

**Herr Kotzbauer, nach zwei Jahren Übernahmekampf hat die Commerzbank angekündigt, in „konstruktive Gespräche“ mit Unicredit einzutreten. Haben Sie sich Ihrem Schicksal ergeben?**

So würde ich das nicht formulieren. Aber wir als Vorstand der Commerzbank müssen anerkennen, dass wir – die Genehmigung der Europäischen Zentralbank vorausgesetzt – mit Unicredit einen Mehrheitsaktionär haben, der knapp die Hälfte unserer Anteile hält. Nun geht es darum, in konstruktiven Gesprächen gemeinsam eine Zukunftsperspektive zu erarbeiten. Dabei müssen die Interessen aller Stakeholder berücksichtigt werden: Dazu gehören neben Unicredit auch die übrigen Aktionäre, dann natürlich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und selbstverständlich die Kunden. Alles andere wäre unprofessionell.

**Die Abwehrstrategie, die Sie im Vorstand die vergangenen zwei Jahre verfolgt haben, ist also gescheitert?** Das ist eine Frage der Perspektive. Der Auftrag eines Vorstands ist es, den Wert einer Bank für alle Beteiligten zu erhöhen. Wenn ich Kennziffern wie den Gewinn, die Kapitalstärke, die Entwicklung des Aktienkurses und auch die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit anschauere, sage ich selbstbewusst: Das ist die erfolgreichste Commerzbank seit Langem. Da kann man nicht von Scheitern sprechen.

**Sie haben sich nichts vorzuwerfen, keine Fehler gemacht?** Wer macht schon keine Fehler? Logischerweise muss man sich immer hinterfragen. Aber das, was wir tun konnten, haben wir sehr erfolgreich gemacht.

**Die Atmosphäre zwischen Unicredit und Commerzbank wirkte teilweise vergiftet. Wie soll da der konstruktive Dialog gelingen, von dem Sie sprechen?** Ich plädiere dafür, die Emotionen rauszunehmen. Das ist übrigens auch der Wunsch unserer Kunden, wie ich aus vielen Gesprächen weiß. Es muss jetzt darum gehen, eine noch stärkere Commerzbank zu entwickeln. Unsere Mitarbeiter, ohne die wir dieses Ziel nicht erreichen werden, erwarten das ebenfalls. Wir wollen diesem Dialog jetzt Zeit, Raum und vor allem die notwendige Ruhe geben. Ich denke, dass Unicredit das ähnlich sieht.

**Tut sie das? Unicredit-Chef Andrea Orcel hat sehr klare Vorstellungen davon, wie eine fusionierte Bank aussehen soll. Ist er zu wirklich offenen Gesprächen bereit?** Ich bin zuversichtlich, denn alles andere wäre ja wertzerstörend. Und das will niemand.

**Sie selbst haben noch im Mai im F.A.Z.-Interview scharfe Worte gewählt und gesagt, Unicredits Plan zerlege die Commerzbank.** Unser Blick auf den im April kommunizierten Plan der Unicredit ist unverändert. Er wurde erstellt ohne Einblick in unsere Organisation und die Prozesse, die unser Geschäftsmodell erfolgreich machen. Jetzt ist es die professionelle Verantwortung der Vorstände beider Banken, nüchtern und konstruktiv nach vorne zu schauen und eine Lösung zu entwickeln, die Wert schafft.

**Lange Zeit hat der Commerzbank-Vorstand den Eindruck erweckt, es handele sich um eine feindliche Übernahme. Ist das jetzt auf einmal anders?**

# „Da kann man nicht von Scheitern sprechen“

Die Commerzbank hat den Übernahmekampf verloren. Vizechef Michael Kotzbauer findet, dass sie sich trotzdem gut geschlagen hat.

Es ist für mich keine Frage mehr, ob es eine feindliche oder freundliche Übernahme ist. Entscheidend ist, dass wir auf Basis von Fakten eine gemeinsame Zukunftsperspektive aufbauen. Unsere Vorstandschefin Bettina Orlopp und Andrea Orcel sind dazu in Kontakt. Aber bitte erwarten Sie nicht, dass ich Ihnen jetzt dazu Einzelheiten nenne.

**Wie diese gemeinsame Zukunft im Detail aussehen soll, würden wir schon gern genauer wissen. Was ist zum Beispiel mit den Mitarbeitern?** Wir haben im Rahmen unserer Strategieplanung klare Vereinbarungen, das

betrifft Abbauziele wie auch Schutzmechanismen für Mitarbeiter. Mehr gibt es dazu aktuell nicht zu sagen.

**Gibt es andere Dinge, die für Sie unverhandelbar sind? Was ist mit dem Sitz Frankfurt? Wird er beibehalten?** Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass ich den Gesprächen nicht vorgreifen kann. Einen grundsätzlichen Punkt will ich allerdings machen: Auch wenn wir einen Mehrheitsaktionär haben, sind wir so wie jeder Vorstand einer Aktiengesellschaft allen Aktionären gleichermaßen verpflichtet. Und es geht am Ende auch darum, ein tragfähiges Modell zu entwi-

ckeln, mit dem die Bank den Wirtschaftsraum Deutschland weiter unterstützt.

**Klingt gut. Aber was heißt das konkret?** Das ist ein Punkt, der mir als langjährigem Firmenkundenvorstand sehr wichtig ist: Die deutsche Volkswirtschaft ist ja nicht nur stark exportorientiert, sondern auch stark internationalisiert. Das heißt, unsere Kunden sind vor Ort im Ausland präsent und brauchen dabei die Unterstützung einer heimischen Bank. Ich spreche immer von einer Brücke ins Ausland und zurück. Ohne die geht es meiner Ansicht nach nicht.

**Andrea Orcel scheint das anders zu sehen. Er stellt sich größere Einsparungen im Auslandsgeschäft der Commerzbank vor.** Zwei Dinge dazu. Ein Einsparvolumen von rund 20 Prozent bei den jährlichen Kosten bis 2028, wie von der Unicredit in ihrer Strategiepräsentation vorgesehen, lässt sich nicht nur mit Kürzungen im Auslandsgeschäft erreichen. Sondern dann wäre auch das Inland massiv betroffen. Noch wichtiger aber ist: In

einem Zusammenschluss muss es doch darum gehen, die eigenen Stärken einzubringen. Und im Falle der Commerzbank ist eine dieser Stärken, deutsche Unternehmen weltweit zu begleiten.

**Unicredit sagt, diese Art von Geschäft ließe sich genauso gut mit Partnerbanken vor Ort erledigen.** Das denke ich eben nicht. Ich war von 2010 bis 2013 für die Commerzbank in Shanghai tätig. Damals kam es mehrmals zu Liquiditätsengpässen im dortigen Bankensystem – die Banken waren also bei der Kreditvergabe sehr vorsichtig. Da stehen Sie als deutscher Mittelständler relativ schnell verlassen da, wenn Sie in solchen Momenten auf einheimische Partnerbanken vertrauen. Weil die sich dann eben in erster Linie chinesischen Unternehmen zuwenden. Es macht also einen großen Unterschied, ob Ihre deutsche Hausbank vor Ort ist oder nicht. Das ist in meinen Augen ein großer Wettbewerbsvorteil der Commerzbank. Das sollte man nicht einfach aufgeben.

**Trotzdem stehen viele Mittelständler vor der Frage, ob sie Ihnen angesichts der derzeitigen Unruhe die Treue halten sollten.** Glücklicherweise erlebe ich etwas ganz anderes: Die Loyalität unserer Firmenkunden ist wirklich sehr hoch. Natürlich ist die Auseinandersetzung mit Unicredit in so gut wie allen Gesprächen ein Thema, aber wir können in den Zahlen nicht erkennen, dass sich die Kunden von uns abwenden. Im Gegenteil: Wir wurden jetzt zum zweiten Mal in Folge als beste Firmenkundenbank Deutschlands ausgezeichnet.

**Heißt das implizit, dass die Mittelständler das Geschäft mit der Unicredit-Tochtergesellschaft Hypovereinsbank reduzieren? Einige sind bei beiden Banken Kunde und müssen ihre Abhängigkeit verringern.**

Zur Hypovereinsbank will ich nichts sagen. Aber natürlich sehen wir, dass andere Konkurrenten versuchen, die Situation für sich zu nutzen. Deshalb geht es jetzt darum, schnell zu entscheiden und den Kunden klar benennbare Vorteile der Zusammenarbeit zwischen der Commerzbank und der Unicredit zeigen zu können. Eine lange Phase der Unsicherheit wäre aus meiner Sicht nicht nur zum Schaden der Commerzbank, sondern auch zum Schaden der Hypovereinsbank.

**Sollte auch die Bundesregierung bald entscheiden, ob sie ihren Anteil von rund 13 Prozent weiter behalten möchte?** Das liegt allein in Händen der Regierung. Ich teile die Meinung unseres Aufsichtsratsvorsitzenden Jens Weidmann, dass der Bund sich in der aktuellen Phase nicht zurückziehen sollte. Es liegt ja auch im Interesse der Regierung, sicherzustellen, dass der deutsche Mittelstand weiter erfolgreich operieren kann.

**Jetzt schüren Sie Unruhe.** Ich halte mich an die Fakten.

**Wie beurteilen Sie denn generell die Lage der deutschen Wirtschaft, was hören Sie da von Ihren Kunden?** Die Unternehmen in Deutschland stehen weiterhin unter Druck. Die Stimmung im Mittelstand ist überwiegend schlecht. Ich mache dieses Geschäft schon seit mehr als 30 Jahren, aber ich kann mich an keine vergleichbare Situation erinnern. Die Bereitschaft, im Inland zu investieren, ist eindeutig zurückgegangen, ein wenig Hoffnung machen die aktuellen Konjunkturdaten. Die Politik hat die Dinge bislang nicht so vorantreiben können, wie es sich viele unserer Firmenkunden erhofft hatten.

**Woran hakt es?** Es ist nicht genug passiert, was unmittelbar fühlbar ist. Beim Bürokratieabbau sind wir nicht vorangekommen. Auch beim Thema Infrastruktur sind die Fortschritte zu langsam, ob es jetzt um Verkehrswege, digitale Ausstattung oder um Energiesicherheit geht. Deutschland steht im internationalen Wettbewerb, und wenn es hier nicht bald Verbesserungen gibt, werden wir kein attraktiver Standort mehr sein. Und ja, wir müssen auch mehr arbeiten, um unseren Wohlstand zu erhalten. Eines macht mir allerdings Hoffnung: Ich glaube, der Wille von Unternehmen und Beschäftigten, etwas zu verändern, ist vorhanden, und wir haben Unternehmer im Land, die anpacken und sich auch stark mit dem Standort identifizieren.

**Herr Kotzbauer, Sie haben Ihr ganzes Berufsleben bei der Commerzbank verbracht. Nach einer Fusion bleiben viele Vorstände nicht im Amt. Können Sie sich überhaupt vorstellen, woanders zu arbeiten?** Die Frage stellt sich mir im Moment nicht.

**Das klingt wie eine Floskel.** Es ist aber wirklich so. Ich finde, man muss das Persönliche von der Bank trennen. Diese Bank hat mir in den vergangenen 36 Jahren so viel gegeben. Jetzt geht es aber nicht um mich, sondern um die Commerzbank.

*Die Fragen stellte Dennis Kremer.*

Michael Kotzbauer, 58, hat 1990 in der Commerzbank angefangen. Heute ist er stellvertretender Vorstandsvorsitzender.  
Foto Frank Röth

