

Es gilt das gesprochene Wort

Meine sehr geehrten Damen, meine Herren,

ich heiÙe Sie herzlich willkommen zu dieser kurzfristig angesetzten Pressekonferenz über unseren Konzernabschluss 2002. Wie Ihnen bekannt, wollten wir ursprünglich zu diesem frühen Zeitpunkt lediglich eine Pressemitteilung mit den Eckdaten des vergangenen Jahres herausgeben und das komplette, endgültige Zahlenwerk Anfang April auf einer Pressekonferenz erläutern. Es liegt uns jetzt aber schon eine ganze Reihe von Zahlen vor, die zwar den Stempel „vorläufig“ tragen, aber doch ein hinlänglich klares Bild über das Geschäftsjahr vermitteln.

Wir haben uns deshalb kurzerhand entschlossen, dem Bedürfnis der Öffentlichkeit und der Märkte nach möglichst frühzeitiger Information Rechnung zu tragen. Wir wollen damit ferner zeigen, dass wir uns nicht scheuen, auch unbefriedigende Ergebnisse offen und transparent auf den Tisch zu legen und sie im Detail zu kommentieren. Allerdings können wir heute noch keine Segmentberichterstattung präsentieren, an der noch gearbeitet wird.

Ich versuche darüber hinaus darzulegen, dass wir uns in dieser Bank nicht schicksalhaft unfreundlichen Rahmenbedingungen beugen, sondern aktiv an unserer Gesundheit arbeiten. Konkret heißt das, dass wir nach einem Verlustausweis im Jahr 2002 im Konzern durch die eingeleiteten strategischen und organisatorischen Weichenstellungen und den weit über Plan liegenden Erfolgen bei der Kostenreduzierung zuversichtlich sind, im laufenden Jahr wieder in die Gewinnzone zu kommen – und zwar auch im Fall anhaltend widriger Umstände. Jede – leider noch nicht absehbare – Verbesserung der Stimmung an den Finanzmärkten, der Konjunktur oder der Risikosituation würde unsere Situation überproportional entspannen. Auf jeden Fall ist es nicht zu hoch gegriffen, von 2003 als einem der wichtigsten Jahre unserer gut 130 Jahre dauernden Geschichte zu sprechen. Wir werden alles tun, um aus der schmerzhaften Ertrags- und Anpassungskrise gestärkt hervorzugehen. Und ich bin sicher, dass wir das schaffen werden, wenn wir uns auf unsere Stärken besinnen und mit Selbstvertrauen in die Zukunft blicken. Nur der Selbstsichere verwandelt Probleme in Gelegenheiten.

Das Jahr 2002: Jahresfehlbetrag von 298 Mio Euro - Erfolge bei der Kostendämpfung – Risiken im Griff – Dividendenvorschlag an Aufsichtsrat von 10 Cents je Aktie

Nun zum vorläufigen, noch untestierten Konzernabschluss 2002, soweit er vorliegt. Es war tatsächlich, wie das neue geflügelte Wort sagt, ein Jahr des Schreckens, ein annus horribilis. Für fast alle Banken und für die gesamte deutsche Wirtschaft, wahrscheinlich das schlechteste seit 50 Jahren.

Als ob die massiven Sonderbelastungen aus Wertpapierabschreibungen, Restrukturierungsaufwendungen und Risikovorsorge nicht schon gereicht hätten, sind auch noch die operativen Erträge weggebrochen. So ist der Zinsüberschuss im Konzern gegenüber dem Jahr zuvor um fast eine halbe Milliarde auf 3,1 Mrd Euro gesunken.

Dieser deutliche Rückgang hat vor allem folgende Ursachen: Zum einen ist die Rheinyp seit vergangenem August nicht mehr in unserem Zahlenwerk enthalten; sie hatte monatlich 35 bis 40 Mio Euro zum Zinsergebnis beigesteuert. Zum anderen belastete die neue Eurohypo das laufende Ergebnis mit einem Minus von 30 Mio Euro, in erster Linie über Goodwill-Abschreibungen. Dies allein erklärt einen Rückgang im Zinsüberschuss von rund 200 Mio Euro. Darüber hinaus haben wir durch Asset Backed Securities-Programme zwar unsere Risikoaktiva verringern können, was gut war für unsere Eigenkapitalquoten, aber negative Auswirkungen auf den Zinsüberschuss hat. Außerdem hat sich im 4. Quartal das Zinsergebnis aus dem Dollar – Raum durch die Aufwertung des Euro ermäßigt.

Weniger stark, um 158 Mio Euro oder 7%, ging der Provisionsüberschuss zurück. Dazu trug wesentlich bei, dass wir mit unserem Offenen Immobilienfonds Hausinvest neue Absatzrekorde erzielten, die das Desinteresse an Aktienanlagen zumindest teilweise kompensierten. Hinzu kamen Zuwächse im Auslandsgeschäft, im Zahlungsverkehr und bei Bürgschaften. Schwächer entwickelten sich andererseits die Provisionserträge aus Konsortialgeschäften und Asset Management. Im Handelsergebnis, das sich mehr als halbiert hat, wirkte sich die Baisse an den internationalen Aktienmärkten erwartungsgemäß besonders deutlich aus.

Das Ergebnis aus dem Beteiligungs- und Wertpapierbestand mit einem negativen Saldo von 87 Mio Euro wird von mehreren Sonderfaktoren in teilweise beträchtlicher Größenordnung geprägt. So sind im Bewertungsergebnis aus Beteiligungen die Abschreibungen auf unser Paket an T-Online sowie auf verschiedene Investmentfondsanteile und auf Private Equity Investments enthalten. Das Veräußerungsergebnis aus Beteiligungen wiederum umfasst insbesondere den Verkauf unserer 3,9% am Crédit Lyonnais.

Alles in allem mussten wir bei den operativen Erträgen gegenüber 2001 einen Rückgang von 1,7 Mrd Euro verkraften, den wir auch durch drastische Einsparungen auf der Kostenseite bei weitem nicht kompensieren konnten.

Es gibt aber auch Lichtblicke, etwa bei der Risikovorsorge. Was viele Experten uns nicht zugetraut hatten, konnten wir einhalten, nämlich unsere Prognose vom letzten Zwischenbericht, die Wertberichtigungen im Kreditportfolio auf einen Betrag von gut 1,3 Mrd Euro zu begrenzen. Mit 1,32 Mrd Euro lagen wir exakt im Plan. Und ich füge – mittlerweile schon stereotyp – hinzu, um einer der üblichen Verdächtigungen zuvor zu kommen, dass wir dabei wieder gründlich hingeschaut haben. Unser Kreditbuch ist konservativ bewertet, unsere Vorsorge in jeder Beziehung angemessen. Ich werte diese Punktlandung auch als klare Bestätigung für unsere schon häufiger getroffene Aussage: Wir haben unsere Risiken im Griff. Unsere Risikomanagementsysteme sind „state of the art“ und gehören zum Besten, was es in der Branche gibt, wie uns auch von kritischen Ratingagenturen und Bankanalysten bestätigt wird.

Als Relation zum durchschnittlichen Kreditvolumen lag die Risikovorsorgequote bei 0,76% - nach 0,39% im Jahr zuvor. Das ist die höchste Quote seit vielen Jahren und kein Grund zur Selbstgefälligkeit. Gegenüber vergleichbaren Wettbewerbern können wir uns damit aber national wie international ausgesprochen gut sehen lassen. Es bleibt dessen ungeachtet eine unserer vordringlichsten Aufgaben, Quote und absoluten Betrag der Wertberichtigungen in den nächsten Jahren signifikant zu drücken. Nicht durch Kreditverweigerung, wie privaten Banken zu pauschal angedichtet wird, aber auch nicht wie früher nach dem Gießkannenprinzip, sondern durch gezielte, risikobewusste Kreditversorgung insbesondere des erfolgreichen Mittelstands.

Dieser Mittelstand ist übrigens unverändert unsere weitaus ertragsstärkste Zielgruppe innerhalb des Firmenkundengeschäfts. Die Kreditausfälle sind hier nicht nur absolut, sondern auch relativ zum Kreditvolumen kleiner als bei Großunternehmen. Im Bereich dieser Unternehmen in der Größenklasse bis 5 Mrd Euro Umsatz mussten wir 2002 rund 90% der Erträge für die Risikovorsorge aufwenden. Es gibt also nicht nur politische oder moralische, sondern auch handfeste betriebswirtschaftliche Gründe dafür, dass wir uns um den Mittelstand in besonderer Weise kümmern.

Zurück zur vorläufigen Gewinn- und Verlustrechnung. Ein anderer Lichtblick und großer Hoffnungsträger ist die Kostenentwicklung. Wir haben 2002 den Verwaltungsaufwand um gut 700 Mio Euro oder 12% auf 5,15 Mrd Euro gedrückt und damit unseren ehrgeizigen Sollwert von 5,5 Mrd Euro noch weit unterschritten. Dazu beigetragen haben neben der Dekonsolidierung der Rheinhyp sowohl die Personalkosten – der Beschäftigungsabbau aus der Kostenoffensive 2001 mit 3.400 Mitarbeitern ist größtenteils abgeschlossen – als auch die Sachkosten. Die Palette der Einsparungen reicht hier vom Materialeinkauf über Raummieten bis zu IT-Projekten.

Schließlich mussten wir 2002 noch Restrukturierungsaufwendungen für verschiedene strukturelle und personelle Maßnahmen in Höhe von 209 Mio Euro verkraften. Sie umfassen neben den bereits im letzten Zwischenbericht genannten 32 Mio Euro für die comdirect bank substantielle Beträge für die Neuausrichtung in den Geschäftsfeldern Private Kunden sowie Securities. Ferner sind nennenswerte Beträge für die Neustrukturierung von Organisation, Betriebsstättenmanagement und den Kredit- sowie den Personalbereich vorgesehen. Von dem für das vergangene Jahr gebildeten Restrukturierungsaufwand sind übrigens 84 Mio Euro noch nicht verbraucht.

Unter dem Strich weisen wir bei Sonderbelastungen und Sondererträgen von jeweils über einer Milliarde Euro ein Ergebnis vor Steuern und Restrukturierung von minus 163 Mio Euro aus. Nach Abzug eines Steuerertrags von 107 Mio Euro und der Fremdanteile liegt der Jahresfehlbetrag bei 298 Mio Euro. Trotzdem haben wir uns nach reiflicher Überlegung entschieden, dem Aufsichtsrat für seine Bilanzsitzung am 31. März eine Dividende von 10 Cents je Aktie vorzuschlagen. Diese Entscheidung ist eine Geste an unsere 360.000 Aktionäre, die schon den Kursrückgang der Aktie verkraften mussten. Selbstverständlich sollen auch die vielen Inhaber unserer diversen Genussrechte eine Ausschüttung für das abgelaufene Geschäftsjahr erhalten.

2003: zurück in die Gewinnzone

Soviel zum Schreckensjahr 2002, in dem wir einer Häufung von schlechten Nachrichten ausgesetzt waren. Nach Bereinigungen von mehr als einer Milliarde Euro können wir aber mit berechtigter Zuversicht in eine sicherlich nicht einfache Zukunft gehen.

Aktuell beschäftigen wir uns intensiv mit den Details der Kostenoffensive plus, deren Ergebnisse für Personal- und Sachaufwand im März vorliegen werden. Danach geht es sofort an die Umsetzung. Der aus diesem Projekt ausgekoppelte Abbau von mindestens 425 Mitarbeitern im Front Office des Investment Banking – allerdings bei Bereitschaft auch zu Neueinstellungen in wachsenden und profitablen Bereichen – ist bereits angelaufen. Betroffen sind hiervon hauptsächlich die Übersee Standorte New York, Tokio und Singapur. Ebenso hat der Abbau von 900 Mitarbeitern im Privatkundengeschäft der Filialen aus dem Play to win-Programm begonnen.

In der Summe aller beschlossenen und noch zu beschließenden Maßnahmen wollen wir die Kosten in diesem Jahr weiter senken auf unter 5 Mrd Euro. Per Ende des nächsten Jahres 2004, wenn die Kostenoffensive plus in wesentlichen Teilen greift, sollte unsere Kostenbasis dann bei etwa 4,5 Mrd Euro liegen, fast 1,5 Mrd Euro weniger als noch 2001. Mehr ist nicht vertretbar, es sei denn, wir wollten riskieren, unsere geschäftlichen Aufgaben, die Kunden und die Wettbewerbsposition grob zu vernachlässigen.

Unsere interne Planung für 2003 sieht vor, dass wir auch bei anhaltend schlechter Witterung wieder schwarze Zahlen schreiben. Wie hoch am Jahresende das Ergebnis tatsächlich sein wird, lässt sich angesichts der konjunkturellen und marktbedingten Volatilitäten, denen Banken wie kaum eine andere Branche ausgesetzt sind, zu einem so frühen Zeitpunkt nicht abschätzen. Nach den Erfahrungen aus dem letzten Jahr wäre schon das Nennen einer größeren Bandbreite für den Gewinn unseriös. Aber wir sind überzeugt: Wir schaffen 2003 den Turnaround, wenn nicht die gesamte Wirtschaft kollabiert und die Risiken völlig aus dem Ruder laufen.

Kapitalposition gestärkt

Zu den erfreulichen Tendenzen des Jahres 2002 gehört die Entwicklung unserer Eigenkapitalquoten. Mit einer BIZ-Kernkapitalquote von 7,3% – und zwar, das ist wichtig für Vergleiche, einschließlich Marktrisikopositionen – lagen wir am Jahresende weit über den 6,0% von Ende 2001 und auch über den 6,7% vom September und damit auf einem bislang nicht erreichten Niveau. Die Gesamtkapitalquote betrug zum Jahresende 12,4%, ebenfalls ein neuer Spitzenwert.

Der Vorwurf einer Unterkapitalisierung wirkt angesichts solcher Quoten reichlich absurd. Zur Verbesserung hat nicht nur der Rheinhyp-Effekt beigetragen, sondern auch unser aktives Management bei der Verbriefung von gewerblichen wie privaten Kreditrisiken, häufig dank einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau. Unsere risikotragenden Aktiva sind innerhalb Jahresfrist um 43 Mrd Euro abgeschmolzen, wovon 22 Mrd Euro auf die Dekonsolidierung der Rheinhyp entfallen.

So wie die Kapital- ist auch die Liquiditätsposition dieser Bank langfristig gesichert. Die Aufschläge auf unsere Emissionen bewegen sich heute größtenteils wieder auf dem Niveau vor dem vergangenen Krisenherbst.

Die Neubewertungsrücklage, die zwar das bilanzielle, nicht aber das regulatorische Eigenkapital berührt, lag Ende Dezember bei minus 750 Mio Euro und damit deutlich unter dem Ausweis vom letzten September (minus 1,28 Mrd Euro). Gelegentlich gemalte Horrorszenarien haben sich also auch hier nicht bewahrheitet.

Strategie zur Wiederherstellung nachhaltiger Rentabilität

Zum Abschluss möchte ich unsere wichtigsten strategischen Ansätze und Überlegungen kurz zusammen fassen, mit denen wir auf mittlere Sicht zumindest unsere durchschnittlichen Kapitalkosten von 10,3% verdienen wollen.

- Im Geschäftsfeld Private Kunden, das nach einem Minus von 185 Mio Euro im Jahr 2001 erfreulich schnell in die schwarzen Zahlen zurückgekehrt ist, peilen wir mit einem Maßnahmenbündel aus Ertrags- und Einspareffekten schon 2004 eine Eigenkapitalrendite nach Steuern in Höhe von mehr als 7% an.

Berücksichtigt ist hierbei, dass die comdirect bank nach Umsetzung ihres „com one“-Programms in diesem Jahr wieder schwarze Zahlen schreiben wird. Konkrete Angaben für 2002 können wir heute allerdings noch nicht machen wegen der fehlenden Segmentberichterstattung.

- Auch im Firmenkundengeschäft wollen und müssen wir uns weiter verbessern. Von den zahlreichen Einzelmaßnahmen in Organisation, Produktion und Vertrieb stellt hier die systematische Verzahnung von Corporate und Investment Banking die größte Herausforderung dar. Dazu bilden wir – jeweils unter Verantwortung eines Regionalvorstands – bundesweit vier Zentren für Financial Engineering. Sie werden unterstützt von den Derivategruppen in den Gebietsfilialen sowie einer neu geschaffenen Supporteinheit des Geschäftsfelds Securities. Diese Mitarbeiter haben die ausschließliche Aufgabe, die Filialen beim Vertrieb von Produkten des Investment Banking an deutsche Firmenkunden zu unterstützen. Denn aus der täglichen Praxis wissen wir, dass auch viele mittelgroße Unternehmen potenzielle Nachfrager nach solchen Angeboten sind.

Auch wir haben erfahren müssen, dass es nicht einfach ist, die verschiedenen Positionen und Traditionen der alten und der neuen Bankenwelt miteinander zu verknüpfen. Aber wir sind fest davon überzeugt, als Ergebnis intensiver Suche nach dem Königsweg jetzt eine Lösung gefunden zu haben, um die Stärken aller beteiligten Bereiche und Mitarbeiter optimal zur Geltung zu bringen: nämlich das Produkt – Know-how der Investment Banking-Spezialisten und die Vertriebsstärke bzw. Kundennähe der Firmenkundenberater und Relationship Manager.

- Entsprechend dieser noch stärkeren Fokussierung auf unsere Kernzielgruppen und den regionalen europäischen Markt haben wir unmittelbar nach einem Vorstandsbeschluss im vergangenen November damit begonnen, unsere außereuropäischen Aktivitäten im Investment Banking kräftig zu beschneiden. Etwa die Hälfte des Personalabbaus im Investment Banking ist bereits realisiert. Nach kompletter Umsetzung werden wir in diesem Bereich rund 30% weniger Mitarbeiter beschäftigen als zuvor. Wir wollen – unabhängig von den Launen der Märkte – in diesem Jahr im Investment Banking wieder schwarze Zahlen schreiben.
- Schwieriger wird dies, solange sich die Stimmung an der Börse nicht grundlegend bessert, im Asset Management, das wir 2002 gründlich umgestaltet und redimensioniert haben. Im Mittelpunkt standen die Zusammenlegung der inländischen Aktivitäten zu einer einzigen großen Einheit, der Cominvest, und die Überprüfung unserer Auslandsstrategie, die vor allem im Verkauf der amerikanischen Tochtergesellschaft Montgomery ihren sichtbaren Ausdruck fand.
- Ein gemeinsames Anliegen aller Geschäftsfelder und ein entscheidendes Erfolgskriterium ist die Verbesserung der Vertriebsorientierung. Es ist uns bewusst, dass die Zukunft letztlich weniger in einer erfolgreichen Kostendämpfung als vielmehr in erster Linie in der Erschließung von Ertragspotenzialen liegt. Wir werden hierzu die bestehenden kostenträchtigen Produktionskapazitäten einer kritischen Effizienzüberprüfung unterziehen. Ziel ist es ganz einfach, unseren Kunden maßgeschneiderte Angebote zu unterbreiten, unabhängig davon, ob wir diese selbst hergestellt oder von Dritten außerhalb des Konzerns zugekauft haben.

- Es liegt durchaus in der Natur dieses Kalküls, hierbei auch an Akquisitionen zu denken, um die Vertriebs- und Kundenbasis zu vergrößern. Und natürlich gehört hierzu auch eine Vertiefung der Beziehungen zur AMB Generali – Gruppe, unserem strategischen Kooperationspartner bei Versicherungen und Bausparen. Nachdem hier in letzter Zeit Zweifel geäußert worden sind, wiederhole ich gerne öffentlich, dass diese Zusammenarbeit unverändert zu unseren höchsten geschäftlichen Prioritäten gehört.
- Um mögliche Zukäufe zu finanzieren, aber auch zur Schonung des Eigenkapitals und um der Konzentration auf Kernaktivitäten Ausdruck zu geben, werden wir den Verkauf von nicht-strategischen Beteiligungen im Finanz- wie im Industriebereich aktiv vorantreiben. Dass wir das in aller Ruhe und ohne Druck tun, versteht sich von selbst. Unverändert gilt, dass eine Veräußerung nur dann zur Disposition steht, wenn beide Parameter – der erzielbare Preis und das Einverständnis der betreffenden Gesellschaft – erfüllt sind.
- Derselben Logik entsprechen Überlegungen, zumindest Teile der Informationstechnologie an externe Profis auszugliedern. Derzeit prüfen wir gemeinsam mit IBM die Chancen eines Outsourcing der IT für das Investment Banking. Wir erhoffen uns durch einen möglichen solchen Schritt substantielle Kosteneinsparungen, aber auch höhere Transparenz und größere Flexibilität im IT-Betrieb.

Sie sehen also, wir sind weiter intensiv dabei, die Commerzbank umzubauen und strategisch neu aufzustellen. Manchem mögen die Umbauarbeiten nicht schnell genug gehen oder nicht radikal genug sein. Aber wir müssen auch die Interessen unserer Kunden und Mitarbeiter wahren. Wenn wir am Ende eine neue Bank haben, aber unsere Kunden weglaufen, dann ist etwas schief gegangen. Unsere hohe Kundenzufriedenheit, auf die wir stolz sind, die aber auch Tag für Tag eine neue Herausforderung darstellt, wollen wir nicht aufs Spiel setzen. Ähnliche Überlegungen gelten im übrigen auch für die zwar populistischen, aber unter den gegenwärtigen Umständen wenig realistischen Forderungen nach Teilfusionen, etwa im Transaction Banking, oder gar nach vollständigen Zusammenschlüssen.

Unser Ziel ist nicht mehr und nicht weniger, als die Commerzbank in einem sich rasant verändernden Wettbewerbsumfeld als die beste flächendeckende Bank für den anspruchsvollen Privatkunden und den erfolgreichen Mittelstand zu positionieren. Mit fast 4 Millionen Kunden im Heimatmarkt, einem ausbaufähigen Marktanteil von nahezu 6% im Segment der gehobenen Privatkunden und einer Kontoverbindungsquote von 40% im Mittelstand sind die Voraussetzungen für das Erreichen dieses Ziels so schlecht nicht. Gleiches gilt für unseren Marktanteil von 16% an der Abwicklung des deutschen Außenhandels, in dem die Unternehmen bei rückläufiger Inlandsnachfrage den einzigen konkreten Hoffnungsschimmer sehen, wie gerade der VDMA bestätigt hat. Und wenn wir auf der Marktseite Fortschritte machen, dann rückt auch das finanzielle Ziel einer Eigenkapitalrentabilität in Höhe der Kapitalkosten in Sichtweite.