



Wir wollen uns aus Deutschland heraus als eine der Top-Banken der Welt etablieren

Dr. Josef Ackermann

Sprecher des Vorstands und
Chairman des Group Executive Committee
der Deutsche Bank AG
in der Hauptversammlung am 18. Mai 2005



Guten Morgen, meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich heiße Sie, auch im Namen meiner Kollegen im Vorstand, zu unserer heutigen Hauptversammlung herzlich willkommen.

Es freut mich, Ihnen heute Morgen gleich mehrere gute Nachrichten überbringen zu können.

- ▷ Erstens: Im Jahr 2004 hat die Deutsche Bank ihre operative Stärke deutlich verbessert.
- ▷ Zweitens: Wie voriges Jahr schlagen wir Ihnen auch heute wieder eine Dividendenerhöhung vor.
- ▷ Und drittens: Uns ist im 1. Quartal ein sehr erfreulicher Start ins Jahr 2005 gelungen.

Lassen Sie mich zunächst die Entwicklung unseres Hauses im vergangenen Jahr und im ersten Quartal dieses Jahres erläutern.

Deutliche Fortschritte

Meine Damen und Herren, die Transformation der Bank, die wir 2002 begonnen haben, hat uns operativ weiter gestärkt. In 2004 ist

der Gewinn vor Steuern um 46% auf 4 Mrd. Euro gestiegen, der Gewinn nach Steuern sogar um 81% auf 2,5 Mrd. Euro. Im ersten Quartal dieses Jahres erzielten wir einen Gewinn vor Steuern von 1,8 Mrd. Euro und nach Steuern von 1,1 Mrd. Euro.

In 2004 ist der Gewinn vor Steuern um 46% auf 4 Mrd. Euro gestiegen, der Gewinn nach Steuern sogar um 81% auf 2,5 Mrd. Euro.

Unsere Eigenkapitalrendite vor Steuern konnten wir in 2004 um 6 Prozentpunkte auf 16% steigern. Im ersten Quartal dieses Jahres stieg diese Kennziffer nochmals auf 30%, vor Restrukturierungsaufwand sogar auf 33%. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass das erste Vierteljahr saisonbedingt in der Regel das stärkste Quartal eines Jahres ist. Gerade für eine Bank wie die unsere ist eine hohe Profitabilität wichtig, damit

wir Risiken auffangen können sowie unser Rating stabil und die Kapitalkosten niedrig halten können.

Meine Damen und Herren,

die guten Zahlen sind das Ergebnis unserer erfolgreichen Arbeit. Sie unterstreichen die führende Position, die wir in Deutschland und international einnehmen, und sind für uns Ansporn, noch besser zu werden. Wir werden deshalb den eingeschlagenen Weg konsequent fortsetzen. Wir sind überzeugt von der Richtigkeit unserer Strategie, der Solidität unserer Geschäftsbereiche und der Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter.

Unsere beiden Konzernbereiche Corporate and Investment Bank (CIB) und Private Clients and Asset Management (PCAM) haben sich sehr positiv entwickelt.

Corporate and Investment Bank

Im Firmenkunden- und Investmentbanking-Geschäft haben wir unsere Position als einer der weltweit führenden Anbieter gestärkt. In 2004

wurde ein bereinigtes Ergebnis vor Steuern von 3 Mrd. Euro erwirtschaftet. Sehr erfreulich waren auch die ersten drei Monate dieses Jahres. Mit

Im Firmenkunden- und Investmentbanking-Geschäft haben wir unsere Position als einer der weltweit führenden Anbieter gestärkt.

1,6 Mrd. Euro lag der bereinigte Gewinn vor Steuern um 40% über dem des Vorjahresquartals. Dabei kamen uns erste positive Auswirkungen aus der Zusammenführung unseres Aktien- und Rentenhandels zugute.

CIB weltweit führende Positionen

Der Verkauf und Handel verzinslicher Wertpapiere erzielte erneut Rekorderträge. Besonders freut uns, dass wir im weltweiten Wertpapier- und Devisenhandel jetzt die Nummer 1 in der Welt sind. Das Emissions- und Beratungsgeschäft erzielte ebenfalls ein solides Wachstum. Gemessen am Marktanteil der Provisionseinnahmen nehmen wir derzeit Platz 5 in der Welt ein.

Private Clients and Asset Management

Im Geschäft mit privaten Kunden und der Vermögensverwaltung erzielten wir in 2004 einen bereinigten Gewinn vor Steuern von 1,5 Mrd. Euro. Dies ist ein Anstieg um 35% gegenüber dem Vorjahr. Das Ergebnis des ersten Quartals 2005 lag auf dem hohen Niveau des ersten Quartals 2004. Besonders erfreulich war die Entwicklung des Unternehmensbereichs Privat- und Geschäftskunden, der im ersten vollen Geschäftsjahr nach der Restrukturierung sein ehrgeiziges Ziel eines Gewinns vor Steuern von 1 Mrd. Euro verwirklicht hat. Das hatten uns vor zwei Jahren nur wenige zugetraut. Damit sind wir heute die erfolgreichste Bank für Privat- und Geschäftskunden in Deutschland.

Auch der Unternehmensbereich Private Wealth Management hat seine Marktstellung weiter ausgebaut. Der Nettozufluss von betreutem Vermögen betrug in 2004 über 6 Mrd. Euro. In den ersten drei Monaten dieses Jahres kamen weitere 2 Mrd. Euro hinzu.

PCAM weltweit führender Vermögensverwalter mit starker Marke DWS

Der Unternehmensbereich Asset Management gehört weltweit zu den führenden Vermögensverwaltern. Wir haben hier das Blatt gewendet und im ersten Quartal 2005 Nettozuflüsse in Höhe von 24 Mrd. Euro erzielt. Die DWS hat ihre Position als Marktführer in Europa verteidigt und wurde in Deutschland zum elften Mal in Folge als beste Fondsgesellschaft ausgezeichnet. Nicht zuletzt dieser Erfolg war für uns Anlass, das weltweite Publikumsfondsgeschäft unter die einheitliche Führung der DWS in Frankfurt zu stellen.

Auch in Deutschland sind wir in den letzten Jahren kräftig gewachsen.

Die Deutsche Bank verfügt über ein weltweit ausgewogenes Geschäftsportfolio mit einem starken Heimatmarkt Deutschland. Unsere Aktivitäten hierzulande bilden einen wesentlichen Pfeiler unseres Geschäfts, wir erzielen hier ein Drittel unserer Erträge. Die Expansion im Ausland ging dabei keineswegs zu Lasten des Inlands. Im Gegenteil: Auch in Deutschland sind wir in den letzten Jahren kräftig gewachsen.

Risiken weiter reduziert

Wir machen weiter Fortschritte bei der Verbesserung des Risikoprofils der Bank. Wir haben die Qualität unseres Kreditbuchs erneut verbessert. Dank eines wirksamen Risikomanagements und eines günstigeren Kreditumfelds konnten wir die Problemkredite in 2004 um 27% auf 4,8 Mrd.

Euro zurückführen. Die Risikovor-sorge im Kreditgeschäft ging auf 372 Mio. Euro zurück. Dies sind 67% weniger als noch im Vorjahr. Im ersten Quartal dieses Jahres lag die Risikovor-sorge erneut unter dem Vorjahreswert.

Dank eines wirksamen Risikomanagements und eines günstigeren Kreditumfelds konnten wir die Problemkredite in 2004 um 27% auf 4,8 Mrd. Euro zurückführen.

Der Konzernbereich Corporate Investments hat im Geschäftsjahr 2004 und im 1. Quartal 2005 seine Beteiligungen und Risiken zielstrebig weiter abgebaut. Durch den Verkauf von Industriebeteiligungen, Private Equity-Anlagen und Immobilienvermögen konnte das in diesem Bereich gebundene Kapital nachhaltig reduziert werden.

Aktionäre am Erfolg beteiligt

Meine Damen und Herren, unser Erfolg ist zugleich Ihr Erfolg. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen Ihnen deshalb heute vor, eine gegenüber dem Vorjahr um 20 Cent erhöhte Dividende von 1 Euro 70 pro Aktie an Sie auszuschütten. Zusammen mit der Anhebung für 2003 ist Ihre Dividende innerhalb von nur zwei Jahren um mehr als 30% gestiegen. Damit bleiben wir unserer Tradition treu und schütten seit fast einem halben Jahrhundert eine jährliche Dividende aus, die entweder gestiegen oder zumindest gleich geblieben ist. Sie ist jedoch nie gesunken. Im Vergleich zu unseren deutschen Wettbewerbern ist dies sicherlich eine beachtliche Leistung.

Zusätzlich haben wir in den vergangenen drei Jahren im Rahmen unserer Aktienrückkauf-Programme rund 4,5 Mrd. Euro an Sie zurückgegeben. Es handelt sich dabei um Kapital, das zuvor außerhalb des Bankgeschäfts gebunden war. Unsere

Wachstumschancen wurden durch die Rückkäufe keineswegs beeinträchtigt.

Im Einzelnen haben wir seit der letztjährigen Hauptversammlung insgesamt 54.385.424 Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von 62,84 Euro in einem Gesamtwert von rund 3,417 Mrd. Euro zurückgekauft. Dies entspricht ca. 9,9% des Grundkapitals. Dargestellt wurden die Rückkäufe aus laufenden Gewinnen. Die Bank hält derzeit ca. 33,3 Mio. Aktien im eigenen Bestand, was rund 6,1% der emittierten Aktien entspricht. Dies ergibt sich aus dem Bestand zum Zeitpunkt der letztjährigen Hauptversammlung in Höhe von 29,5 Mio. Aktien, zuzüglich der erfolgten Rückkäufe von 54,4 Mio. Aktien, abzüglich des Einzugs von 38 Mio. Aktien und der Nutzung von rund 12,6 Mio. Aktien zur Absicherung aktienbasierter Vergütungsprogramme.

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen vor, eine gegenüber dem Vorjahr um 20 Cent erhöhte Dividende von 1 Euro 70 pro Aktie an Sie auszuschütten.

Meine Damen und Herren,

das vergangene Jahr war insgesamt also ein sehr erfreuliches Jahr für die Deutsche Bank, für Ihre Bank. Die Transformation der Bank hat sich bewährt. Wir sind unserem Ziel, aus Deutschland heraus eine der Top-Banken der Welt zu führen, ein gutes Stück näher gekommen. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es zu dem eingeschlagenen Kurs keine Alternative. Das wird deutlich, wenn wir einen Blick auf die Entwicklungen unseres Umfeldes werfen.

Den Wandel gestalten

Wir leben in Zeiten eines tiefgreifenden politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels. Die Welt verändert sich, Europa verändert sich. Auch wir in Deutschland müssen uns verändern – weit mehr noch als bereits geschehen und als man-

chem bewusst ist. Laut Prognose der EU-Kommission wie auch des Internationalen Währungsfonds wird Deutschland auch dieses Jahr wieder, was Wachstum anbelangt, das Schlusslicht der EU sein. Da wird ein „Weiter so wie bisher“ nicht ausreichen, wenn wir unseren Wohlstand dauerhaft sichern wollen. Ich wünsche mir, dass wir den Wandel nicht nur akzeptieren, sondern dass uns der Ehrgeiz packt, diesen Wandel auch aktiv zu gestalten.

Ich wünsche mir, dass wir den Wandel nicht nur akzeptieren, sondern dass uns der Ehrgeiz packt, diesen Wandel auch aktiv zu gestalten

Unsere Gesellschaft überaltert, die Steuer- und Abgabenlast schränkt Investitionen und Konsum ein, die Arbeitslosigkeit verharrt auf hohem Niveau. Die Staatsschulden erreichen neue Höchststände und die sozialen Sicherungssysteme stoßen an ihre Belastungsgrenzen. Da ist es nur folgerichtig, dass es zu einer Neuordnung des Verhältnisses zwischen Staat und Bürgern kommt. Öffentliche Leistungen werden überprüft. Verantwortung wird an die Bürger zurückgegeben. Das ist gut so. Denn durch mehr Bürgerfreiheit und „weniger Staat“ entstehen neue Handlungsmöglichkeiten. Das bedeutet für den Einzelnen mehr Verantwortung. Eigenvorsorge und Eigeninitiative gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Das ist die Lage, aber leider wird diese von vielen Menschen in Deutschland nicht als Gewinn an Freiraum wahrgenommen, sondern als Verlust von Sicherheit und Stabilität. Die Folge sind Verunsicherung und Konsumzurückhaltung. Unter dieser Situation leiden Wirtschaft und Staat. Wir müssen sehr aufpassen, dass sich unser Land nicht selbst lähmt – das Ergebnis wären Stagnation oder gar Rückschritt.

Was uns jedoch klar sein muss: Deutschland ist ein Hochkostenland, und Deutschland wird im internationalen Vergleich auch ein Hochkostenland bleiben. Aber Deutschland ist auch zu Höchstleistungen imstande. Wir sollten mehr Zuversicht verbreiten, wir sollten optimistisch sein, weil wir eine Menge Stärken haben. Deutschland ist ein Land mit großer Wirtschaftskraft und großem Erfindungsreichtum. Wenn wir in diesem Land den Weg der Reformen konsequent weitergehen, dann werden wir unsere Schwierigkeiten überwinden können – da bin ich mir ganz sicher. Uns allen muss bewusst sein: Wer alles so lassen will, wie es ist, wird auch das verlieren, was er bewahren will.

Denn: Die Globalisierung schreitet voran. Wir können vor ihr nicht weglaufen. Als Exportweltmeister können wir uns nicht abschotten. Wir sind im internationalen Wettbewerb. Und dieser Wettbewerb wartet nicht – auch nicht auf ein Deutschland, das sich gerade fit macht. Mit dem Wettbewerb verhält es sich bekanntlich ähnlich wie mit der Flucht vor einem Bären. Wer überleben will, muss zwar nicht unbedingt so schnell laufen können wie der Bär, aber bitte doch schneller als die Mitläufer.

Deutschland ist ein Hochkostenland, und Deutschland wird im internationalen Vergleich auch ein Hochkostenland bleiben. Aber Deutschland ist auch zu Höchstleistungen imstande.

Ganz deutlich: Die weltweite Öffnung der Märkte ist zwar nicht ohne Risiken, vor allem aber bietet sie Chancen. Und die sollten wir nutzen. Nein, nicht nur die Deutsche Bank, auch Deutschland muss als Global Player agieren. Und Deutschland kann ein Global Winner werden!

Unsere Vision zur Bewältigung der Herausforderungen

Meine Damen und Herren,

die Deutsche Bank ist in 74 Ländern auf allen Erdteilen tätig. Daher erleben wir die beschriebenen Veränderungen früher als viele andere Unternehmen. Deshalb sind wir gefordert, den Wandel früher als andere einzuleiten. Das müssen wir auch, wenn wir im Weltkonzert weiter vorne mitspielen wollen. Wie aber lautet unsere Antwort auf diese Herausforderungen?

Unsere Vision ist klar und einfach: Wir wollen uns aus Deutschland heraus als eine der Top-Banken der Welt etablieren – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Wir werden leider nicht umhinkommen, in einzelnen Bereichen, wie angekündigt, unsere Personalstärke zu reduzieren.

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir uns an den globalen Wettbewerbern orientieren. Hier allerdings zeigt sich, dass wir von der Weltklasse noch ein Stück entfernt sind. Wir müssen die Erträge weiter steigern und die Risiken im Griff behalten. Auch an der Kosteneffizienz müssen wir weiter arbeiten – dort, wo noch Nachholbedarf besteht. Wir werden leider nicht umhinkommen, in einzelnen Bereichen, wie angekündigt, unsere Personalstärke zu reduzieren. Wie Sie wissen, sind hiervon in Deutschland netto 1.920 Stellen betroffen. Diese Maßnahmen sind schmerzhaft. Weder mir noch meinen Kollegen im Vorstand fällt es leicht, Stellenkürzungen vorzunehmen. Wir wissen sehr wohl, welche Bedeutung der Arbeitsplatz für jeden einzelnen und seine Familie hat. Wir legen daher großen Wert darauf, diese Maßnahmen sozialverträglich und fair zu gestalten. Unser erklärtes Ziel bleibt

hierbei, betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden.

Unser erklärtes Ziel bleibt hierbei, betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden.

Dennoch gilt: Die Deutsche Bank muss noch effizienter werden, um ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken. Dass wir so handeln, ist kein Selbstzweck. Nur so können wir unsere Zukunft als international erfolgreiche und unabhängige Bank sichern und weiterhin eine führende Rolle auf den globalen Märkten einnehmen.

Kunden im Mittelpunkt

Bei allem Wandel bleibt eines unverändert: Unsere Kunden stehen im Mittelpunkt unseres Handelns. Für sie wollen wir die erste Wahl sein, und dies überall, wo wir aktiv sind. Ob in Wiesbaden oder Sao Paulo, ob in Bangalore oder New York: Unsere Kunden wollen kompetente Beratung und Produkte von hoher Qualität. Das bieten unsere Mitarbeiter unseren Kunden jeden Tag an jedem Ort. Dafür steht die Deutsche Bank. Das ist das Fundament unseres Erfolgs.

Unseren Kunden bieten wir maßgeschneiderte Produkte und integrierte Lösungen „aus einer Hand“ – im Investment Banking ebenso wie im Firmenkunden- und Privatkundengeschäft, in Deutschland genauso wie in anderen Ländern. Wir wollen, dass alle Kunden von unserer globalen Marktkenntnis und der Produktpertise unserer Investmentbank profitieren. Dabei müssen wir flexibel sein und Bestehendes permanent in Frage stellen, um unseren Kunden erstklassige Lösungen zu bieten. Und unsere strategische Ausrichtung spiegelt dies wider.

Die Deutsche Bank ist mit ihren fünf Kerngeschäftsfeldern, gruppiert in die beiden Konzernbereiche Corporate and Investment Bank und Private Clients and Asset Management,

hervorragend positioniert. Mit unserer Investment Bank gehören wir zu den größten drei Instituten nach Erträgen. Wir werden hier unsere globale Führungsposition mit unserem breiten Angebotsspektrum weiter ausbauen. Im Bereich Privatkunden und Vermögensverwaltung werden wir den profitablen Wachstumspfad fortsetzen. Im Asset Management sind wir bereits global aufgestellt. Jetzt gilt es, die Strukturen zu verbessern, um die Ertragskraft zu steigern. Im Private Wealth Management setzen wir den forcierten Ausbau des Geschäfts fort. Unsere Stärken bei Investmentprodukten und in der Beratung werden wir noch intensiver zum Nutzen unserer Privat- und Geschäftskunden einsetzen.

Wir haben eine große und lange Tradition im Privatkundengeschäft, wir beherrschen dieses Geschäft und wir wollen dieses Geschäft ausbauen.

Im Privatkundengeschäft haben wir bewiesen, dass wir ein erfolgreiches Geschäftsmodell in Deutschland, Italien und Spanien haben. Und auch in Polen sind wir auf gutem Wege, unsere Position weiter auszubauen. Nun gilt es zu prüfen, wie wir unsere Stärken in anderen wachstumsträchtigen Regionen und Märkten nutzen können. Wir haben eine große und lange Tradition im Privatkundengeschäft, wir beherrschen dieses Geschäft und wir wollen dieses Geschäft ausbauen.

Lassen Sie mich herausstreichen, was kennzeichnend für die Deutsche Bank ist und sie einzigartig macht:

- ▷ Wir verfügen über ausgezeichnete Kernkompetenzen auf allen unseren Arbeitsgebieten und sind dank unserer Innovationskraft in unseren Märkten ganz vorne mit dabei.
- ▷ Unser Geschäftsportfolio liefert hohe Synergien zwischen den Unternehmensbereichen und überzeugt durch eine attraktive Ange-

botspalette und ein umfangreiches Leistungsspektrum.

- ▷ Zudem ist unsere Kundenbasis breit gestreut und setzt sich zusammen aus Privatkunden, Familien- und Kleinunternehmen, mittelständischen Kunden, Großunternehmen sowie Finanzinstituten, der öffentlichen Hand und supranationalen Einrichtungen.

Wir sind überzeugt, dass wir aufgrund unserer globalen Reichweite, unserer finanziellen Stärke und der Expertise unserer Mitarbeiter in der Lage sind, unsere Position unter den führenden globalen Finanzdienstleistern zu sichern und auszubauen.

Wir werden diese spezifischen Stärken nutzen, um unsere strategischen Ziele zu erreichen. Wir sind überzeugt, dass wir aufgrund unserer globalen Reichweite, unserer finanziellen Stärke und der Expertise unserer Mitarbeiter in der Lage sind, unsere Position unter den führenden globalen Finanzdienstleistern zu sichern und auszubauen. Um dies zu erreichen, werden wir unsere Führungsrolle in Europa stärken und unsere Aktivitäten in den USA und Asien weiter intensivieren.

Wachstum generieren

Es geht uns darum, in den Märkten, die für uns relevant sind, schneller zu wachsen als der Markt und so das profitable Wachstum der Bank zu beschleunigen. Dabei haben wir uns vorgenommen, in erster Linie aus eigener Kraft zu wachsen. Wir sehen insbesondere bei margenträchtigen Produkten weiteres Wachstumspotenzial. Zu nennen sind beispielsweise der Handel mit Krediten und der Vertrieb komplexer Derivate.

Darüber hinaus wollen wir am Aufschwung aufstrebender Märkte wie etwa China, Russland und Indien

teilhaben. Wir haben in der Region Asien / Pazifik bereits eine beachtliche Position aufgebaut und werden unser Geschäft dort weiter stärken. Schließlich werden wir die Möglichkeiten des Cross-selling noch besser ausschöpfen und den bereichsübergreifenden Kundenkontakt intensivieren. Beispielsweise werden wir unseren Privatkunden vermehrt Zugang zum Know-how unserer Investmentbank bieten, etwa bei der Absicherung von Zins- und Währungsrisiken oder der Geldanlage mit strukturierten Aktienprodukten.

Sofern es ökonomisch sinnvoll ist, werden wir unser organisches Wachstum gezielt durch Akquisitionen ergänzen. Dies jedoch nicht um jeden Preis. Wir werden dabei sehr diszipliniert vorgehen. Wir stehen nicht unter Druck, werden aber gute Gelegenheiten nutzen. Dies haben wir in den letzten Jahren bewiesen. In Deutschland haben wir den Vermögensverwalter Wilhelm von Finck AG erworben, in der Schweiz das Bankhaus Rüd, Blass & Cie und in den USA mit

Sofern es ökonomisch sinnvoll ist, werden wir unser organisches Wachstum gezielt durch Akquisitionen ergänzen. Dies jedoch nicht um jeden Preis.

Berkshire Mortgage einen der führenden Finanzierungsanbieter für Mehrfamilienimmobilien. In Russland haben wir uns an der Investmentbank UFG beteiligt, in der Türkei das Brokerhaus Bender Securities übernommen und in China sind wir ein Joint Venture mit Harvest Asset Management, einem der führenden nationalen Vermögensverwalter in diesem wichtigen Wachstumsmarkt, eingegangen.

Heimatmarkt Deutschland

Meine Damen und Herren, die Deutsche Bank ist ein internationaler Konzern. Deutschland ist und bleibt jedoch unser Heimatmarkt.

Hier haben wir unsere Wurzeln und hier wollen wir weiter wachsen. Nur mit einer starken Position im eigenen Land können wir im globalen Wettbewerb erfolgreich sein. Eine starke Deutsche Bank ist gut für unser Land. Deutschland als größte Volkswirtschaft Europas, drittgrößte der Welt und größte Exportnation braucht eine starke deutsche Bank. Umgekehrt gilt: Die Deutsche Bank braucht ein prosperierendes Deutschland.

Wir wollen ein starker Partner für den deutschen Mittelstand sein.

Wir wollen ein starker Partner für den deutschen Mittelstand sein. Ich sage für unser Haus in aller Deutlichkeit: Der deutsche Mittelstand ist das Rückgrat unserer Wirtschaft. Wir setzen uns mit unserer Expertise und Erfahrung für unsere mittelständischen Kunden ein – sei es bei ihren Geschäften in Deutschland oder ihren internationalen Aktivitäten. Wir wollen Familienunternehmen in allen finanziellen Belangen zur Seite stehen. Wir sind ihr Partner bei geschäftlichen Dingen. Und wir kümmern uns auch um ihre private Vermögensanlage und die Absicherung der Zukunft ihres Geschäfts und ihrer Familie.

Gerade auch im Geschäft mit Privatkunden sehen wir in Deutschland großes Potenzial, etwa bei der privaten Altersvorsorge oder auch bei Konsumentenkrediten. Um die Chancen in unserem Heimatmarkt noch gezielter zu nutzen und unsere nationale Führungsposition weiter auszubauen, haben wir ein spezielles Führungsgremium für Deutschland eingerichtet. Damit werden wir die Beziehungen zu unseren Kunden weiter intensivieren und neue Kunden hinzugewinnen. In diesem Zusammenhang werden wir in Deutschland in kundennahen Bereichen 450 neue Arbeitsplätze schaffen, wie wir im Dezember bereits angekündigt haben. Darüber hinaus werden wir im Geschäftsbereich Privat- und Geschäftskunden zusätzlich 450 mobile Finanzberater be-

schäftigen. Dies zeigt, dass wir in attraktiven Geschäftsfeldern gezielt Personal einstellen. Sie sehen, wir glauben an unseren Heimatmarkt Deutschland und investieren weiterhin in Wachstum.

Mitarbeiter

Meine Damen und Herren,

wir können unser Leistungsversprechen nur halten, wenn wir für die besten Köpfe weltweit erste Wahl und ein attraktiver Arbeitgeber sind. Deshalb investieren wir in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Wir arbeiten permanent daran, die gesamte Wissensbasis der Deutschen Bank zu verbessern.

Die Deutsche Bank ist ein Team aus Leistungsträgern. Uns alle in der Bank verbindet der starke Wille, hervorragende Leistungen für unsere Kunden zu erbringen. Das ist unsere Leidenschaft. Diesen Willen, diesen Elan spüre ich bei unseren Mitarbeitern vom Investment Banking bis zum Privatkundengeschäft, von New York über Frankfurt bis Sydney.

Das Engagement, die Überzeugung und auch die hohen Erwartungen an uns selbst – das ist es, was die eigentliche Stärke unseres Hauses ausmacht.

Dabei ist es die Vielfalt unserer Mitarbeiter aus über 120 Ländern, die uns in der Zusammenarbeit erfolgreich macht. Leistung, Einsatz, Teamfähigkeit, Kreativität und gute Ideen: Das ist es, was zählt. Nicht Herkunft, Geschlecht oder Hautfarbe. Das Engagement, die Überzeugung und auch die hohen Erwartungen an uns selbst – das ist es, was die eigentliche Stärke unseres Hauses ausmacht, und das ist es, was die Deutsche Bank zu etwas Besonderem für uns alle werden lässt – für unsere Kunden, für unsere Aktionäre, für unsere Mitarbeiter und für unser Land.

Meine Damen und Herren,

ich bin stolz auf unsere Mitarbeiter und Auszubildenden. Sie bringen hervorragende Leistungen und haben sich nicht durch die öffentliche Diskussion der letzten Wochen beirren lassen. Ich danke deshalb heute allen Mitarbeitern ausdrücklich für ihre Arbeit, für ihr Engagement, für ihren Fleiß und für ihre Loyalität.

Gesellschaftliche Verantwortung

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Sie erwarten mit Sicherheit von mir auch ein Wort zum Thema „Kapitalismus-Kritik in Deutschland“ –

Niemand – zumindest niemand, den ich kenne – will einen „Kapitalismus pur“ und schon gar nicht einen „Raubtier-Kapitalismus“.

eine Kritik, die letztlich unsere marktwirtschaftliche Ordnung in Frage stellt. Dabei stört mich weniger, dass diese Kritik zum Teil auf die Deutsche Bank und auch auf mich persönlich gerichtet ist. Dies finde ich beschämend. Darüber hinaus lenkt es vom eigentlichen Problem ab.

Es geht hier um weit Wichtigeres. Es geht um die grundsätzliche wirtschaftspolitische Ausrichtung unseres Landes für die Zukunft. Niemand – zumindest niemand, den ich kenne – will einen „Kapitalismus pur“ und schon gar nicht einen „Raubtier-Kapitalismus“. Das sind Vokabeln aus der Zeit des realen Sozialismus, und wohin der geführt hat, ist ja bekannt.

Die Anti-Kapitalismus-Debatte der vergangenen Wochen hat zwar das ganze Land in Atem gehalten – leider hat sie keinen einzigen Arbeitsplatz geschaffen. Hierzu kann ich nur sagen: Der Aufschwung, den wir alle und dieses Land dringend brauchen, entsteht so nicht!

Ganz im Gegenteil: Im Ausland wird die deutsche Debatte aufmerk-

sam verfolgt, und zwar mit Verwunderung und Kopfschütteln. Man fragt sich dort: Was hat man in Deutschland gegen ausländische Investoren? Was gegen erfolgreiche Unternehmen? Was gegen Unternehmer, die neues Kapital in unser Land bringen und damit neue Arbeitsplätze schaffen? Sollen die künftig einen großen Bogen um unser Land machen?

Ich bin überzeugt, wir können den Aufschwung in diesem Land schaffen. Aber nur, wenn wir alle am selben Ende des Strangs ziehen – Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und der einzelne Bürger. Angesichts der aktuellen Diskussion in unserem Land möchte ich drei wesentliche Punkte festhalten:

▷ *Erstens:* Wohlstand, Wachstum und Beschäftigung sind nur im Einklang mit den Kräften des Marktes zu erreichen. Die Väter der Sozialen Marktwirtschaft haben nie einen Zweifel daran gelassen, dass der Markt im Vordergrund steht. In unserer marktwirtschaftlich orientierten Demokratie stehen der einzelne Mensch und das einzelne Unternehmen im Zentrum. Arbeitnehmer, Sparer, Konsumenten und private Unternehmen – alle verfolgen in erster Linie ihre individuellen Ziele. Das ist die Grundvoraussetzung für eine funktionierende Marktwirtschaft, gerade auch für eine soziale Marktwirtschaft.

Wir können den Aufschwung in diesem Land nur schaffen, wenn wir alle am selben Ende des Strangs ziehen – Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und der einzelne Bürger.

▷ *Zweitens:* Unsere wirtschaftliche Zukunft liegt in erfolgreichen deutschen Unternehmen. Wertschöpfung, Wohlstand und Wachstum sind nur möglich, wenn die Unternehmen angemessene Erträge er-

wirtschaften können – auch in Deutschland. Nur wenn wir Erfolg haben, hier und anderswo, wenn wir im internationalen Vergleich profitabel sind und stabile Gewinne erwirtschaften, können wir investieren. Nur dann können wir langfristig sichere Arbeitsplätze schaffen, Steuern zahlen und einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Eine robuste Wirtschaft wiederum stärkt unsere Demokratie!

Erfolg und Gewinn sind beileibe kein Selbstzweck. Es geht uns nicht um kurzfristige Gewinnmaximierung.

Verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Erfolg und Gewinn sind beileibe kein Selbstzweck. Es geht uns nicht um kurzfristige Gewinnmaximierung. Es geht uns darum, bedarfsgerechte und bestmögliche Leistungen für unsere Kunden zu erbringen. Es geht darum, dass wir uns heute positionieren, damit wir auch die Herausforderungen von morgen meistern. Wir können es uns nicht leisten, erst dann zu handeln, wenn wir rote Zahlen schreiben. In offenen Märkten riskiert man dann nur, dass man im Wettbewerb untergeht. Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln bedeutet für mich und den gesamten Vorstand der Deutschen Bank, vorausschauend zu handeln und heute die Weichen für morgen zu stellen! Dies ist die Pflicht eines jeden gewissenhaften Kaufmanns.

Vorausschauendes Handeln ist die Grundlage für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg und eine hohe Rentabilität. Diese kommt in erster Linie Ihnen, unseren Aktionären, zugute. Und lassen Sie mich an dieser Stelle betonen: Hinter unseren institutionellen Aktionären, also Versicherungen, Kapitalanlagegesellschaften und Pensionsfonds, stehen letztlich private Anleger und Sparer. In der öffentli-

chen Diskussion wird häufig übersehen, wessen Anlagemittel hier investiert werden.

- Hinter jeder Versicherung stehen deren private Kunden.
- Hinter jeder Kapitalanlage-Gesellschaft stehen Privatanleger als Fonds-Inhaber.
- Und hinter jedem Pensionsfonds stehen Arbeiter und Angestellte, die auf ihre Rente sparen.

Es sind Anleger wie Sie! Ihnen allen schulden wir eine möglichst hohe Verzinsung ihres Kapitals. Weil es vielleicht auch um Ihre Altersvorsorge geht.

▷ *Drittens:* Wir alle hier in Deutschland sollten mehr Zuversicht, mehr Optimismus ausstrahlen, und vor allem sollten wir den jungen Menschen in unserem Land eine klare Perspektive geben. Denn sie sind es, die mit ihrem Wissen und ihrer Kreativität über die Weiterentwicklung dieses Landes in der Zukunft entscheiden. Es ist eine der vorrangigsten Aufgaben, dass wir den jungen Menschen in Deutschland eine fundierte Ausbildung ermöglichen. Hier sind Politik und Wirtschaft gefordert. Es muss viel mehr in unsere Schulen und Universitäten investiert werden. Auch die Unternehmen müssen ihren Beitrag liefern.

Wir können es uns nicht leisten, erst dann zu handeln, wenn wir rote Zahlen schreiben.

Wir, die Deutsche Bank, tun dies in hohem Maße. Viele unserer Mitarbeiter engagieren sich als Lehrbeauftragte und Dozenten. Weiterhin fördert die Deutsche Bank die Aus- und Weiterbildung junger Menschen, indem sie eine Vielzahl von Schulen und Universitäten unterstützt. Darüber hinaus bilden wir derzeit rund 1.600 Auszubildende in Deutschland aus. In Teilbereichen haben wir eine Ausbildungs-

quote von bis zu 11%, verglichen mit einem bundesweiten Durchschnitt aller Unternehmen von etwa 6%.

Unser gesellschaftliches Engagement

Wir sind uns bewusst, dass wir als Unternehmen Teil der Gesellschaft sind und dass damit eine besondere Verantwortung verbunden ist. Wir engagieren uns überall dort, wo wir auch geschäftlich tätig sind. Wir haben im letzten Jahr nahezu 70 Mio. Euro für Kulturelles und Soziales bereitgestellt, zum Beispiel für die Unterstützung der Berliner Philharmoniker oder die Förderung deutscher Olympiakandidaten. Es ist – wenn Sie so wollen – die „zweite Dividende“, die wir ausschütten. Wenn nötig, helfen wir darüber hinaus schnell und unbürokratisch, wie unsere Spenden für die Opfer der Tsunami-Katastrophe in Asien belegen.

Wir haben im letzten Jahr nahezu 70 Mio. Euro für Kulturelles und Soziales bereitgestellt, zum Beispiel für die Unterstützung der Berliner Philharmoniker oder die Förderung deutscher Olympiakandidaten.

Unser Engagement ist aber nicht in erster Linie eine Frage des Geldes. Unser Hauptanliegen ist die Hilfe zur Selbsthilfe. So helfen wir durch Kleinkredite Menschen in Entwicklungsländern beim Aufbau einer eigenen Existenzgrundlage. Oder jungen Menschen durch Projekte für eine bessere Bildung. In vielen Projekten sind unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen persönlich engagiert. Dass wir sie dabei unterstützen, ist selbstverständlich.

Unser kulturelles und soziales Engagement ist keine „Schönwetter-Veranstaltung“. Wir können uns dieses Engagement aber auf Dauer nur

leisten, wenn wir über finanzielle Stärke und eine international wettbewerbsfähige Rentabilität verfügen. Es wäre ansonsten nicht zu rechtfertigen – nicht gegenüber unseren Mitarbeitern und auch nicht gegenüber unseren Aktionären.

Schluss

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

lassen Sie mich schließen:

Unsere Vision ist klar und einfach: Wir wollen uns aus Deutschland heraus als eine der Top-Banken der Welt etablieren.

Auf diesem Weg haben wir letztes Jahr deutliche Fortschritte erzielt. Die Deutsche Bank hat ihre operative Stärke spürbar verbessert und ist für die Zukunft gut aufgestellt. Wir sind aber noch nicht am Ziel.

**Die Deutsche Bank hat
ihre operative Stärke
spürbar verbessert
und ist für die Zukunft
gut aufgestellt.**

Um im globalen Wettbewerb ganz vorne mit dabei zu sein, müssen wir uns weiter verbessern. Wir müssen

die Erträge weiter steigern und die Kosten und Risiken im Griff behalten. Wir müssen unsere Führungsrolle in Europa sichern und unsere Aktivitäten in den USA und Asien weiter ausbauen. Auch bei der Rentabilität müssen wir dauerhaft zur Weltspitze aufschließen, um die Unabhängigkeit der Deutschen Bank zu sichern und ihren strategischen Handlungsspielraum zu stärken.

Nur so können wir der deutschen Wirtschaft ein verlässlicher Partner sein – sei es in Deutschland oder im Ausland.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.