



## Die Deutsche Bank ist gut aufgestellt und für den Wettbewerb hervorragend gerüstet

### Dr. Josef Ackermann

Sprecher des Vorstands und  
Chairman des Group Executive Committee  
der Deutschen Bank AG  
in der Hauptversammlung am 2. Juni 2004



Meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich heiße Sie – auch im Namen meiner Vorstandskollegen – zur diesjährigen Hauptversammlung der Deutschen Bank herzlich willkommen. Wir freuen uns, dass Sie,

- ▷ liebe Aktionäre,
- ▷ Aktionärsvertreter,
- ▷ Vertreter der Presse und
- ▷ Gäste

so zahlreich erschienen sind. Ihr Interesse an der Entwicklung der Deutschen Bank freut uns sehr und ist für uns Ansporn, Ihnen heute wieder eine informative Hauptversammlung zu bieten.

Auf der Hauptversammlung im letzten Jahr habe ich die Eckpunkte unserer Management Agenda Phase 1 vorgestellt. Es ist mir eine besondere Freude, Ihnen heute berichten zu können, dass wir das Programm erfolgreich abschließen konnten; dies vor allem auch dank des hohen Einsatzes unserer Mitarbeiter.

Der Konzern Deutsche Bank ist damit heute gut aufgestellt. Wir haben

die Voraussetzungen für weiteres profitables Wachstum geschaffen:

- ▷ Dank unserer erreichten Kosteneffizienz sind wir operativ stark und
- ▷ unsere Bilanz zeichnet sich durch Qualität und Kapitalstärke aus.

---

### Wir haben die Voraussetzungen für weiteres profitables Wachstum geschaffen.

---

Dieser Wandel wurde zu Beginn des Jahres von der angesehenen Fachzeitschrift International Financing Review anerkannt, die uns als „Bank des Jahres 2003“ auszeichnete. Die Jury stellte bei der Verleihung unter anderem fest:

„Transformation ist ein häufig überstrapaziertes Wort. Für die Deutsche Bank jedoch passt dieser Begriff, denn er beschreibt die Umwandlung hin zu einer schlanken, offensiven und fokussierten Universalbank.“

Über dieses Lob haben wir uns natürlich sehr gefreut.

In meinen heutigen Ausführungen werde ich vier Themen ansprechen:

1. die Wertschaffung für unsere Aktionäre,
2. unsere Geschäftsergebnisse im abgelaufenen Jahr und im ersten Quartal 2004 im Überblick,
3. unser Geschäft in Deutschland und schließlich
4. unsere Strategie für weiteres Wachstum.

Meine Damen und Herren,

die Transformation der Deutschen Bank wurde vom Kapitalmarkt anerkannt und führte zu einer Neubewertung unserer Aktie. Der Kurs der Deutsche Bank-Aktie hat seit Beginn des vergangenen Jahres um 46% zugelegt und sich damit deutlich besser als die Branche entwickelt. Unsere internationalen Wettbewerber aus den USA und der Schweiz, mit denen wir uns vergleichen, legten im gleichen Zeitraum nur 22% zu. Auch die anderen deutschen Finanzinstitute blieben

mit einer Kurssteigerung von im Schnitt 18% hinter uns zurück.

Sie sehen, unsere Maßnahmen in den letzten zwei Jahren haben sich gelohnt: Wir haben Wert für Sie, unsere Aktionäre geschaffen!

Meine Damen und Herren,

es ist unser Ziel, Sie nicht nur über Kurssteigerungen an der positiven Entwicklung Ihrer Bank teilhaben zu lassen. Vielmehr wollen wir Sie auch direkt über Kapitalrückflüsse am Erfolg beteiligen.

---

## Vorstand und Aufsichtsrat schlagen vor, eine um 20 Cents oder 15 % erhöhte Dividende von 1 Euro 50 pro Aktie auszuschütten.

---

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen Ihnen deshalb auf der heutigen Hauptversammlung vor, eine um 20 Cents oder 15% erhöhte Dividende von 1 Euro 50 pro Aktie an Sie auszuschütten. Diese Dividendenerhöhung spiegelt zum einen die Gewinnsteigerung des letzten Jahres wider und zum anderen unsere Zuversicht in die weitere Entwicklung: Wir haben vollstes Vertrauen in unsere Strategie und unser Geschäftsmodell, vor allem aber auch in unsere Mitarbeiter.

Seit Mitte 2002 haben wir Ihnen, unseren Aktionären, auch Kapital im Rahmen von zwei Aktienrückkauf-Programmen zurückgegeben.

Aufgrund der Ermächtigung der letztjährigen Hauptversammlung haben wir im laufenden Programm zum Zwecke der Kapitalherabsetzung und der Bedienung von Aktienvergütungsprogrammen bis Ende Mai 2004 insgesamt 49.313.988 Aktien zurückgekauft. Dies entspricht gut 8,5% bzw. ca. 126.243.809 Euro des Grundkapitals. Für die zurückerworbenen Aktien haben wir im Durchschnitt 64,47 Euro bezahlt, insgesamt also ca. 3,2 Milliarden Euro. Dargestellt wurde das Programm aus laufenden Gewinnen und dem weiteren Abbau von Risikoaktiva. Die Bank hält derzeit ca. 29,8 Mio. Aktien im

eigenen Bestand, was rund 5,1% der emittierten Aktien entspricht. Der Unterschied zwischen dem Rückkaufvolumen und dem derzeitigen Bestand beruht in erster Linie darauf, dass im Februar 2004 eigene Aktien genutzt wurden, um Ansprüche aus aktienbasierten Vergütungsplänen der Mitarbeiter abzusichern.

Für die bereits eingezogenen bzw. zum Einzug vorgesehenen Aktien beider Programme wurden dabei bislang rund 3,9 Mrd Euro aufgewendet. Damit haben wir bereits 600 Mio Euro mehr an Sie zurückgegeben, als Sie uns 1999 im Rahmen der Kapitalerhöhung für den Erwerb von Bankers Trust zur Verfügung gestellt haben.

Diese Rückzahlung von 3,9 Mrd Euro an unsere Aktionäre vergleicht sich mit der Aufnahme von insgesamt über 12 Mrd Euro Eigenkapital, die andere private deutsche Finanzinstitute in den letzten 12 Monaten zur Bilanzstärkung von ihren Aktionären aufgenommen haben. Wenn wir unserer Rückzahlung noch die morgen fällige Dividende und die des Vorjahres hinzuzählen, so haben wir in weniger als zwei Jahren einen Gesamtbetrag von 5,5 Mrd Euro ausgezahlt.

---

## Wir haben im laufenden Aktienrückkaufprogramm zum Zwecke der Kapitalherabsetzung und der Bedienung von Aktienvergütungsprogrammen bis Ende Mai 2004 insgesamt 49.313.988 Aktien zurückgekauft.

---

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

lassen Sie mich nun den Geschäftsverlauf des Jahres 2003 anhand wichtiger Eckdaten erläutern. Wir hatten Sie Ende März mit unserem Geschäftsbericht, den wir erstmals in einen Jahres- und einen Finanzbericht aufgeteilt haben, bereits ausführlich

informiert. Sie erhalten die Berichte auch hier in der Festhalle.

Wir erwirtschafteten in 2003 Erträge in Höhe von 21,3 Mrd Euro. Der direkte Vergleich mit den Vorjahren ist aufgrund des hohen Anteils von Sondererträgen aus der Veräußerung von Industriebeteiligungen und Randaktivitäten nicht aussagefähig. Bereinigt um diese Effekte sowie die Auswirkungen von Wechselkursveränderungen ergibt sich für 2003 eine Steigerung um 9% gegenüber dem Vorjahr. Damit hat die Deutsche Bank ihre Fähigkeit wiederum unter Beweis gestellt, auch unter schwierigen Rahmenbedingungen zu wachsen.

---

## Insgesamt erreichte das bereinigte Ergebnis vor Steuern 3,6 Mrd Euro, eine Steigerung von 163 %.

---

Unsere Kosten gingen auf 17,3 Mrd Euro zurück und unsere bereinigte Aufwand/Ertrag-Relation verbesserte sich auf 79%. Damit haben wir unsere ursprüngliche Zielsetzung im Rahmen unseres Transformationsprogramms weit übertroffen. Wir hatten Ihnen seinerzeit ein Kosteneinsparziel von 2 Mrd Euro genannt. Tatsächlich haben wir 6 Mrd Euro eingespart. Hierzu trugen natürlich die Veräußerung von Randaktivitäten und die erwähnten Wechselkurseffekte bei. Entscheidend war aber die erfolgreiche Umsetzung unseres Kostensenkungs-Programms.

Insgesamt erreichte das bereinigte Ergebnis vor Steuern 3,6 Mrd Euro, eine Steigerung von 163%. Darin verkraftet sind 700 Millionen Euro für Abfindungen während der Transformation der Bank.

Entsprechend dynamisch hat sich die bereinigte Eigenkapital-Rendite vor Steuern entwickelt, die von 4% in 2002 auf 13% in 2003 gestiegen ist.

Ein weiterer, ganz entscheidender Bestandteil des Transformationsprogramms war die Reduzierung unserer Risiken. Dank unseres modernen und wirkungsvollen Risikomanagements

waren wir hier außerordentlich erfolgreich. Kennzeichnend hierfür sind

- ▷ der Rückgang der Problemkredite um über 4 Mrd Euro auf 6,6 Mrd Euro,
- ▷ die Qualitätsverbesserung des Kreditbuchs,
- ▷ die Halbierung unserer Risikoversorgung auf rund 1,1 Mrd Euro, und ferner
- ▷ die Rückführung unserer Investitionen in nicht-börsennotierten Beteiligungen, Immobilien und ähnlichen wenig liquiden Anlagen um 56% auf 4,3 Mrd Euro.

Soweit zu unseren Geschäftsergebnissen 2003.

Lassen Sie mich nun auf die Entwicklung in den ersten Monaten des laufenden Geschäftsjahres eingehen.

Vor gut 4 Wochen berichteten wir der Öffentlichkeit über ein sehr gutes erstes Quartal 2004. Der überzeugende Leistungsausweis bestätigt die sehr erfolgreiche Transformation der Bank und unterstreicht die neu gewonnene operative Stärke.

Wir erwirtschafteten Erträge von 6,2 Mrd Euro; wechsellkursbereinigt war dies ein Anstieg um 13% gegenüber dem ersten Quartal 2003.

---

### **Wir erzielten ein bereinigtes Ergebnis vor Steuern im ersten Quartal des laufenden Geschäftsjahres von 1,4 Milliarden Euro, ein Anstieg von 45 %.**

---

Wir erzielten ein bereinigtes Ergebnis vor Steuern im ersten Quartal des laufenden Geschäftsjahres von 1,4 Milliarden Euro, ein Anstieg um 45%. Die bereinigte Eigenkapitalrendite vor Steuern hat sich – auf Jahresbasis – von 13% auf 22% erhöht. Damit haben wir im ersten Quartal unser angestrebtes Ziel von 25% nahezu erreicht. Natürlich hat hierzu auch das günstige Marktumfeld beigetragen.

Meine Damen und Herren,

lassen Sie mich nun auf die Geschäftsentwicklung in unseren beiden Konzernbereichen „Corporate and Investment Bank“ und „Private Clients and Asset Management“ eingehen.

Das Investment Banking hat sich weiter positiv entwickelt. Es wurden Gesamterträge von 4 Mrd Euro erwirtschaftet, bereinigt um Wechselkurseffekte ein Anstieg von 17%. Das Ergebnis vor Steuern betrug 1,2 Mrd Euro, dies entsprach einem Zuwachs gegenüber dem Vorjahresquartal von 24%. Das Vorjahresergebnis war durch den Gewinn aus dem Verkauf unseres globalen Wertpapier-Verwaltungs-Geschäfts begünstigt.

---

### **Das Investment Banking hat sich weiter positiv entwickelt.**

---

Die erfreuliche Entwicklung beruhte maßgeblich auf dem Bereich Verkauf und Handel von Wertpapierprodukten. Wir konnten dieses gute Ergebnis erreichen, obwohl die Margen bei Standardprodukten weltweit unter Druck standen.

Im Handel und Verkauf von Anleihenprodukten sind wir heute weltweit die Nr. 1. Wir konzentrieren uns auf hochwertige und wachstumssträchtige Produkte wie Derivate und Strukturierte Produkte. Das „Cross-Selling“, insbesondere an Privat- und Geschäftskunden, haben wir ausgebaut.

Auch unser Aktiengeschäft macht uns viel Freude. Das Geschäft in Europa und in den Vereinigten Staaten hat sich wieder erheblich verbessert. Unsere Schwerpunktsetzung auf das Derivategeschäft hat sich durch anhaltendes Wachstum ausgezahlt. Des Weiteren haben wir die Möglichkeiten auf den wachstumsstarken Märkten in Asien und in europäischen Schwellenländern genutzt, beispielsweise durch eine neue Beteiligung an einer Investmentbank in Russland.

Stabile Ergebnisse zeigt auch das Emissionsgeschäft. Im vergangenen Quartal konnten wir im Aktien-Emissionsgeschäft in Asien und in Nord-

amerika Rekordergebnisse erzielen. Im Anleihe-Emissionsgeschäft waren wir in allen Kategorien die Nr. 1 in Europa.

Nun zum Geschäft mit Vermögensanlage- und Privatkunden. Eines unserer strategischen Hauptziele war, den Konzernbereich Privatkunden und Asset Management auf eine solide Ertragsbasis zu stellen und die Grundlage für weiteres Wachstum zu schaffen. Im ersten Quartal diesen Jahres verzeichnete dieser Bereich Erträge von 2,1 Mrd Euro, ein Anstieg um 7%. Das Ergebnis vor Steuern betrug 410 Mio Euro und lag damit 51% über dem Vergleichszeitraum des Vorjahres.

Besonders gefreut hat uns die sehr gute Entwicklung des Bereichs Privat- und Geschäftskunden, der im ersten Quartal ein Ergebnis vor Steuern von 255 Millionen Euro vorgelegt hat. Hier zeigt sich, dass sich die Mühen der Umstrukturierung auszahlen. Der Bereich ist damit genau auf Linie, sein Ziel von 1 Mrd Euro im Gesamtjahr 2004, das wir ihm gesetzt haben, zu erreichen.

---

### **Besonders gefreut hat uns die sehr gute Entwicklung des Bereichs Privat- und Geschäftskunden, der im ersten Quartal ein Ergebnis vor Steuern von 255 Millionen Euro vorgelegt hat.**

---

Auch der Bereich Asset Management hat sich im ersten Quartal gut entwickelt. Ein Schwerpunkt lag auf der Ausweitung der Geschäftstätigkeit in Europa. Bei der Integration von Scudder in Nordamerika wurden weitere Fortschritte gemacht.

Im Private Wealth Management, der Betreuung großer Vermögen von Privatpersonen und ihren Familien, verzeichneten wir im ersten Quartal eine erfreuliche Geschäftsentwicklung. Wir erhielten einen Zufluss von

neuen Anlagemitteln in Höhe von netto 3 Mrd Euro.

Meine Damen und Herren, soweit der Überblick über unsere Geschäftszahlen.

Lassen Sie mich nun auf unser Geschäft in Deutschland zu sprechen kommen.

Ich möchte drei zentrale Aussagen an den Anfang stellen:

1. Deutschland ist unser Heimatmarkt, hier haben wir unsere Wurzeln;
2. das Geschäft in Deutschland ist eine der tragenden Säulen unseres Konzerns; und
3. die Deutsche Bank ist in Deutschland die führende Bank.

---

### Das Geschäft in Deutschland ist eine der tragenden Säulen unseres Konzerns.

---

Ich darf Ihnen unsere Präsenz in Deutschland anhand einiger Kennziffern erläutern:

- ▷ Wir erzielten im letzten Geschäftsjahr in Deutschland 7,3 Mrd Euro Erträge, dies waren 33% unserer gesamten Konzernerträge;
- ▷ das Kreditvolumen betrug 84 Mrd Euro oder 57% unseres gesamten Kreditbuchs;
- ▷ wir hielten Einlagen von 105 Mrd Euro oder 34%; und
- ▷ an Kundenvermögen verwalteten wir zum Jahresende in Deutschland 389 Mrd Euro, dies entspricht 41% des gesamten verwalteten Vermögens.
- ▷ Wir haben in Deutschland 11,5 Millionen Privatkunden und 26.000 Firmenkunden; und
- ▷ beschäftigten hier knapp 30.000 Mitarbeiter oder 44% unserer gesamten Belegschaft.

Von zentraler Bedeutung für uns ist das Geschäft mit Privat- und Geschäftskunden in Deutschland. Diese Kunden sind uns besonders wichtig.

Festzuhalten ist:

1. Wir wollen mit unseren derzeitigen Kunden gute Geschäftsbeziehungen unterhalten, diese weiter ausbauen und zusätzlich neue Kunden gewinnen. Jeder Kunde, der an unserem Angebot interessiert ist, ist uns willkommen.
2. Die Neuaufstellung unseres Filialvertriebs ist abgeschlossen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben dabei Großartiges geleistet und eine effektive und rentable Geschäftsplattform geschaffen.
3. Damit wird sichergestellt, dass wir unseren Privatkunden stets mit hoher Beratungsqualität und optimalem Service bei gleichzeitig guter Kosteneffizienz zur Verfügung stehen.

Unsere Kunden bedienen wir als „Voll-Sortimentsanbieter“ – vom laufenden Konto über Konsumenten- und Hypothekenkredite bis hin zu Anlage- und Vorsorgeprodukten. Wir zeichnen uns aber nicht nur durch die Breite unserer Produktpalette, sondern auch durch die Vielfalt an Vertriebszugängen aus.

---

### Der weitere Ausbau des Privatkundengeschäfts ist eines unserer vordringlichen strategischen Ziele.

---

Wir bieten unseren Kunden die Möglichkeit, selbst zu bestimmen, wie sie mit uns ihre Geschäfte tätigen wollen: über Investment- und Finanzzentren, per Telefon und Online oder über unsere etwa 1.200 mobilen Berater. Unser Online-Service wird bereits von 2,4 Millionen Kunden genutzt, die die Flexibilität dieses modernen Mediums zu schätzen wissen.

Der weitere Ausbau des Privatkundengeschäfts ist eines unserer vordringlichen strategischen Ziele. Im Vordergrund steht hierbei die Nutzung unserer Plattform durch organisches Wachstum.

Aber natürlich sind wir im Grundsatz auch an Akquisitionsmöglichkeiten interessiert. In diesem Zusammen-

hang wurden wir mit der Deutschen Postbank in Verbindung gebracht. Da wir uns grundsätzlich zu Vorgängen, die einzelne Kunden betreffen, nicht äußern, bitte ich um Ihr Verständnis, dass ich dies auch in diesem Fall so halten möchte. Gestatten Sie mir nur eine Anmerkung, die mir aufgrund der öffentlichen Diskussion geboten erscheint: Die Deutsche Bank und ihr Vorstand haben zu keiner Zeit unter einem irgendwie gearteten politischen Druck gestanden.

---

### Aber natürlich sind wir im Grundsatz auch an Akquisitionsmöglichkeiten interessiert.

---

Eine weitere wichtige Komponente unserer Aktivitäten im Heimatmarkt Deutschland ist neben dem Privatkundengeschäft unser Geschäft mit der mittelständischen Unternehmenskundschaft.

Lassen Sie mich festhalten:

1. Wir sind und bleiben die führende Mittelstandsbank in Deutschland.
2. Neben unserer intensiven Betreuung in Deutschland können wir aufgrund unserer globalen Präsenz die mittelständische Kundschaft überall in der Welt begleiten.
3. Mit dem Transaktions-Banking, dem Cash Management sowie unseren Zahlungs- und Handelsfinanzierungsprodukten eröffnen wir unseren mittelständischen Geschäftskunden alle Optionen, ihr Tagesgeschäft effizient und kostengünstig abzuwickeln.
4. Nicht zuletzt aufgrund der vorhandenen Ressourcen im Investment Banking verfügen wir über die breiteste Produktpalette. Aufgrund unserer Bilanzstärke und der Vielfalt an vorhandenen Unternehmensfinanzierungs- und Kapitalmarktprodukten können wir optimale Lösungen für alle Finanzierungsbelange unserer Kunden entwickeln.

Unser Leistungsangebot schließt selbstverständlich die Finanzierung

mit Krediten ein. Natürlich können wir Kredite nicht unter unseren Vollkosten anbieten. Insofern befinden wir uns in der gleichen Lage wie jeder Kaufmann. Zur Verbesserung unserer Kostenposition haben wir unsere Geschäftskosten in den letzten drei Jahren um 25% reduziert.

Zur Abdeckung unserer Risikokosten müssen wir im Markt risikoadäquate Konditionen erzielen. Dies ist nicht gleichbedeutend mit einer mangelnden Bereitschaft zur Kreditfinanzierung des deutschen Mittelstandes. Ich darf darauf hinweisen, dass risikoadäquate Kreditkonditionen auch der Kern der kommenden Eigenkapitalvorschriften nach „Basel II“ sind.

Lassen Sie mich auch auf das Thema „Veräußerungen unserer Industriebeteiligungen“ eingehen. Auch wenn dies gelegentlich als „Verkauf des Familiensilbers“ kommentiert wurde, so halten wir diese Maßnahmen doch unverändert für richtig:

- ▷ Zum einen sind Industriebeteiligungen Marktrisiken ausgesetzt, die zu einer Belastung unserer GuV-Rechnung führen können und in der Vergangenheit auch geführt haben.

---

### Zufriedene Kunden und zufriedene Aktionäre sind für die Deutsche Bank das wahre „Familiensilber“.

---

- ▷ Zum anderen kann das in ihnen gebundene Kapital – im Interesse unserer Kunden – ertragreicher für den Ausbau unseres Kerngeschäfts bzw. – im Interesse unserer Aktionäre – für weitere Aktienrückkäufe verwendet werden. Deshalb bitten wir Sie auch heute um die Ermächtigung für ein weiteres Rückkaufprogramm.

Zufriedene Kunden und zufriedene Aktionäre, meine Damen und Herren, sind für die Deutsche Bank das wahre „Familiensilber“.

Meine Damen und Herren,

zur langfristigen Absicherung wollen und müssen wir die Wettbewerbs-

position der Deutschen Bank weiter stärken. Dies bedingt profitables Wachstum.

Wir haben uns als Rentabilitätsziel eine Eigenkapitalrendite vor Steuern von 25% bis 2005 gesetzt. Mit den umgesetzten Maßnahmen unserer Programmphase 1 haben wir hierfür die Grundlagen geschaffen.

Mit der Programmphase 2, die wiederum vier Initiativen umfasst, wollen wir unser Ziel erreichen:

1. Es versteht sich von selbst, dass wir auch in Zukunft unsere strikte Kosten-, Kapital- und Risikodisziplin beibehalten.
2. Wir wollen die Führungsrolle der Investment Bank in der Welt weiter ausschöpfen.

---

### Wir wollen die Führungsrolle der Investment Bank in der Welt weiter ausschöpfen.

---

Zum Verständnis ist es erforderlich, dass ich Ihnen kurz erläutere, wo wir in diesem Geschäft heute stehen. Wie viele von Ihnen wissen, haben wir erst 1995, also vor weniger als 10 Jahren, die Entscheidung getroffen, eine globale Investmentbank aufzubauen. Motivation war die Absicherung des bestehenden Geschäfts – vornehmlich in Deutschland – sowie die Erschließung von neuen Wachstumsfeldern. Der Aufbau dieses Geschäftes war nicht immer leicht und traf nicht immer und überall auf ungeteilte Zustimmung. Heute können wir mit Befriedigung feststellen, dass unser Haus in diesem Geschäft eines der drei weltweit führenden Häuser ist.

Wie Sie auf diesem Schaubild sehen, sind wir unter den führenden Investmentbanken das einzige Institut aus der Europäischen Union. Im Verkauf und Handel mit Anleihen, Aktien und anderen Wertpapierprodukten lagen wir im letzten Jahr sogar an erster Stelle. Wenn man noch das klassische Investment Banking, das Beratungs- und Corporate Finance-

Geschäft hinzunimmt, so erreichten wir den zweiten Platz.

Zur Steigerung unserer Erträge konzentrieren wir uns auf qualitatives Wachstum mit anspruchsvollen und margenstarken Produkten. Hier gibt uns unsere Know-How- und Innovations-Führerschaft eine starke Position, aus der heraus wir für unsere Kunden maßgeschneiderte Lösungen entwickeln.

Hinter diesem Erfolg steht die kontinuierliche Verbesserung unserer Marktposition in einer Vielzahl von Produktbereichen. So sind wir im Vergleich zu 1995 heute in den meisten Schlüsselprodukten einer der Marktführer:

- ▷ im Devisenhandel haben wir uns von Platz 22 auf Platz 2 vorgearbeitet;
- ▷ im Emissionsgeschäft mit internationalen Anleihen verbesserten wir uns von Rang 7 auf Rang 2;
- ▷ im Geschäft mit Aktienderivaten waren wir 1995 noch gar nicht in den Rangtabellen verzeichnet, heute sind wir weltweit die Nummer 1;
- ▷ im internationalen Aktienemissionsgeschäft haben wir uns von Platz 17 auf Platz 7 verbessert und unseren Marktanteil von 1,3% auf 7,2% mehr als verfünffacht.

---

### So sind wir im Vergleich zu 1995 heute in den meisten Schlüsselprodukten einer der Marktführer.

---

Für den weiteren Ausbau sind für uns zwei Regionen von ganz besonderer Wichtigkeit: der nordamerikanische und der asiatisch-pazifische Raum. Die USA deshalb, weil sie der mit Abstand größte Kapitalmarkt sind, in dem wir eine prominente Position einnehmen wollen. Mit der Akquisition von Bankers Trust 1999 verfügen wir hier bereits über eine starke Plattform, die es uns auch weiterhin erlauben wird, Marktanteile zu gewinnen.

Asien ist die derzeit dynamischste Wachstumsregion der Welt. Wir engagieren uns sehr aktiv in den beiden Schlüsselmärkten mit der höchsten Wachstumsrate, in China und in Indien. Unsere Asienstrategie wird flankiert durch unser seit vielen Jahren etabliertes regionales Netzwerk mit lokaler Präsenz in 17 weiteren Ländern der Region. So kommt es nicht von ungefähr, dass wir beispielsweise in den letzten Monaten Lead Manager aller asiatischen Staatsanleihen waren.

---

### **Wir verfolgen im Investment Banking eine wirklich globale Strategie mit einer starken Präsenz in allen Finanzmärkten der Triade.**

---

Natürlich vernachlässigen wir nicht unser Geschäft in Europa, im Gegenteil. Hier arbeiten wir nicht nur an der Verteidigung unserer Führungsposition, sondern auch am weiteren Ausbau.

Wie Sie sehen, meine Damen und Herren,

verfolgen wir im Investment Banking eine wirklich globale Strategie mit einer starken Präsenz in allen Finanzmärkten der Triade. Dies liegt sowohl im Interesse unserer Kunden als auch unserer Aktionäre.

In Zukunft gewinnt der Vertrieb von Investment Banking-Produkten auch an Privatkunden an Bedeutung. Unser Konzernbereich Privatkunden und Asset Management bietet hier eine starke Plattform, die wir für verstärktes Cross-Selling nutzen wollen.

Dies bringt mich zu unserer 3. strategischen Initiative, der Sicherung des profitablen Wachstums in Privatkunden und Asset Management. In diesem Geschäft wird die Wettbewerbsposition gerne anhand der Kennzahl „investiertes Vermögen“, also der Summe des betreuten Kundenvermögens, gemessen. Sie sehen, auch hier sind wir mit knapp 900 Mrd Euro eines der weltweit führenden Häuser.

Im Bereich Asset Management verfügen wir über eine der besten globalen Plattformen, sowohl was die Breite der Produktpalette als auch was die regionale Präsenz anbelangt. In Deutschland wurde unsere Fondsgesellschaft DWS zum zehnten Mal in Folge als beste Publikumsgesellschaft des Jahres ausgezeichnet. Wir sind dabei, diese „Erfolgsstory“ durch verstärkten Vertrieb über Dritte in anderen Ländern europaweit fortzuschreiben.

Besondere Wachstumschancen sehen wir in dem für uns noch relativ jungen Geschäftsbereich Private Wealth Management. Nach verwaltetem Kundenvermögen haben wir uns in 2003 weltweit auf Rang 4 verbessert. Auch hier setzen wir unsere bekannten Stärken ein: Produktkompetenz, Zugang zu allen Marktsegmenten und hochqualifizierte Berater. Die enge Zusammenarbeit mit der Investmentbank und dem Asset Management liefert einen entscheidenden Kundennutzen und stellt für uns einen wichtigen Wettbewerbsvorteil dar.

---

### **Im Bereich Asset Management verfügen wir über eine der besten globalen Plattformen, sowohl was die Breite der Produktpalette als auch was die regionale Präsenz anbelangt.**

---

Im Bereich Privat- und Geschäftskunden haben wir alle Voraussetzungen für weiteres Wachstum geschaffen: Wir verfügen über

- ▷ eine breite Produktpalette,
- ▷ die erforderlichen Vertriebskanäle,
- ▷ effiziente Abwicklungsfunktionen, wie z.B. moderne Computersysteme zur Unterstützung bei Konsumentenkrediten und Anlageberatung, und nicht zuletzt,
- ▷ hochmotivierte Mitarbeiter.

Nun kommt es darauf an, diese Chancen zu nutzen. Den zukünftigen

Erfolg wollen wir an einer verbesserten „Cross-Selling“-Quote ablesen. Wenn wir in Deutschland heute im Schnitt zwei Produkte pro Kunde absetzen, so liegt diese Kennziffer bei britischen Banken bei vier und bei französischen Banken bei sieben. Dies zeigt das Potenzial auf.

---

### **Die Deutsche Bank ist heute bereits eine der stärksten Marken in der Finanzindustrie – und zwar weltweit.**

---

Die 4. Initiative unseres laufenden Programms ist die Etablierung der Marke Deutsche Bank. Die Deutsche Bank ist heute bereits eine der stärksten Marken in der Finanzindustrie – und zwar weltweit. Dies hilft uns wesentlich bei der Umsetzung unserer Wachstumsinitiativen. Auf der anderen Seite stärken wir durch einen Ausbau unseres Geschäfts und eine noch festere Verankerung bei unseren Kunden die Marke. Diese Motivation spiegelt sich in dem Motto unserer laufenden Kampagne „Leistung aus Leidenschaft ...“,

und wenn ich hinzufügen darf,

„... Leidenschaft, die Werte schafft!“

Lassen Sie mich zum Ende meiner Ausführungen noch kurz auf die vieldiskutierte Konsolidierung in unserer Branche eingehen. Seit unserer letzten Hauptversammlung haben wir in den USA zwei Fusionen gesehen, an denen führende Banken beteiligt waren: J.P. Morgan Chase und Bank of America. Es gab auch Übernahmeaktivitäten unter Beteiligung europäischer Finanzdienstleister. Nicht überraschend wurde in diesem Zusammenhang auch immer wieder über die Deutsche Bank spekuliert.

Unsere Position ist bekannt: Wir haben in den letzten Jahren unsere Plattform in Deutschland modernisiert und mit viel Anstrengung unser internationales Geschäft aufgebaut. Beide ergänzen sich ideal und bilden die Basis für weiteres ertragreiches

Wachstum. Diese erreichte Position und unsere getätigten Investitionen wollen und dürfen wir nicht gefährden.

Gleichzeitig erwarten wir aber weitere Konsolidierungstendenzen in unserer Branche, denen wir aus einer Position der Stärke begegnen wollen. Wir denken, dass dies die beste Vorbereitung für die Deutsche Bank ist. Deshalb konzentrieren wir uns auf organisches Wachstum.

Konsequenterweise haben wir auch in den vergangenen Monaten – trotz anderslautender Presseberichterstattung – von unserer Seite keinerlei Fusionsgespräche initiiert. Andererseits hat der Vorstand der Deutschen Bank die aktienrechtliche Pflicht, an ihn herangetragene Vorschläge, welcher Art auch immer, im Interesse unserer Aktionäre ernsthaft und unvoreingenommen auf etwaige wertschaffende Inhalte zu prüfen.

---

**Wir haben in den vergangenen Monaten – trotz anderslautender Presseberichterstattung – von unserer Seite keinerlei Fusionsgespräche initiiert.**

---

Welche Konstellation sich auch immer in der Zukunft ergeben sollte, ich darf Ihnen versichern, dass wir nichts unternehmen werden, was nicht im Interesse unserer Aktionäre, unserer Kunden, unserer Mitarbeiter und Deutschlands liegt.

Bevor ich zum Schluss komme, lassen Sie mich kurz auf das Mannesmann-Verfahren und die Klagen von Herrn Dr. Kirch eingehen.

Meine Damen und Herren,

wie Sie wissen, muss ich mich zusammen mit anderen seit Januar vor dem Landgericht Düsseldorf gegen den Vorwurf der Untreue wegen der Gewährung von Anerkennungsprämien und der Abfindung von Pensionsansprüchen bei der früheren Mannesmann AG verteidigen. Trotz der Belastung, die dieser Prozess mit sich bringt, kann ich Ihnen versichern,

dass dieses Verfahren mein Engagement für die Deutsche Bank nicht beeinträchtigt und ich trotz dieser Belastung meinen Verpflichtungen aus dem Amt als Vorstandssprecher uneingeschränkt nachkomme. Ich habe zudem die Hoffnung, dass dieses Verfahren bald zu Ende sein wird.

---

**Das Mannesmann-Verfahren hat in den letzten Wochen und Monaten an meine Familie und mich besondere Herausforderungen gestellt.**

---

Das Mannesmann-Verfahren hat in den letzten Wochen und Monaten an meine Familie und mich besondere Herausforderungen gestellt. Ich danke meinen Kollegen im Vorstand und im Group Executive Committee für ihre großartige Unterstützung. Sie haben sich nicht beirren lassen und haben sich auf unsere Management-Agenda konzentriert. Mein ganz besonderer Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Deutschen Bank weltweit für ihren Einsatz und die erzielten ausgezeichneten Geschäftsergebnisse. Ich bedanke mich aber auch ausdrücklich bei unseren Aktionären und nicht zuletzt bei unseren alten und neuen Kunden für die überaus zahlreichen ermutigenden Botschaften, die ich von ihnen erhalten habe. Dieser starke Zuspruch hat mich sehr gefreut.

Die Klage von Herrn Dr. Leo Kirch auf Feststellung einer Schadensersatzpflicht der Deutschen Bank und von Herrn Dr. Breuer persönlich wegen der von ihm in einem Fernseh-TV Interview getätigten Äußerungen zum Thema „Kirch“ hatte das Oberlandesgericht München als Berufungsinstanz gegen Herrn Dr. Breuer persönlich abgewiesen, gegen die Deutsche Bank aber stattgegeben. Die Entscheidung ist noch nicht rechtskräftig, da sowohl Herr Dr. Kirch als auch die Deutsche Bank Rechtsmittel eingelegt haben.

Selbst eine letztinstanzliche Bestätigung des Feststellungsurteils durch

den Bundesgerichtshof gegen die Deutsche Bank bedeutet nicht, dass sie zur Leistung von Schadensersatzzahlungen an Herrn Dr. Kirch verpflichtet ist. Dafür bedarf es einer Leistungsklage, in der Herr Dr. Kirch darlegen und beweisen muss, dass die Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung von Kirch-Unternehmen auf diesem Interview beruhen.

Herr Dr. Kirch hatte bereits im Vorjahr in New York eine unbezifferte Zahlungsklage gegen die Deutsche Bank und Herrn Dr. Breuer eingereicht. Im Januar 2004 hat er diese auf die weiteren Beklagten Liberty Media Corp. und Herrn John Malone ausgedehnt. Herr Dr. Kirch stützt sich dabei auf eine angebliche Verschwörung der Beklagten. Seine angeblichen Schäden hat er auch hier nicht konkretisiert.

---

**Selbst eine letztinstanzliche Bestätigung des Feststellungsurteils durch den Bundesgerichtshof gegen die Deutsche Bank bedeutet nicht, dass sie zur Leistung von Schadensersatzzahlungen an Herrn Dr. Kirch verpflichtet ist.**

---

Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir auf nähere Einzelheiten und unsere Verteidigung nicht eingehen können, da es sich um ein laufendes Verfahren handelt und sich daraus Nachteile für Ihre Gesellschaft ergeben können.

Meine sehr verehrten Damen und Herren Aktionäre,

lassen Sie mich schließen:

Ihre Bank ist gut aufgestellt und für den Wettbewerb hervorragend gerüstet.

Die Deutsche Bank wurde 1870 mit dem Auftrag gegründet, die deutsche Wirtschaft in ihrer Internationalisierung zu begleiten. Dies hat immer die Geschäftspolitik der Bank bestimmt.

Die Deutsche Bank ist die führende Bank in Deutschland, weil sie heute eine der führenden Banken in der Welt ist. Nur so können wir auch weiterhin unseren Auftrag erfüllen.

Wir werden weiter daran arbeiten, der weltweit führende Anbieter von Finanzlösungen für anspruchsvolle

Kunden zu sein und damit nachhaltig Mehrwert für unsere Aktionäre und Mitarbeiter schaffen.

Die Märkte rechnen in den kommenden Monaten mit einer restriktiven Geldpolitik der amerikanischen Zentralbank angesichts des kräftigen Aufschwungs der US-Konjunktur. Hinzu

kommen die Auswirkungen der stark gestiegenen Ölpreise. Gleichwohl sind wir zuversichtlich für eine weitere gute Entwicklung Ihrer Bank.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Diese Rede enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Zukunftsgerichtete Aussagen sind Aussagen, die nicht Tatsachen der Vergangenheit beschreiben; sie umfassen auch Aussagen über unsere Annahmen und Erwartungen. Jede Aussage in dieser Rede, die unsere Absichten, Annahmen, Erwartungen oder Vorhersagen (sowie die zugrundeliegenden Annahmen) wiedergibt, ist eine zukunftsgerichtete Aussage. Diese Aussagen beruhen auf Planungen, Schätzungen und Prognosen, die der Geschäftsleitung der Deutschen Bank derzeit zur Verfügung stehen. Zukunftsgerichtete Aussagen beziehen sich deshalb nur auf den Tag, an dem sie gemacht werden. Wir übernehmen keine Verpflichtung, solche Aussagen angesichts neuer Informationen oder künftiger Ereignisse weiterzuentwickeln.

Zukunftsgerichtete Aussagen beinhalten naturgemäß Risiken und Unsicherheitsfaktoren. Eine Vielzahl wichtiger Faktoren kann dazu beitragen, dass die tatsächlichen Ergebnisse erheblich von zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Solche Faktoren sind etwa die Verfassung der Finanzmärkte in Deutschland, Europa, den USA und andernorts, wo wir einen erheblichen Teil unserer Erträge aus dem Wertpapierhandel erzielen, der mögliche Ausfall von Kreditnehmern oder Kontrahenten von Handelsgeschäften, die Verlässlichkeit unserer Grundsätze, Verfahren und Methoden zum Risikomanagement sowie andere Risiken, die in den von uns bei der U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) hinterlegten Unterlagen dargestellt sind. Diese Faktoren sind in unserem SEC-Bericht nach „Form 20-F“ vom 25. März 2004 im Abschnitt „Risk Factors“ im Detail dargestellt. Dieses Dokument ist auf Anfrage bei uns erhältlich oder kann unter [www.deutsche-bank.com/ir](http://www.deutsche-bank.com/ir) heruntergeladen werden.

Diese Rede enthält auch andere als US GAAP-Finanzzahlen. Eine Überleitungsrechnung auf direkt vergleichbare Finanzzahlen, wie sie nach US GAAP berichtet werden, ist auf der Investor Relations-Website enthalten und kann unter [www.deutsche-bank.com/ir](http://www.deutsche-bank.com/ir) heruntergeladen werden.