



## Wir haben in Anbetracht der Rahmenbedingungen ein respektables Ergebnis erzielt

**Dr. Rolf-E. Breuer**

Sprecher des Vorstands  
der Deutschen Bank AG  
in der Hauptversammlung am 22. Mai 2002



Meine sehr geehrten Damen und Herren Aktionäre,  
liebe Gäste,  
sehr geehrte Vertreter der Medien,  
herzlich willkommen zu unserer diesjährigen Hauptversammlung. Ich freue mich über Ihr zahlreiches Erscheinen und begrüße darüber hinaus auch ausdrücklich diejenigen Aktionäre, die via Internet unserer Hauptversammlung folgen.

### Einleitung

Die diesjährige Hauptversammlung ist eine Hauptversammlung des Wechsels und der personellen Veränderungen.

- ▷ Meine Zeit als Sprecher dieser Bank endet und die von Herrn Dr. Ackermann als neuem Vorstandssprecher beginnt.
- ▷ Ebenso scheidet Herr Kopper mit dem heutigen Tag aus seinem Amt als Aufsichtsratsvorsitzender aus.

Damit vollzieht sich heute einmal mehr, was die Deutsche Bank seit jeher auszeichnet: Kontinuität im Wandel.

Kontinuität ist nicht nur der Titel der Skulptur von Max Bill, die seit 1986 vor den Türmen der Deutschen Bank in Frankfurt ihren Platz gefunden hat. Kontinuität und Wandel – vermeintlich ein Widerspruch und

---

### Heute vollzieht sich einmal mehr, was die Deutsche Bank seit jeher auszeichnet: Kontinuität und Wandel.

---

doch in der Verbindung die Grundvoraussetzung für nachhaltigen Erfolg – waren und sind vielmehr Charakteristika der vergangenen Jahre und Kennzeichen des heutigen Führungswechsels.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich in meiner Präsentation heute morgen Antworten auf drei Fragen geben:

- I. Was wollen wir sein?
- II. Wo stehen wir?
- III. Wohin gehen wir?

Zunächst möchte ich das Umfeld skizzieren, in dem wir unser Geschäft betreiben.

Das Jahr 2001 war für die Weltwirtschaft im Allgemeinen und für das Bankgewerbe im Besonderen ein „Annus Horribilis“. Dies traf auch die Deutsche Bank als weltweit agierenden Finanzdienstleister.

Eine Kumulation vielfältiger negativer Entwicklungen brachte Konjunktur und Welthandel im Jahresverlauf nahezu zum Stillstand und deckte allenthalben Strukturprobleme erbarmungslos auf. Dies hat sich auch in den ersten Monaten dieses Jahres – trotz zunehmender Anzeichen für eine Aufhellung im späteren Jahresverlauf – nicht wesentlich verbessert.

Immer deutlicher wurde in diesem Zusammenhang leider auch die Fragilität des deutschen Finanzgewerbes als Folge unerledigter Hausaufgaben in der Vergangenheit. Strukturelle Schwächen in allen Teilen des Bankwesens traten zu Tage. Dies sind insbesondere die Überkapazitäten in unserem Markt. Zu geringe Marktanteile

und nicht effiziente Institutsgrößen führen zu

- ▷ hohen Kosten,
- ▷ unbefriedigenden Eigenkapitalrenditen und
- ▷ einer niedrigen Marktkapitalisierung.

Hier ist Konsolidierung angesagt. Neben Maßnahmen zur Kosteneinsparung gilt es dabei, Möglichkeiten und Wege der sektorübergreifenden Zusammenarbeit neu zu überdenken.

---

## Immer deutlicher wurde im Jahr 2001 leider auch die Fragilität des deutschen Finanzgewerbes als Folge unerledigter Hausaufgaben in der Vergangenheit.

---

Dies alles ist Teil eines übergreifenden Prozesses: der Entkrustung der sogenannten „Deutschland AG“.

- ▷ Industrieunternehmen, Banken und Versicherungen sind in den Aufbaujahren nach dem Kriege zusammen groß geworden, gehen heute jedoch zu Recht verstärkt ihre jeweils eigenen Wege.
- ▷ Die engen personellen und kapitalmäßigen Verflechtungen weichen rationaleren Strukturen. Der Sinn eines unternehmerischen Engagements muss sich aus der unternehmerischen Strategie, aus Preisen, Kosten und Wertsteigerungsperspektiven erschließen. Die Wertschaffung steht im Mittelpunkt und erfordert Anpassungen der Corporate Governance.

Die Deutsche Bank ist in diesem Reformprozess ebenso Subjekt wie Objekt, ebenso treibende Kraft wie selbst davon betroffen:

- ▷ Wir sind zum einen *Objekt der Veränderung* und haben unser Geschäftsmodell den sich wandelnden Bedürfnissen unserer Kunden, den Veränderungen des Marktes und des Wettbewerbs kontinuierlich angepasst.

- ▷ Wir sind aber auch *Subjekt und Treiber der Veränderung*. Als international tätige Bank mit starken Wurzeln im deutschen Geschäft begleiten wir die deutsche Wirtschaft täglich auf dem Weg zu neuen Ufern.

Wir spielen diese Rolle ganz bewusst, zum Wohle unserer Aktionäre wie unserer Kunden.

### I. Was wollen wir sein?

Wo also stehen wir in diesem Prozess?

Unser tradiertes Geschäftsmodell der umfassenden, möglichst überall und mit allen Geschäftsfeldern präsenten, Universalbank hat sich über die Jahre deutlich verändert. Wenn wir die Profile einiger unserer bekannteren Wettbewerber miteinander vergleichen, so zeigt sich folgendes Bild:

- ▷ Einerseits sehen wir multi-lokale, in vielen Ländern mit vielen Geschäftsfeldern tätige Universalbanken (wie zum Beispiel die Citibank).
- ▷ Wir sehen, zweitens, weltweit agierende, „pure“ Investmentbanken (wie zum Beispiel Goldman Sachs oder Morgan Stanley).

---

## Wir wollen eine „Universalbank neuen Typs“ sein.

---

- ▷ Wir sehen weiterhin Asset Gatherer und Vermögensverwalter (wie die Schweizer Großbanken).
- ▷ Wir sehen nationale Champions in ihren Kernfeldern Retail- und Geschäftskundenbanking und
- ▷ schließlich die integrierten Allfinanz- und Bancassurance-Dienstleister.

Unser Ansatz ist bewusst ein anderer. Unser Ziel ist es nicht, eines dieser Geschäftsmodelle schlicht zu imitieren, sondern vielmehr ein Profil zu zeigen, das sowohl unseren Stärken als auch unserer Herkunft gerecht wird:

Wir wollen eine „Universalbank neuen Typs“ sein, d.h. eine Mischung aus

- ▷ einer global erfolgreichen Corporate und Investment Bank,
- ▷ einem weltweit führenden Asset Gatherer und
- ▷ einer europäischen Privat- und Geschäftskundenbank mit besonderer Stärke im Heimatmarkt Deutschland.

Daraus erklärt sich auch der geographische Schwerpunkt unserer Aktivitäten. In der Vergangenheit wurde fälschlicherweise immer wieder ver-

---

## In der Vergangenheit wurde fälschlicherweise immer wieder vermutet, wir strebten an, alle unsere Aktivitäten weltweit anzubieten.

---

mutet, wir strebten an, alle unsere Aktivitäten weltweit anzubieten. Dem ist nicht so.

- ▷ Global in der Ausrichtung sind die Corporate und Investment Bank, sind das Asset Management und das Private Wealth Management.
- ▷ Deutlich lokal, mit dem Schwerpunkt in Deutschland und in ausgewählten europäischen Ländern, sind unsere im Bereich Privat- und Geschäftskunden angesiedelten Geschäftsfelder (Personal-, Private und Business Banking sowie max-blue).

- ▷ In diesem Zusammenhang unterstreiche ich noch einmal deutlich, dass wir unseren Sitz nicht verlegen wollten und nicht verlegen wollen. Wir sind auf die erreichte Internationalität ebenso stolz wie auf unsere starke Verankerung im Heimatmarkt Deutschland. An beidem soll sich nichts ändern. Wir sind davon überzeugt, dass unsere deutschen Wurzeln und unser Standort in der größten Volkswirtschaft Europas ein deutlicher Wettbewerbsvorteil sind.

Unser Anspruch ist es, in all den genannten Disziplinen zu den ersten

drei Anbietern im jeweiligen Markt zu gehören. Dies ist unseres Erachtens die Grundvoraussetzung, um wettbewerbsfähig zu bleiben und für Sie, unsere Aktionäre, nachhaltig Mehrwert zu schaffen.

Auf diesem Weg sind wir in den vergangenen Jahren bereits einen großen Schritt vorangekommen. Als ausschließlich deutsche Universalbank alter Prägung wären wir heute in einer ganz anderen, sicherlich schlechteren Position. Es ist auch diesem Wandel unseres Geschäftsmodells zu verdanken, dass wir uns von vielen Wettbewerbern – gerade im deutschen Vergleich – weit entfernt haben.

## II. Wo stehen wir heute?

### Results 2001 und 1Q 2002

Unser Ergebnis 2001 spiegelt die insbesondere gegen Ende des Jahres zunehmend schwierigere Wirtschaftsentwicklung wider. Wir haben im vergangenen Jahr die uns selbst gesteckten Ziele und Erwartungen nicht erreicht, aber in Anbetracht der Rahmenbedingungen dennoch ein – wie wir glauben – respektables Ergebnis erzielt.

---

**Unser Ergebnis 2001 spiegelt die insbesondere gegen Ende des Jahres zunehmend schwierigere Wirtschaftsentwicklung wider.**

---

Infolge der Notierung der Deutschen Bank-Aktie an der New Yorker Börse im vergangenen Oktober haben wir unsere Rechnungslegung für den Konzern auf amerikanische Standards (US-GAAP) umgestellt und gewinnen so an Vergleichbarkeit zu unseren globalen Wettbewerbern.

▷ Weitere Beispiele für unser Bemühen um mehr Transparenz sind der dieses Jahr zum ersten Mal erscheinende Corporate Governance Bericht sowie der jährlich bei den amerikanischen Behörden einzurei-

chende, sehr informative 20F-Bericht.

- ▷ Damit stehen Ihnen, unseren Aktionären, mehr Informationen zur Verfügung als jemals zuvor.
- ▷ Gleichzeitig haben wir mit der Umstellung unserer Rechnungslegung auch die Berichtstermine deutlich vorverlegt und dabei den Detaillierungsgrad unserer Berichterstattung noch weiter erhöht.

Unser Ergebnis 2001 konnten wir Ihnen bereits auf unserer Pressekonferenz Ende Januar sowie im seit März vorliegenden Geschäftsbericht ausführlich erläutern. Lassen Sie mich deshalb nur *kurz* auf die Kennzahlen des Geschäftsjahres 2001 und des ersten Quartals 2002 eingehen.

### Ergebnis 2001

Hier die wesentlichen Ergebnisse des vergangenen Jahres im Dreijahresvergleich, jeweils nach US-GAAP. Vier Botschaften sind es, die wir Ihnen vermitteln wollen:

- 1) Die *Erträge* blieben mit 28,6 Mrd. Euro angesichts des gegebenen Marktumfeldes gegenüber dem Rekordjahr 2000 (das im Vergleich von einem stärkeren Finanzanlageergebnis profitierte) relativ stabil.

---

**Die Erträge blieben mit 28,6 Mrd. Euro angesichts des gegebenen Marktumfeldes gegenüber dem Rekordjahr 2000 relativ stabil.**

---

- 2) Die *Kosten* blieben infolge unserer im Laufe des Geschäftsjahres eingeleiteten Kostensenkungsmaßnahmen weitgehend unverändert auf dem Stand des Vorjahres. Gemäß US-GAAP betrug der Rückgang der zinsunabhängigen Aufwendungen gegenüber 2000 rund 1 % oder 338 Mio. Euro. Die Trendumkehr wurde somit erfolgreich eingeleitet, wir stehen jedoch erst am Anfang unserer Kosteneinsparbemühungen.

- 3) Der ausgewiesene *Jahresüberschuss* nach US-GAAP für das Jahr 2001 beträgt, vor Effekten aus Steuersatzänderungen und Änderung der Bilanzierungsmethoden, 1,4 Mrd. Euro für 2001 gegenüber einem vergleichbaren Überschuss im Rekordjahr 2000 von 4,2 Mrd. Euro.

- 4) Dieser Ergebnisrückgang ist vornehmlich bedingt durch höhere Abschreibungen in Höhe von 1,4 Mrd. Euro auf unsere Vermögensanlagen in Private Equity und Immobilien sowie durch eine um 549 Mio. Euro auf insgesamt 994 Mio.

---

**Der ausgewiesene Jahresüberschuss nach US-GAAP beträgt 1,4 Mrd. Euro gegenüber einem vergleichbaren Überschuss im Rekordjahr 2000 von 4,2 Mrd. Euro.**

---

Euro erhöhte Risikovorsorge. Das Risikoprofil im Bankensektor verschlechterte sich im Jahre 2001 infolge der immer angespannteren wirtschaftlichen Lage mehr und mehr. Es kam zu deutlich höheren Ausfallquoten, insbesondere im vierten Quartal. Die Entwicklung unserer Risikovorsorge spiegelt somit die generelle makroökonomische Lage wider, wir wurden allerdings auch Opfer des einen oder anderen prominenten Einzelfalls.

### Ergebnis 1. Quartal 2002

In den ersten drei Monaten des Jahres 2002 hat sich die Deutsche Bank in einem insbesondere für die Finanzmärkte fortgesetzt schwierigen Umfeld ebenfalls gut behauptet, ja wir konnten uns gegenüber den beiden vorangegangenen Quartalen deutlich verbessern.

- ▷ Die Erträge blieben gegenüber dem guten 1. Quartal des Vorjahres zurück, stiegen aber deutlich gegenüber den beiden Vorquartalen (um rund 1 Mrd. Euro).

- ▷ Unser Kostensparprogramm zeigt zunehmend seine Wirkung. Die zinsunabhängigen Aufwendungen sanken gegenüber dem ersten Quartal 2001 um 944 Mio. Euro auf 6 Mrd. Euro, ein Rückgang von 14 %. Der Rückgang gegenüber dem vierten Quartal war mit 16 % noch ausgeprägter.
- ▷ Das Ergebnis vor Steuern und kumuliertem Effekt aus Änderungen der Bilanzierungsmethoden betrug 1,3 Mrd. Euro gegenüber 912 Mio. Euro im ersten Quartal des Vorjahres. Dies entspricht einer Steigerung von 39 %. Darin enthalten ist der Verkauf von Industriebeteiligungen in Höhe von 1 Mrd. Euro, im Wesentlichen durch den Abbau von Allianz- und Münchener Rück-Anteilen.

---

### Das Ergebnis vor Steuern und kumuliertem Effekt aus Änderungen der Bilanzierungsmethoden betrug im 1. Quartal 2002 1,3 Mrd. Euro gegenüber 912 Mio. Euro im ersten Quartal des Vorjahres.

---

- ▷ Die Risikovorsorge im ersten Quartal dieses Jahres lag mit 384 Mio. Euro bereits wieder deutlich unter der des vorangegangenen vierten Quartals, auch wenn die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiterhin unsicher sind. Unser aktives und erfahrenes Risikomanagement bewährt sich in diesem schwierigen Marktumfeld deutlich.
- Insgesamt haben wir uns also, so denken wir, im vergangenen Jahr und den ersten Monaten des Jahres 2002 respektabel geschlagen und die Stärke unseres Kerngeschäfts unter Beweis gestellt, auch wenn wir insgesamt mit dem Ergebnis nicht zufrieden sein können.

Wir sind zuversichtlich, dass die schwierigen Rahmenbedingungen im zweiten Halbjahr 2002 einem wieder besseren Umfeld weichen und wir

den positiven Trend der vorangegangenen Jahre wieder aufnehmen können. Denn: Das Jahr 2001 war kein verlorenes Jahr für die Deutsche Bank, im Gegenteil, wir haben vieles auf den Weg gebracht und umgesetzt sowie Marktanteile gewonnen, wovon wir verstärkt bei einer entsprechenden Wiederbelebung der Märkte profitieren werden.

---

### Wir schlagen vor, für das Jahr 2001 eine gegenüber 2000 unveränderte Dividende von 1,30 Euro je Aktie auszuschütten.

---

Vor diesem Hintergrund schlagen wir Ihnen, meine Damen und Herren, heute vor, für das Jahr 2001 eine gegenüber 2000 unveränderte Dividende von 1,30 Euro je Aktie auszuschütten. Damit unterstreichen wir die Stabilität der Ertragskraft der Deutschen Bank und unsere Zuversicht für die künftige Geschäftsentwicklung.

### Stärken/Schwächen

Wie sehen wir heute die Stärken und Schwächen der Deutschen Bank? Lassen Sie mich dies schlagwortartig aufzeigen.

- ▷ Unsere besonderen *Stärken* sind einmal die erfolgreiche Entwicklung unserer Corporate und Investment Bank, unsere zeitgemäße flexible Führungsstruktur und unsere überaus tüchtigen Mitarbeiter.
- ▷ Als unsere besonderen *Schwächen* betrachten wir die zu hohen Kosten, die mangelnde Profitabilität und Marktkapitalisierung sowie die Unausgewogenheit unserer Ergebnisstruktur.

Gestatten Sie mir zu allen sechs Punkten einige kurze Anmerkungen.

### Stärken / CIB

Zunächst zur Corporate und Investment Bank: Wir sind vor wenigen Jahren mit der Vision gestartet, eine global führende Investmentbank zu etablieren, die in die Phalanx der ersten dieser Branche vorstößt. Dies ha-

ben wir – dank der gelungenen Integration von Bankers Trust – schneller und eindrucksvoller erreicht, als dies viele erwartet hatten.

Die harte Aufbauarbeit der vergangenen Jahre hat sich gelohnt. CIB trug im vergangenen Jahr (mit rd. 2,7 Mrd. Euro) 80 % zum Ergebnis der Geschäftsbereiche bei und untermauerte mit einem in Anbetracht der Rahmenbedingungen guten Ergebnis –

---

### CIB trug im vergangenen Jahr (mit rd. 2,7 Mrd. Euro) 80 % zum Ergebnis der Geschäftsbereiche bei.

---

sowohl in 2001 als auch im ersten Quartal diesen Jahres – erneut eindrucksvoll den Status einer weltweit führenden integrierten Corporate und Investment Bank.

In diesem Zusammenhang sind besonders die Bereiche Global Markets und Global Equities zu nennen sowie Transaction Banking als stabiler Ertragsbringer. Im M&A Geschäft konnten wir 2001 und im ersten Quartal diesen Jahres unsere Marktanteile und Volumina als einziger Anbieter weltweit steigern. Nun gilt es, die durch den Auf- und Ausbau gewonnene Position konsequent zur Steigerung der Profitabilität zu nutzen.

Das Umfeld für Corporate und Investmentbanking befindet sich weiterhin im Wandel. Der Erfolg unseres integrierten Modells unterstreicht, dass wir diesen Wandel aktiv gestalten können und mit und für unsere Kunden erfolgreich sind.

### Stärken / Führungsstruktur

Wir sind ferner zufrieden mit unserer seit Februar diesen Jahres angepassten Führungsstruktur. Durch die Schaffung eines Group Executive Committees, dem neben den Mitgliedern des Konzernvorstands die Global Business Heads der Geschäftsbereiche angehören, binden wir die operativ Verantwortlichen stärker in die

Konzernführung ein. Gleichzeitig werden, durch die klare Abgrenzung von strategischer Führung einerseits und operativem Management andererseits, Zuständigkeiten und Verantwort-

---

### Durch die Schaffung eines Group Executive Committees binden wir die operativ Verantwortlichen stärker in die Konzernführung ein.

---

tung deutlich zugeordnet. Mit dieser im Group Executive Committee personifizierten Zusammenarbeit von CIB, PCAM und Corporate Investments, die unsere strategische Weiterentwicklung seit Februar letzten Jahres unterstreicht, können wir den Bedürfnissen unserer Kunden besser Rechnung tragen und über die verstärkte Teilnahme an künftigen Wachstumstrends die Rentabilität und letztlich den Unternehmenswert steigern.

### Stärken / Mitarbeiter

Wir sind schließlich stolz auf unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Erfolg der Deutschen Bank basiert auf ihrem überdurchschnittlichen Einsatz.

Hierfür möchte ich an dieser Stelle auch in Ihrem Namen, meine Damen und Herren, herzlich danken. In vielerlei Hinsicht ist die Bank ein Schmelztiegel von Personen aus einer Vielzahl von Kulturräumen und Herkünften geworden. Es ist die Kombination dieser Vielfalt an unterschiedlichen Erfahrungen, lokalen Prägungen und globalem Know How, die die Stärke unserer Bank ausmachen und der Garant für den geschäftlichen Erfolg sind. Umso wichtiger ist es, die Leistungsträger an die Bank zu binden und durch aktienbasierte Vergütungsmodelle die Interessen der Mitarbeiter Ihren Interessen, meine Damen und Herren Aktionäre, anzugleichen.

In diesem Zusammenhang verweise ich insbesondere auf Tagesord-

nungspunkt 12 unserer heutigen Tagesordnung.

Ich komme nun zu den Punkten, bei denen wir besonderen Handlungsbedarf sehen.

### Schwächen / Ergebnisbalance

Hier ist primär die derzeit noch bestehende Unausgewogenheit unseres Ergebnisses zu nennen. PCAM ist noch nicht in ausreichendem Maße die gleichwertige, zweite tragende Säule unseres Geschäftes.

Die Ergebnisqualität und -stetigkeit dieses Bereiches sind derzeit noch nicht so, wie wir uns das vorstellen und wie es dessen Potenzial verspricht. Dass wir dies mittelfristig ändern wollen und müssen, haben wir zu Beginn des letzten Jahres klargestellt.

---

### PCAM ist noch nicht in ausreichendem Maße die gleichwertige, zweite tragende Säule unseres Geschäftes.

---

Seitdem haben wir Personal Banking, Private Banking und Asset Management in einem ersten Schritt Anfang 2001 auf einer einheitlichen Plattform zusammengeführt und so die Basis für weiteres Wachstum geschaffen.

- ▷ Mit den im April diesen Jahres größtenteils abgeschlossenen Akquisitionen von Scudder Investments und RREEF wird die Deutsche Bank der viertgrößte Vermögensverwalter der Welt, mit führenden Positionen in Europa, Asien und Amerika. Das verwaltete Vermögen steigt auf rund 1.000 Milliarden Euro. Der Unternehmensbereich Asset Management wird dadurch neben der Corporate und Investment Bank zum zweiten echten „Global Player“ des Konzerns.
- ▷ Das Publikumsfondsgeschäft von Scudder in den USA ergänzt unsere führende Position im Fondsgeschäft in Europa, die wir mit der

DWS bereits seit mehreren Jahren innehaben. Darüber hinaus werden wir durch die Integration von RREEF zum führenden Immobilien Assetmanager weltweit. Das Geschäft mit institutionellen Investoren und gehobenen Privatkunden von Scudder und RREEF ist speziell in den USA eine exzellente Ergänzung unseres bestehenden Angebots.

---

### Durch die Integration von RREEF werden wir zum führenden Immobilien Assetmanager weltweit.

---

In Deutschland haben wir unsere Vertriebsstärke durch den Kooperationsvertrag mit der sehr erfolgreichen Deutsche Vermögensberatung (DVAG) erheblich ausgeweitet. Die Kooperation läuft seit Anfang März und zeigt bereits erste Erfolge. Im Geschäft mit den privaten Kunden erreichen wir so einen größeren Kundenstamm mit unseren Bank- und Investmentprodukten. Die Vertriebsvereinbarung dokumentiert nicht nur unsere Innovationsbereitschaft bei der Erschließung neuer Kundengruppen, sondern auch die herausragende Qualität der Investmentfondsprodukte unserer Tochter DWS.

Die Grundlagen, PCAM zur zweiten starken Säule unseres Geschäftes zu machen, sind somit gelegt. Nun gilt es durch Integration der neuen Teile und konsequente Aufbauarbeit die Profitabilität entsprechend zu steigern.

### Schwächen / Kosten, Profitabilität

Denn: Unser Hauptproblem sind unsere hohen Kosten. Sie sind der wesentliche Grund für mangelnde Profitabilität:

- ▷ unser Return on Equity ist – mit Ausnahme des Rekordjahres 2000 – deutlich zu niedrig und
- ▷ unsere Cost Income Ratio deutlich zu hoch.

Dies schlägt sich in der Bewertung unserer Aktie und folglich in unserer unbefriedigenden Marktkapitalisierung nieder.

### **Schwächen / Marktkapitalisierung**

Zwar konnten wir unseren Marktwert seit Beginn des Jahres 1997 mehr als verdoppeln und dabei unsere lokalen Wettbewerber deutlich hinter uns lassen. Relativ gesehen ist unser Kurs jedoch nicht stark genug gestiegen, so dass wir gegenüber vielen unserer internationalen Wettbewerber zurückgefallen sind.

Dies hat zur Folge, dass wir an Flexibilität und Bewegungsfreiheit eingeübt haben und Marktchancen nicht so nutzen können, wie wir dies gerne täten.

### **III. Wohin gehen wir?**

Vorstand und Group Executive Committee haben gemeinsam eine eingehende Überprüfung unserer Geschäftsstrategie mit dem Ziel vorgenommen, unsere Marktkapitalisierung nachhaltig zu steigern.

---

**Vorstand und Group Executive Committee haben gemeinsam eine eingehende Überprüfung unserer Geschäftsstrategie mit dem Ziel vorgenommen, unsere Marktkapitalisierung nachhaltig zu steigern.**

---

Das Resultat sind die folgenden Maßnahmen, die in den kommenden Monaten zügig umgesetzt werden sollen:

1. Performance Management und Focus auf laufende Erträge
2. Weitere Verbesserung der Kapital- und Bilanzsteuerung
3. Fokussierung auf Kerngeschäfte
4. Optimierung des PCAM-Konzernbereichs

Was bedeutet dies im Einzelnen?

### **1. Performance Management / Konzentration auf laufende Erträge**

Unser Kostenproblem ist nicht nur ein Thema sparsameren Wirtschaftens auf allen Ebenen und des Wiederentdeckens der Bescheidenheit. Es geht darüber hinaus vielmehr auch um einen Abbau unnötiger Komplexität und eine Neustrukturierung ganzer Prozesse. Die Deutsche Bank muss sich in mancher Hinsicht neu erfinden, wenn sie denn erfolgreich überleben will.

▷ Dies geht leider vielfach nicht ohne den Abbau von Arbeitsplätzen. Wir werden weiter alles tun, um – wie in der Vergangenheit – die notwendigen Maßnahmen so sozialverträglich wie möglich zu gestalten.

Unser Ziel bleibt unverändert eine Reduktion der operativen Kostenbasis um 2 Mrd. Euro bis Ende 2003, wovon 800 Mio. in diesem Jahr erzielt werden sollen.

### **2. Verbesserung der Kapital- und Bilanzsteuerung**

In den letzten Jahren haben wir unsere Kapitalbasis konsequent gestärkt und sind unserem Ziel, mit einer Kernkapitalquote von 8,9 % zum Ende des ersten Quartals, einen großen Schritt näher gekommen.

---

**Wir werden unsere Strategie fortsetzen und den industriellen Anteilsbesitz sukzessive, aber so zügig wie möglich reduzieren.**

---

Gleichzeitig bereiten wir die beschleunigte Abgabe unserer restlichen Industriebeteiligungen und der nicht zum Kerngeschäft gehörenden Investments vor. Wir werden unsere bereits mehrfach erläuterte Strategie fortsetzen und den industriellen Anteilsbesitz sukzessive, aber so zügig wie möglich reduzieren. Das damit freigesetzte Kapital ist für einen möglichen Aktienrückkauf vorgesehen, für den

wir heute um Ihre Ermächtigung unter Tagesordnungspunkt 7 bitten. Wo immer wir die Überzeugung gewinnen, dass unsere Aktie auf dem jeweiligen Kursniveau das bessere Investment ist, werden wir den Tausch gegenüber unseren Industriebeteiligungen in die Tat umsetzen.

### **3. Fokussierung auf Kerngeschäfte**

Nach dem erfolgreichen Ausbau unseres Corporate- und Investmentbanking und den wegweisenden Akquisitionen im Bereich PCAM haben wir im Wesentlichen alle für uns entscheidenden Bereiche akquisitorisch zufriedenstellend abgedeckt.

Wir konzentrieren uns verstärkt auf unsere Kerngeschäftsfelder:

- ▷ in CIB auf Corporate Banking & Securities sowie Cash Management & Trade Finance;
- ▷ in PCAM auf Private und Business Clients, Private Wealth Management und Asset Management;
- ▷ und schließlich auf Corporate Investments.

Unser Ziel ist es, in den gewählten Kernbereichen jeweils zu den drei führenden Anbietern im Markt zu gehören und einen entsprechenden Ertrag auf das eingesetzte Kapital zu er-

---

**Den in 2001 begonnenen Ausstieg aus einigen nicht ausreichend profitablen oder Nicht-Kerngeschäftsfeldern setzen wir 2002 verstärkt fort.**

---

wirtschaften. Sollte dies in einem überschaubaren Zeitraum nicht erreichbar sein, werden wir uns von den entsprechenden Teilbereichen trennen.

Den in 2001 begonnenen Ausstieg aus einigen nicht ausreichend profitablen oder Nicht-Kerngeschäftsfeldern setzen wir 2002 verstärkt fort.

▷ Im vergangenen Jahr haben wir uns bereits aus zahlreichen Geschäftsfeldern und aus Tochtergesellschaften

ten aus dem Bereich Informationstechnologie zurückgezogen.

- ▷ Das Hypothekengeschäft in Europa haben wir durch die Zusammenlegung unserer Tochtergesellschaft Eurohypo AG mit den Hypothekenbanken der Commerzbank und Dresdner Bank zur neuen Eurohypo erfolgreich auf eine breitere Basis gestellt.
- ▷ Von unserem Versicherungsgeschäft haben wir uns mit der Abgabe unserer Beteiligungen an der Nürnberger Versicherung sowie dem Verkauf des Deutschen Herold an Zurich Financial Services getrennt.

Mit diesem fortwährenden Prozess der Fokussierung stellen wir sicher, dass Investitionsausgaben zielgerichtet für das Wachstum unseres Kerngeschäfts erfolgen und Kapital nicht länger in Nichtkern- oder nicht ausreichend profitablen Bereichen gebunden ist.

---

### Auch Outsourcing bleibt auf der Tagesordnung.

---

- ▷ Deshalb untersuchen wir derzeit unter anderem, welche strategischen Alternativen für einen Teil der Geschäftsfelder Securities Services und Passive Asset Management möglich sind.
- ▷ Auch Outsourcing bleibt auf der Tagesordnung. Eine Möglichkeit, die wir in diesem Zusammenhang diskutieren, ist die Ausgliederung von Datenverarbeitungszentren, um die vertikale Integration unserer Infrastruktur weiter zu reduzieren.

Ein Geschäftsfeld, das nicht zur Disposition steht, und ich unterstreiche dies hier nochmals ausdrücklich, ist das Geschäft mit dem deutschen Mittelstand. Die traditionell starke Bindung zwischen deutschen mittelständischen Unternehmen und der Deutschen Bank ist allen Unkenrufen von Wettbewerbern zum Trotz stabil: Über 99 % der deutschen Firmenkunden sind sogenannte Mid Caps, mit

denen wir jeweils über 90 % unseres Kredit- und Einlagevolumens tätigen.

---

### Ein Geschäftsfeld, das nicht zur Disposition steht, und ich unterstreiche dies hier nochmals ausdrücklich, ist das Geschäft mit dem deutschen Mittelstand.

---

Nochmal: Wir stehen zu unserem Engagement im Marktsegment der anspruchsvollen mittelständischen Firmenkundschaft in Deutschland, sofern dabei eine angemessene risikobereinigte Rendite für unsere Aktionäre erzielt werden kann. Das heißt: Kreditvergabe erfolgt auch weiterhin auf Basis der Kreditwürdigkeit und der geschäftlichen Ertragskraft eines Unternehmens zu risikoadäquaten Preisen und in Verbindung mit anderen Produkten.

Dies bringt mich zu meinem nächsten Punkt:

### 4. Optimierung des PCAM-Konzernbereiches

Wir sind in der strukturellen Neuausrichtung der Konzernbereiches PCAM im Jahre 2001 gut vorangekommen und werden auch 2002 erhebliche Fortschritte machen.

- ▷ Neben der bereits erwähnten Integration von Scudder und RREEF planen wir eine kraftvolle Initiative zur Erweiterung unseres Private Wealth Managements; der Schwerpunkt liegt hier auf Deutschland, den USA sowie dem globalen Offshore-Geschäft.
- ▷ Wir werden weiterhin das Geschäft mit Privat- und Geschäftskunden europaweit bündeln. Damit entsteht aus bisher eigenständigen und erfolgreichen Angeboten (Deutsche Bank 24, Private Banking, maxblue und das Geschäft mit kleineren Firmenkunden) eine starke und integriert arbeitende Einheit unter einheitlicher Führung

und der Dachmarke Deutsche Bank.

Mit dem geschilderten Maßnahmenpaket wollen wir unseren Willen dokumentieren, die Ertragskraft und Profitabilität und damit den Marktwert der Deutschen Bank nachhaltig zu steigern. Der Blick richtet sich deshalb in den kommenden 18 Monaten bewusst nicht nach außen, sondern nach innen: das heißt Kosten senken, Effizienz steigern.

Wir sind überzeugt, auf diese Weise unserem ehrgeizigen Ziel näher zu kommen, die Deutsche Bank als global führenden Anbieter von Finanzdienstleistungen aus einer Hand für anspruchsvolle Kunden zu positionieren und das herausragende Kreditinstitut in Deutschland zu bleiben, das zugleich für seine Aktionäre und Mitarbeiter einen hohen Mehrwert schafft.

Lassen Sie mich zum Schluss kommen.

### Ausblick

Das Jahr 2002 wird zweifellos erneut ein schwieriges Jahr. Gleichwohl wird zunehmend erkennbar, dass die Talsohle der Weltwirtschaft durchschritten ist und in vielen Teilen der

---

### Das Jahr 2002 wird zweifellos erneut ein schwieriges Jahr.

---

Welt – insbesondere in den USA – sich die Lage bessert. Dennoch: Vorhersagen bleiben schwierig, Risiken und politische wie volkswirtschaftliche Probleme wahren fort.

Umso wichtiger ist es, sich für die Zukunft fit zu machen. Wir sind überzeugt, dass die Deutsche Bank aufgrund ihrer Aufstellung und der eingeleiteten Maßnahmen für die gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen gut gerüstet ist. Die Deutsche Bank ist heute – trotz der verbleibenden Aufgaben – der einzige deutsche Finanzdienstleister, der im internationalen Konzert eine führende Rolle spielt.

Darauf bin ich auch persönlich stolz. Mein Dank hierfür gebührt denen, die den Wandel der vergangenen Jahre in beispielloser Weise mitgetragen und den Erfolg erst möglich gemacht haben: den Mitarbeitern und Führungskräften der Deutschen Bank. Und ich danke auch Ihnen, sehr geehrte Damen und Herren, für das entgegengebrachte Vertrauen.

---

**Wir sind überzeugt, dass die Deutsche Bank für die gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen gut gerüstet ist.**

---

Erlauben Sie mir, an dieser Stelle noch ein Wort an Herrn Kopper zu richten – auch im Namen meiner Vorstandskollegen:

Lieber Herr Kopper, vor 48 Jahren haben Sie die Entscheidung getroffen, dass diese Bank Ihre Zukunft sein

soll, und so haben Sie denn 1954 eine Ausbildung in einem der Vorläuferinstitute der Deutschen Bank begonnen. Dies war der Auftakt zu einer wahrlich beispiellosen Karriere: vom Lehrling zum Vorstandssprecher und schließlich zum Aufsichtsratsvorsitzenden. 48 Jahre ohne Unterbrechung Einsatz in und für die Deutsche Bank und ihre Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter. Ich spreche Ihnen, auch im Namen der Aktionäre, unseren herzlichen Dank und großen Respekt aus. Wir alle haben Ihre wertvolle, weil umsichtige und konstruktive Beratung in den letzten Jahren außerordentlich geschätzt. Ich weiß, Sie bleiben dem Hause Deutsche Bank weiterhin eng verbunden und wünsche Ihnen für die Zukunft alles Gute.

Auch für mich endet heute nach mehr als 35 Jahren in und mit der Deutschen Bank, davon 17 im Vorstand und fünf als ihr Sprecher, mein aktiver Dienst. Ich darf mich für eine vielfältige, spannende und herausfor-

dernde Zeit – nicht nur als Sprecher dieser Bank – bedanken, in der ich unser Unternehmen mitformen und mitgestalten durfte.

---

**Das Schiff ist gut in Schuss, die Crew stark und an ihren Plätzen.**

---

Vieles haben wir in den zurückliegenden Jahren erreicht, vieles bleibt noch zu tun. Ich bin mir sicher, dass Herr Dr. Ackermann und seine Kollegen die richtigen Schritte umsetzen werden, um Ihnen, meine Damen und Herren, Erträge und Kurssteigerungen zuteil werden zu lassen.

Das Schiff ist gut in Schuss, die Crew stark und an ihren Plätzen. Der neue Kapitän ist an Bord und nun heißt es:

- ▷ Leinen los,
- ▷ Segel setzen
- ▷ und allzeit gute Fahrt!