass heißt wir alle – eine sozial stabile, kulturell reichhaltige und ökologisch nachhaltige Zukunft haben.

Meine Damen und Herren,

seit 2002 verfolgen wir eine Management-Agenda mit einer klar fokussierten Strategie.

## 2002-2005: Erfolgreiche Implementierung

Nach dem erfolgreichen Abschluss der beiden ersten Phasen haben wir im vergangenen Jahr unsere *strategischen Möglichkeiten* neu durchdacht. Eindeutiges Ergebnis: Der von uns eingeschlagene *Kurs ist richtig, er stimmt*. Wir sehen keinen Anlass, an unserer Strategie etwas grundsätzlich zu ändern.

Die *Phase 3* unserer Management-Agenda ist also keine Revolution, sondern folgerichtig eine Evolution. Sie schreibt unsere Strategie konsequent fort. Unser Hauptaugenmerk liegt nunmehr auf einem beschleunigten Wachstum, aufbauend auf unserer verbreiteten weltweiten Präsenz. Unsere Geschäftsstrategie besteht aus *vier Kernelementen*:

## Klare Prioritäten für die Zukunft

- ▷ Erstens: Wir werden unverändert an unserer *Disziplin* hinsichtlich Kosten, Risiken und Kapital sowie der strikten Einhaltung aufsichtsrechtlicher Vorgaben festhalten.
- ▷ Zweitens: Wir werden weiterhin und verstärkt in unsere Kerngeschäftsfelder investieren. Wir wollen wachsen, und zwar sowohl *organisch* als auch durch ergänzende, selektive *Akquisitionen*.
- ▷ Drittens: Die Bereiche Global Transaction Banking und PCAM, die *stabile Ergebnisbeiträge* liefern, werden weiter ausgebaut.
- ▷ Viertens: Wir werden unsere Wachstumsmöglichkeiten noch

stärker nutzen auf der Grundlage unserer führenden Marktstellung im *Investment Banking*.

Darüber hinaus verspreche ich Ihnen: Wir wollen die Kosten- und Ertragspotenziale aus der *Zusammenarbeit der Geschäftsbereiche* noch konsequenter ausschöpfen. Wenn wir die *Synergiemöglichkeiten* über Produkt- und Vertriebsparten, über die Kundenbetreuung und die Wertschöpfungsketten hinweg fortlaufend verbessern, werden wir das enorme Wertpotenzial der Deutschen Bank noch besser heben können. Daran arbeiten wir.

Lassen Sie mich Ihnen die vier Kernelemente der Phase 3 näher erläutern.

Wir haben erhebliche Anstrengungen unternommen, um die Kosten und Risiken zu senken sowie das Kapitalmanagement zu optimieren. Hier werden wir nicht nachlassen. *Finanzdisziplin* im Hinblick auf das uns anvertraute Kapital und *Kosteneffizienz* zählen für uns nach wie vor zu den obersten Prioritäten. Ebenso wichtig ist ein *konsequentes Management der Risiken*. Wir werden an unseren Kreditrisikostandards festhalten. Wir verfügen über erstklassige und leistungsfähige Risikomanagementsysteme, die wir kontinuierlich verfeinern. Die Krise im nordamerikanischen Markt für nachrangige Immobilienkredite konnte uns daher nichts anhaben.

Darüber hinaus achten wir weiterhin auf eine strikte Einhaltung von gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Bestimmungen, um die Bank vor *Rechts- und Reputationsrisiken* zu schützen. Die Deutsche Bank hat sich auf dem Finanzsektor einen hervorragenden Ruf erworben. Diesen gilt es zu erhalten und zu schützen. Daher führen wir seit Jahren weltweit Schulungsmaßnahmen durch. Darin werden die für Mitarbeiter und Bank gültigen Regeln und Gesetze behandelt. Wir im Vorstand lassen nicht nach, zu betonen, dass es hier Null Toleranz gibt. Ich wiederhole in diesem Zusammenhang gerne, was ich bereits im letzten Jahr an dieser Stelle gesagt habe: Kein Geschäftsabschluss der

Welt ist es wert, dafür den guten Ruf der Deutschen Bank aufs Spiel zu setzen.

*Organisches Wachstum* ist ein wichtiger Antriebsmotor für unsere geschäftliche Expansion. Wir sind in allen unseren Kernbereichen in der Lage, aus eigener Kraft weiter zu wachsen. Wir haben das bereits in den vergangenen Jahren bewiesen. Dieses organische Wachstum werden wir gezielt durch *Akquisitionen* ergänzen, sofern es strategisch und wirtschaftlich sinnvoll ist. Wir gehen aber auch dabei sehr diszipliniert vor. Nur richtig gute Gelegenheiten werden wir nutzen. Wir bewerten jede Investition in externes Wachstum danach, ob sie den strategischen und finanziellen Interessen der Bank dient. Das liegt in Ihrem originären Interesse, dem Interesse unserer Aktionäre.

Wir sind von der *Richtigkeit dieser Strategie* überzeugt. Daran ändern auch aktuelle Konsolidierungsbemühungen auf europäischer Ebene nichts, selbst wenn sich dadurch die Wettbewerbslandschaft verändern wird. Wir werden hier die Entwicklung sorgsam und gewissenhaft beobachten. Wir stehen nicht unter Zugzwang. Im Gegenteil: Wir sind jetzt stark genug, um das *Wachstum der Bank* aus eigener Kraft zu *beschleunigen*. Deshalb stehen größere Akquisitionen oder Fusionen für uns derzeit nicht im Vordergrund. Wir wollen Deutschland nicht verlassen. Wir stehen zu unserem Heimatmarkt und wir wollen aus Deutschland heraus eine globale Bank führen. Wir verfügen über eine globale Präsenz und eine wettbewerbsfähige Position in allen wesentlichen Wachstumsfeldern. Gemessen an den Erträgen ist die Deutsche Bank im ersten Quartal 2007 unter den besten zehn Banken der Welt gewesen. Im Investment Banking allein sind wir von Platz 20 vor rund zehn Jahren in das weltweit führende Terzett vorgedrungen. Und der Name „Deutsche“ ist im Ausland stark. Dies alles wollen wir nicht leichtfertig aufgeben, meine Damen und Herren?!

Insbesondere in unseren Geschäftsfeldern Global Transaction Banking,

Asset and Wealth Management sowie Private & Business Clients streben wir eine Beschleunigung des Wachstums an. Diese Geschäftsfelder werden vom Kapitalmarkt und von Rating-Agenturen sehr geschätzt, weil sie einen *stabilen Beitrag zum Ergebnis* liefern. Ein Ausbau dieses Geschäfts sollte sich somit positiv auf den Aktienkurs und das Rating der Deutschen Bank auswirken. Dies trägt bereits Früchte. So hat die Ratingagentur Moody's das Langfrist-Rating der Bank von Aa3 gleich um zwei Stufen auf Aa1 erhöht. Und auch die Beteiligung des staatseigenen Investmentfonds DIFC aus Dubai mit 2,2 Prozent ist Ausdruck des gestiegenen Vertrauens in die Deutsche Bank. Wir freuen uns auf diesen neuen Investor. Es handelt sich um einen langfristig orientierten Aktionär, der an das Potenzial der Bank glaubt.

Diese drei „stabilen“ Geschäftsfelder verzeichneten in den letzten Jahren einen erfreulichen Aufwärtstrend. In 2006 haben sie zusammen mit 2,6 Mrd. Euro zum Vorsteuerergebnis beigetragen. Dies ist eine Steigerung um ein Drittel seit 2003.

Im gleichen Zeitraum hat sich das Ergebnis unseres Investment Banking-Geschäfts nahezu verdoppelt. Es belief sich im vergangenen Jahr auf 5,1 Mrd. Euro vor Steuern. Wir haben uns im *Investment Banking* eine weltweit starke Stellung erarbeitet. Wir verfügen über hohe Marktanteile vor allem bei hochwertigen Produkten und in allen wichtigen Geschäftsfeldern und Regionen. Aus dieser Position der Stärke heraus haben wir uns vorgenommen, unsere führende Position in Europa auszubauen und auch in den USA sowie in der stark wachsenden Region Asien/Pazifik Spitzenpositionen zu erreichen.

Meine Damen und Herren,

für 2008 streben wir ein Ergebnis vor Steuern von 8,4 Mrd. Euro an. Damit würden wir auch unsere langfristigen Ziele erreichen: Im mehrjährigen Durchschnitt eine nachhaltige Eigenkapitalrendite vor Steuern von 25 Prozent und ein zweistelliges prozentuales Wachstum beim Ergebnis je

Aktie. Damit wollen wir unsere attraktive Dividendenpolitik fortsetzen.

Und wir sind zuversichtlich, dass wir diese Ziele erreichen werden.

### Gut positioniert für die Zukunft

Unsere Zuversicht wird durch die Tatsache genährt, dass unser Geschäftsmodell wie maßgeschneidert passt auf die wesentlichen Trends unserer Zeit.

▷ Die *Globalisierung* entfaltet eine enorme wirtschaftliche Dynamik. Augenscheinlich in Indien, China, Osteuropa und in einer Reihe anderer aufstrebender Länder wie Mexiko und Brasilien. Finanzdienstleister, die auch lokal präsent sind, können diesen Trumpf ausspielen. Sie können neue Kunden hinzugewinnen und dort gute Geschäfte machen.

Die Deutsche Bank ist *bereits dort etabliert, wo die Märkte wachsen, wo wirtschaftliche Dynamik herrscht* und wo uns die Kunden brauchen. Wir sind heute wirklich global aufgestellt. In Deutschland, in Westeuropa und in den USA haben wir bereits eine starke Präsenz. Und unsere Investitionen in die aufstrebenden Märkte in Asien, Lateinamerika sowie Mittel- und Osteuropa machen sich dank der regionalen Dynamik immer mehr bezahlt. Mit unserer globalen Marke und unseren Mitarbeitern aus allen Teilen der Welt halten wir wichtige Trümpfe in der Hand. Das *Logo* der Deutschen Bank ist eines der bekanntesten Markenzeichen in der internationalen Finanzwelt. Es steht für die Fähigkeit, Spitzenleistungen für unsere Kunden zu erbringen. Und unsere *Mitarbeiter* sind mit ihrer Vielfalt, ihren unterschiedlichen Erfahrungen und kulturellen Hintergründen bestens in der Lage, lokale Besonderheiten und Wünsche unserer Kunden zu erkennen und erfolgreich zu berücksichtigen.

▷ Als zweiten wichtigen Trend registrieren wir das starke *Wachstum der Kapitalmärkte*. Investoren haben einen immensen Anlagebedarf. Sie verlangen zunehmend Produkte, die ihren Vorstellungen von Rendite und Risiko entsprechen und mit denen sie unterschiedliche Marktentwicklungen nutzen können. Aber auch die Unternehmen sind stärker an den Kapitalmärkten aktiv. M&A-Transaktionen und Börsengänge haben wieder an Fahrt gewonnen. Für ihre Finanzierung sowie für ihr Cash- und Risikomanagement suchen Unternehmen intelligente Lösungen. Lösungen, die ihnen die Deutsche Bank bietet.

▷ Wir haben eine Spitzenposition im immer bedeutender werdenden *Kapitalmarktgeschäft* erreicht und sind dort ein begehrter Partner. Beim Verkauf und Handel von Wertpapieren sind wir weltweit führend. Im Bereich Corporate Finance sind wir vor allem in den aussichtsreichen Regionen Europa und Asien sehr stark vertreten. Auch die zunehmend wichtigen Kundengruppen, die einen positiven Beitrag zur Liquidität und Risikoallokation im Finanzsystem leisten, wie *Hedge Fonds* und *Finanzinvestoren*, schätzen unseren Rat und unsere Dienstleistungen. Alle Kunden, die hochwertige Produkte suchen, die Innovationen und Lösungen nach Maß erwarten, wissen: Bei der Deutschen Bank ist man in guten Händen. Und dass dies so bleibt, meine Damen und Herren, daran arbeiten wir, das verspreche ich Ihnen.

▷ Der dritte Megatrend ist die steigende *Nachfrage nach Produkten für die Vermögensanlage*. In Deutschland und anderen europäischen Ländern steigt die Nachfrage, weil die Menschen mehr fürs Alter privat vorsorgen wollen und müssen. Auch in Asien, Mittel- und Osteuropa sowie Lateinamerika geht der wirtschaftliche Aufholprozess mit einer zunehmenden

Bildung privater Vermögen einher. Und zur besseren Diversifizierung der Vermögensanlage gewinnen alternative Anlageklassen wie etwa Devisen, Edelmetalle, Rohstoffe, Immobilien und private Unternehmensbeteiligungen an Gewicht.

Als einer der führenden Banken im *Vermögensanlagegeschäft*, mit einem verwalteten Vermögen in Höhe von nahezu einer Billion Euro, sind wir für steigende Kundenanforderungen bestens vorbereitet. Unser Geschäft mit institutionellen Kunden und vermögenden Privatkunden ist weltweit gut aufgestellt. Mit unserer Tochter *DWS* haben wir eine globale Fondsgesellschaft. Sie ist im deutschen Markt unangefochten die Nummer Eins, einer der führenden Anbieter in Europa und hat starke Standbeine in den USA und Asien. Wir verfügen zudem über eine *führende Position bei Alternativen Investments*, einer Anlageklasse, die zunehmend nachgefragt wird. Und die Zusammenarbeit unserer Konzernbereiche funktioniert hervorragend. Damit verbinden wir das exzellente, auf Produktinnovation ausgerichtete Know-how unserer Investment Bank mit der Kunden- nahe unseres Vertriebs.

Meine Damen und Herren,

diese Trends sind die *Eckpunkte für zukünftiges Wachstum*. Als eine weltweit führende Investmentbank mit einem starken und erfolgreichen Privatkundengeschäft ist die *Deutsche Bank bestens positioniert*, um von diesen Trends nachhaltig zu profitieren.

Für die weitere Entwicklung der Deutschen Bank sind wir deshalb ausgesprochen *optimistisch*: Die *Ampel* steht *auf grün*. Unsere Strategie und unser Geschäftsmodell stimmen. Wir sind in einer sehr guten Verfassung. Die *Wachstumsdynamik* der Deutschen Bank sollte sich daher fortsetzen, so dass auch Sie, liebe Aktionäre, weiterhin viel Freude an uns haben werden.

## Positiver Ausblick

Für dieses Jahr erwarten wir insgesamt positive wirtschaftliche Rahmenbedingungen für unser Geschäft. Die Aktienmärkte haben noch weiteres Aufwärtspotenzial. Auf vielen Märkten ist das Bewertungsniveau immer noch vergleichsweise moderat. Die Renditen an den Geld- und Rentenmärkten sind recht niedrig und auch die Gewinnexpansion der Unternehmen dürfte anhalten. Hinzu kommen *lebhaftes Fusions- und Übernahmeaktivitäten* im Unternehmenssektor.

Die *Weltwirtschaft* dürfte in diesem Jahr mit gut 4<sup>1/2</sup> Prozent weiter wachsen. In den *USA* sieht die Wirtschaftslage – ungeachtet der derzeitigen Korrektur am Wohnungsmarkt – insgesamt robust aus. Daneben werden wichtige Schwellenländer, vor allem

*China und Indien*, zu einem stabilen Weltwirtschaftswachstum beitragen.

Auch in *Europa* läuft es konjunkturrell gut. Das liegt nicht zuletzt an *Deutschland*. Was wir im Gegensatz zu den meisten vor ein, zwei Jahren bereits gesagt haben, nämlich dass Deutschland wieder zur *Lokomotive Europas* werden kann, ist eingetreten. Die deutsche Wirtschaft hat international erheblich an Wettbewerbsfähigkeit gewonnen. Der Standort Deutschland wird vom Ausland zunehmend freundlicher beurteilt. Darüber sollten wir uns hierzulande freuen. Der Exportmotor läuft rund, die Binnennachfrage zieht weiter an. Immer mehr Menschen kommen wieder in Arbeit, sie haben mehr Spaß am Leben und mehr Geld im Portemonnaie, also konsumieren sie mehr. Der *Aufschwung* ist da. Das freut alle, besonders auch die Wirtschaft. Lange

nicht mehr wollten deutsche Unternehmen so viel investieren wie heute. Das sind doch glänzende Aussichten für Deutschland, meine Damen und Herren!

## Leistung trifft Leidenschaft

Und seien Sie versichert: die Deutsche Bank steht zu Deutschland! Dies zeigen unter anderem unsere Engagements bei der Deutschen Börse und bei EADS, die auch kommerziell sinnvoll waren. Sie sind klare Erkenntnisse zu Deutschland. Hierüber wollen wir nicht weiter reden, wir tun es einfach.

Meine Damen und Herren,

wir sind weit gekommen und wir haben nur ein *Ziel im Auge: Den Gipfel*. Daran arbeiten wir.

Ich danke Ihnen.