



# **Hauptversammlung am 22. Mai 2019**

Geschäftslage, Strategie und Perspektiven



- Es gilt das gesprochene Wort. -



**Martin Zielke**  
Vorstandsvorsitzender

*Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,*

herzlich willkommen mitten im größten Strukturwandel der Banken. Aktuell erleben wir den gewaltigsten Umbruch, den die Branche je erlebt hat.

Ein Bankvorstand hat 1990 gesagt: „Banken sind die Stahlindustrie der 90er-Jahre.“ Der Satz sorgte damals für Schlagzeilen. Die Aussage war richtig. Sie kam eben nur ein paar Jahrzehnte zu früh. Doch jetzt ist dieser Umbruch da – mit voller Wucht.

Die Gründe für diese Umwälzung kennen Sie:

Regulierung – Technologie – verändertes Kundenverhalten – Niedrigzins – Wettbewerb, um nur die Schlagworte in aller Kürze zu nennen.

Unsere Antwort auf diese Herausforderungen haben wir Ihnen bereits vor fast drei Jahren gegeben. Damals haben wir die Strategie „Commerzbank 4.0“ vorgestellt. Die strategische Antwort ist nach wie vor richtig. Nach wie vor müssen wir uns fokussieren, unser Geschäft digitalisieren und Wachstum organisieren. Genau daran arbeiten wir seit 2016 konzentriert und zielgerichtet.

Viele hier werden sich fragen, wie unsere Gespräche mit der Deutschen Bank dazu passen? Auch hier war unsere Strategie immer die Grundlage. Denn wir müssen alle Optionen prüfen, um die Commerzbank **einfacher, besser und schneller** zu machen.

Bei den Überlegungen ging es um drei zentrale Fragen:

1. Können wir unsere Ziele durch einen Zusammenschluss schneller erreichen?
2. Können wir unseren Kunden bessere Leistungen bieten?
3. Und können wir für unsere Aktionäre höhere und nachhaltigere Renditen erzielen?

Nach intensiven und fairen Gesprächen sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass ein Zusammenschluss keinen ausreichenden Mehrwert bieten würde. Die Risiken der Umsetzung, die Kosten für die Restrukturierung und die Anforderungen an das Kapital wären bei einer solch großen Integration zu hoch gewesen.

Dennoch waren diese Gespräche richtig und wichtig. Aus einer Vielzahl von Gründen. Zum einen haben sie uns darin bestätigt, dass wir bereits sehr vieles richtig machen und die passende Strategie haben. Zum anderen haben wir sehr viel Vertrauen und Zuspruch durch unsere Kunden erfahren. Die Gespräche haben aber auch gezeigt, wo wir möglicherweise unsere Strategie nachschärfen sollten. Im Herbst können wir Ihnen hierzu mehr sagen.

Doch bevor wir nach vorne blicken, lassen Sie mich eine kurze Zwischenbilanz ziehen. Wie weit sind wir nach fast drei Jahren unserer Strategie „Commerzbank 4.0“? Was haben wir mit Blick auf unsere Ziele fokussieren, digitalisieren und Wachstum organisieren erreicht?

## **Fokussieren**

Wir haben sehr große Fortschritte gemacht, die Bank zu fokussieren. Wir haben die Bank einfacher und stabiler gemacht und uns noch stärker auf das Kerngeschäft mit unseren Kunden konzentriert.

Drei Beispiele hierzu:

- Erstens: Wir haben das Geschäft mit Firmenkunden in eine neue Struktur überführt. Aus ehemals zwei Segmenten haben wir eins gemacht. Auch das war ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu weniger Komplexität. In dem neuen Segment kümmern sich 1.800 Kolleginnen und Kollegen direkt im Vertrieb um unsere Kunden. Mit über 100 Standorten bleiben wir weiter die Mittelstandsbank mit der höchsten Präsenz in Deutschland.
- Zweitens: Unsere Abbauportfolios haben wir weiter konsequent reduziert. Unser Schiffsportfolio, das 2012 rund 20 Milliarden Euro umfasste, haben wir fast vollständig abgebaut. Um es zu verdeutlichen: Das entspricht nur noch 38 finanzierten Schiffen.
- Drittens: Auch mit dem Verkauf des Geschäfts mit Aktienderivaten, Zertifikaten und börsennotierten Indexfonds nehmen wir Komplexität aus der Bank. Wir konzentrieren uns voll und ganz auf den Kern unseres Geschäfts: Auf das Geschäft mit Privat- und Unternehmerkunden sowie mit Firmenkunden, darunter insbesondere mit dem deutschen Mittelstand. Und auf das Geschäft mit institutionellen Kunden.

## **Digitalisieren**

Beim strategischen Ziel „digitalisieren“ dienen uns führende Technologieunternehmen als Vorbild für unser Handeln. Erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle leben davon, schnell auf Trends zu reagieren. Sie führen teilweise im Tagesrhythmus verbesserte und neue Produkte im Markt ein.

Davon können und müssen wir lernen. Langwierige Entwicklungsphasen und zahlreiche Testläufe, bis ein Produkt nahezu perfekt ist, können wir uns nicht leisten. Wer das tut, wird im Markt abgehängt.

Daher haben wir den historisch größten Umbau der Zentrale begonnen. Um Ihnen das Ausmaß dieser Veränderung zu verdeutlichen:

Wir probieren völlig neue Arbeitsweisen, um besser, schneller und effizienter zu werden. Dazu arbeiten wir beispielsweise dynamisch in kleinen Teams mit flachen Hierarchien. Diese im digitalen Campus erlernten und bewährten Methoden wenden wir nun in der gesamten Bank an. Diesen Ansatz nennen wir „Campus 2.0“.

Mit diesem mutigen Schritt werden wir auch unsere IT-Abteilung signifikant umbauen und zu großen Teilen dezentralisieren. Für die meisten Bereiche brauchen wir keine eigenständige zentrale Abteilung. Denn wir werden alle Geschäftsbereiche der Bank eng mit der IT verzahnen. Alle Beteiligten an einem Produkt haben gemeinsam die Verantwortung und arbeiten eng zusammen. Nicht nur die Fach- und IT-Entwicklung, sondern auch der Betrieb der jeweiligen IT-Systeme liegt direkt bei den Teams. Das bedeutet kürzere Abstimmungswege, schnellere Verbesserungen und mehr Markteinführungen in kürzerer Zeit.

So werden wir die Schnelligkeit und die Innovationskraft erzeugen, die wir dringend brauchen. Das Tempo, mit dem wir unterwegs sind, war selten so hoch.

Gemeinsam mit wenigen anderen Instituten in Europa sind wir mit diesem Konzept übrigens deutlich vor der Kurve.

Ein wichtiger Treiber dieses Umbaus ist unser bisheriger Strategiechef Jörg Hessenmüller. Er ist nun Mitglied des Vorstands und wird seine ganze Energie auf die Umsetzung dieses wichtigen Projektes legen. Danke, Jörg, für deinen entschlossenen Einsatz und deine Energie.

Bedanken möchte ich mich auch sehr herzlich bei seinem Vorgänger Frank Annuscheit. Danke, Frank, für deine herausragenden Leistungen für die Bank. Und deinen Einsatz beim digitalen Umbau unseres Unternehmens. Besonders hervorheben möchte ich deine Kollegialität, deine Verlässlichkeit und deine menschliche Art.

Außerdem bedanke ich mich an dieser Stelle ausdrücklich sehr herzlich bei den Arbeitnehmervertretern. Sie haben unseren Weg konstruktiv und tatkräftig unterstützt. Und „Campus 2.0“ damit erst ermöglicht. Ich denke, das ist einen großen Applaus wert.

## Wachstum organisieren

Unser drittes strategisches Ziel ist „Wachstum organisieren“. Dazu haben wir die Kundenanforderungen ins Zentrum unserer Strategie gerückt und uns den technologischen Herausforderungen gestellt. Wir setzen mit voller Kraft auf Wachstum.

Und wir sehen, dass es funktioniert:

- Denn wir haben einen sehr guten Ruf bei unseren Kunden.
- Und wir wachsen. Woche für Woche gewinnen wir neue Kunden hinzu. In diesem hart umkämpften Markt ist das eine starke Leistung.
- Im Segment Privat- und Unternehmerkunden haben wir unser Zwischenziel von netto über einer Million neuer Kunden zum Jahresende 2018 erreicht. Und wir wachsen weiter. Im ersten Quartal gewannen wir mehr als 120.000 Kunden hinzu. Das sind deutlich mehr neue Kunden als im ersten Quartal des Vorjahres.
- Auch im Segment Firmenkunden sind wir aktuell mit 9.700 Neukunden seit 2016 stark gewachsen. Als Marktführer im Mittelstand ist das nicht selbstverständlich.

Und wir wachsen nicht nur bei der Kundenzahl, sondern auch im Geschäft.

- Seit dem Start von „Commerzbank 4.0“ haben wir unser Geschäftsvolumen bei Privat- und Unternehmerkunden in Deutschland um 20 Prozent gesteigert. Insgesamt betreuen wir nun Vermögen von mehr als 400 Milliarden Euro. Damit haben wir unser ursprünglich für Ende 2020 angepeiltes Ziel bereits heute erreicht.
- Auch das Kreditvolumen bei Firmenkunden haben wir erfolgreich ausgeweitet. Insgesamt sind wir hier um 9 Milliarden Euro auf 84 Milliarden Euro gewachsen.

Darauf können wir stolz sein.

Mein Dank gilt daher allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bank, die das ermöglicht haben. Sie haben Gewaltiges gemeistert. Sie sind zuverlässig vor Ort beim Kunden – allen Nachrichten und schwierigen Bedingungen zum Trotz. Danke sehr für Ihren Einsatz.

Unsere größte Motivation sind das Vertrauen und der Zuspruch unserer Kunden. Die Commerzbank hat einen festen Platz im Markt. Wir sind tief in der Realwirtschaft verankert. Kunden schätzen unsere Arbeit. Das bekomme ich auch immer wieder in Gesprächen mit ihnen gespiegelt. Insbesondere in den vergangenen Wochen haben mir Kunden ihre Verbundenheit mit der Commerzbank zum Ausdruck gebracht. Die Botschaft war klar und deutlich:

„Wir brauchen eine Bank wie die Commerzbank.“

Das bestätigen auch regelmäßige Studien zur Messung der Kundenzufriedenheit. Die langfristige emotionale Bindung unserer Kunden hat sich in den vergangenen Jahren deutlich erhöht und liegt auf sehr hohem Niveau. Was mich besonders freut: Auch die Nichtkunden nehmen die Marke Commerzbank immer positiver wahr. Da liegt noch viel Potenzial, das wir heben wollen.

Kurzum: Unsere Markenstrategie ist auf dem richtigen Weg: Unsere Kunden nehmen die Positionierung „**digital** und **persönlich**“ sehr positiv wahr.

Was unsere Kunden auch gut finden, ist unsere Unternehmenskultur. Das Einhalten von Verhaltensregeln, Gesetzen und Richtlinien ist ein zentraler Bestandteil unserer Strategie. Sie verlangt zwar dauerhafte Investitionen und das Mitwirken jedes einzelnen Mitarbeiters. Aber es ist für unser Geschäft essenziell.

Der Markt gibt uns recht: Für viele Firmenkunden sind reibungslos funktionierende Prozesse entscheidend für eine Bankverbindung.

### **Zahlen des Geschäftsjahres 2018/des ersten Quartals 2019**

Strategisch sind wir also sehr gut vorangekommen. Das Momentum im Kundengeschäft ist intakt. Und die Ergebnisse haben wir deutlich gesteigert. Auch wenn sie noch nicht ganz unseren Ansprüchen genügen.

Wie fiel das Jahr 2018 in Zahlen aus?

- Wir haben unser Operatives Ergebnis auf 1,2 Milliarden Euro verbessert. Es liegt damit um 8 Prozent über dem Vorjahr.
- Die Kosten haben wir weiter im Griff. Sie lagen mit 6,9 Milliarden Euro im Rahmen unserer Erwartungen. In dieser Summe sind Investitionen in die Digitalisierung und das Wachstum enthalten.
- Unter dem Strich stand am 31. Dezember 2018 ein Konzernergebnis von 865 Millionen Euro.
- Das erlaubt uns, für das Jahr 2018 eine Dividende auszuschütten. Darüber können Sie heute laut Tagesordnung beschließen. Die Dividende soll bei 20 Cent je Aktie liegen.
- Mit der jüngsten Berichterstattung für das erste Quartal hatten wir es bereits angekündigt: Wir wollen auch für 2019 wieder eine Dividende zahlen. Wir planen eine Ausschüttungsquote, die auf vergleichbarem Niveau des Jahres 2018 liegen wird.

Der Verlauf des ersten Quartals 2019 bestätigt insgesamt: Die Richtung stimmt.

- Das Kundengeschäft entwickelt sich weiter positiv, wie eingangs erwähnt. Im wettbewerbsintensiven Firmenkundengeschäft haben wir gezeigt, was mit unserem Geschäftsmodell möglich ist. Diesen Fortschritt wollen wir verstetigen.
- Auch bei den Kosten kommen wir voran. Trotz Investitionen in unsere Strategie und erneut steigender Pflichtbeiträge haben wir die Kosten gesenkt. Unsere Kostenziele bleiben daher unverändert.
- Doch mit der erreichten Profitabilität sind wir nicht zufrieden. Hier können und müssen wir mehr erreichen. Diesem Ziel hat sich der Vorstand klar verschrieben.

## Fazit/Ausblick

Meine Damen und Herren, die Commerzbank ist jetzt bereits eine andere Bank als vor drei Jahren. Das zeigt auch unsere Werbung:

Die Frauen der Nationalmannschaft gestalten ihr Spiel. Und wir als Commerzbank gestalten unser Spiel.

Und **wir können gestalten.**

Dabei sind und bleiben wir „die Bank an Ihrer Seite“.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Hans-Joachim Watzel'.

#### Finanzkalender 2019/2020

7. August 2019	Zwischenbericht zum 30. Juni 2019
7. November 2019	Zwischenbericht zum 30. September 2019
Ende März 2020	Geschäftsbericht 2019
Anfang Mai 2020	Zwischenbericht zum 31. März 2020

#### Commerzbank AG

Zentrale  
Kaiserplatz  
Frankfurt am Main  
[www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)

Postanschrift  
60261 Frankfurt am Main  
Tel. +49 69 136-20  
[info@commerzbank.com](mailto:info@commerzbank.com)

Group Communications  
Tel. +49 69 136-22830  
Fax +49 69 136-29955  
[pressestelle@commerzbank.com](mailto:pressestelle@commerzbank.com)