

# Hauptversammlung 30. April 2015

Geschäftslage, Strategie und Perspektiven

# Inhalt

- 3 Einleitung**
- 3 Meilensteine 2014**
- 5 Strategische Erfolge 2014**
- 7 Eckdaten erstes Quartal 2015**
- 8 Ausblick: Agenda 2016**
- 10 Schluss**

– Es gilt das gesprochene Wort. –



**Martin Blessing**  
Vorstandsvorsitzender

*Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,*

ich begrüße Sie sehr herzlich zur Hauptversammlung der Commerzbank. Auch im Namen meiner Vorstandskollegen herzlich willkommen.

### **Einleitung**

Bevor ich mit meiner Rede beginne, möchte ich Ihnen einen kurzen Film zeigen. Die deutsche Nationalelf hat es geschafft. Sie ist Weltmeister. Es war ein unbeschreiblicher Erfolg für Deutschland. Und ein großer Erfolg für die Commerzbank als Premium Partner des DFB.

Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Commerzbank haben viel geleistet und viel erreicht. Dieser Film zeigt: Wir sind auf dem richtigen Weg! Wir haben unsere Kunden wieder von uns überzeugt. Diesen Erfolg verdanken wir nicht einfach nur einer erfolgreichen Werbekampagne. Es war ein hartes Stück Arbeit. Und es bleibt ein hartes Stück Arbeit.

Wir sind noch nicht am Ziel. Trotz Gegenwind werden wir unseren Weg konsequent und entschlossen weitergehen. Wir werden beharrlich arbeiten, um die Ziele unserer Agenda 2016 zu erreichen.

### **Meilensteine 2014**

Meine Damen und Herren, zunächst blicke ich kurz auf das Jahr 2014 zurück. Es war wieder ein sehr herausforderndes Jahr für Banken. Noch strengere regulatorische Vorgaben und historisch niedrige Zinsen in Europa belasten die Erträge der Branche. Viele geopolitische Konflikte schüren Unsicherheit und erschweren das Geschäft. Trotz dieses Umfeldes hat sich die Commerzbank 2014 ordentlich entwickelt.

- › Wir haben die Risiken weiter konsequent reduziert und die Kapitalbasis aus eigener Kraft gesteigert. Die Quote für das harte Kernkapital hat sich Ende Dezember auf 9,3 Prozent erhöht. Und zwar nach den strengen Regeln von Basel 3. Damit steht die Commerzbank heute stabiler da als noch vor einem Jahr.
- › Das hat uns auch die Europäische Zentralbank bestätigt. Wir haben die Bilanzprüfung und den anschließenden Stresstest nicht nur bestanden. Wir lagen deutlich über den Anforderungen.
- › In der Kernbank sind wir weiter gewachsen. Wir haben viele neue Kunden gewonnen und unsere Marktanteile ausgebaut.
- › Bei den Kosten sind wir weiter sehr diszipliniert. Wir haben zusätzliche Investitionen, tariflich vereinbarte Lohnerhöhungen und noch einmal deutlich höhere regulatorische Kosten abgedeckt.

Dies alles spiegelt sich auch im operativen Ergebnis der Kernsegmente wider. In Privatkunden, Mittelstandsbank, Central & Eastern Europe und Corporates & Markets haben wir rund 2,7 Milliarden Euro verdient. Das sind 300 Millionen mehr als im Jahr 2013. Im Konzern lag das Operative Ergebnis im letzten Jahr bei 684 Millionen Euro. Unter dem Strich bleibt den Aktionären ein Überschuss von 264 Millionen Euro.

Diese Zahl weicht von dem im Februar dieses Jahres vorgestellten vorläufigen Jahresergebnis ab. Hintergrund ist der Vergleich mit verschiedenen US-Behörden. Im März haben wir uns nach langjährigen Verhandlungen mit ihnen geeinigt. Für Verstöße gegen US-Vorschriften in der Vergangenheit zahlen wir einmalig eine Summe von rund 1,2 Milliarden Euro. Für den Großteil dieser Summe haben wir während der Verhandlungen mit den US-Behörden laufend Rückstellungen gebildet. Den noch fehlenden Betrag haben wir nun gebucht. Dieser schmälert das Ergebnis im vierten Quartal beziehungsweise den Jahresabschluss rückwirkend um 338 Millionen Euro.

Es gibt nichts zu beschönigen. Wir nehmen das sehr ernst. Selbstverständlich unternehmen wir im Vorstand und in der Bank alles, damit sich solche Fälle nicht wiederholen. In den vergangenen Jahren haben wir unsere internen Kontrollsysteme verbessert. Abgeschlossen ist dieser Prozess aber noch nicht. Wir müssen weiter konsequent daran arbeiten, mögliche Defizite für die Zukunft auszuschließen.

Die Bedürfnisse der Kunden und das Streben nach Erträgen sind wichtig. Fest steht aber: Interne Vorschriften und gesetzliche Vorgaben einzuhalten, hat Vorrang. Verstöße dagegen können und werden wir nicht dulden. Hier gibt es keine Toleranz! Kundennähe hört da auf, wo gegen geltendes Recht verstoßen oder der Ruf der Bank geschädigt wird.

## Strategische Erfolge 2014

2014 war ein Jahr der Umsetzung. Wir haben vieles erreicht und große Schritte nach vorn gemacht. Den größten Schritt hat dabei das Segment **Privatkunden** geschafft. Die eingeleiteten Maßnahmen greifen. Sie greifen sogar besser und schneller als erwartet. Wir wachsen und gewinnen Marktanteile. In den letzten beiden Jahren haben wir netto gut 532 000 Privatkunden gewonnen.

Statt auf kurzfristige Erträge haben wir auf Qualität gesetzt. Wir haben den KundenKompass eingeführt. Wir haben unsere Beratung konsequent an der Zufriedenheit der Kunden ausgerichtet. Und wir haben begonnen, unsere Filialen zu modernisieren.

Und diese Schritte wirken nachhaltig. Das wird uns auch von außen gespiegelt. Bei renommierten Bankentests haben wir wieder den 1. Platz belegt. Zum Beispiel beim „City Contest“ von „Focus Money“. Hier sind wir 2014 zum zweiten Mal in Folge als Bank mit der „Besten Kundenberatung“ ausgezeichnet worden. In der letzten Woche hat die Zeitschrift „Euro“ die Commerzbank zu „Deutschlands beste Filialbank“ gekürt. Besonders gut haben wir erneut in der Kategorie „Beratung vor Ort“ abgeschnitten. Die Tester bescheinigen uns, dass wir die Qualität der Beratung kontinuierlich verbessert haben. Aber auch unser neuer Online-Auftritt hat überzeugt.

Das Thema Digitalisierung spielt bei uns eine zentrale Rolle. Denn die Zukunft im Geschäft mit Privatkunden ist digital. Digital heißt aber nicht unpersönlich. Im Gegenteil: Der Mensch, der Berater, hat einen hohen Stellenwert. Und wird ihn auch künftig haben. Zwei Drittel der unter 40-Jährigen nutzen heute die digitalen Kanäle für ihre Bankgeschäfte. Aber: Vier von sechs Kunden wollen auf Filialen nicht verzichten. Das heißt, das eine geht nicht ohne das andere. Eine moderne Multikanalbank braucht Filialen und ein gutes digitales Angebot.

Die **Mittelstandsbank** ist unser Fels in der Brandung. Vor 10 Jahren haben wir entschieden, dem Mittelstand ein eigenes Vorstandsressort zu widmen. Diese Entscheidung war goldrichtig. In den Krisenjahren 2008 bis 2012 hat die Mittelstandsbank durchweg stabile Erträge geliefert. Auch in den letzten beiden Jahren war das Segment trotz schwieriger Marktbedingungen gut unterwegs. Wir wachsen stärker als der Markt. So haben wir 2014 beispielsweise an unsere Firmenkunden 8 Prozent mehr Kredite vergeben. Wieder übernehmen wir die Rolle, das Wachstum der realen Wirtschaft zu finanzieren.

Die beste Bestätigung für uns sind aber unsere Kunden: Das Deutsche Institut für Service-Qualität hat 2014 rund 300 mittelständische Entscheider befragt. Die Commerzbank belegte mit einem „sehr guten Gesamtergebnis“ den ersten Platz. Überzeugt haben unsere Mitarbeiter vor allem mit ihrer Beratung und Orientierung am Kunden. Und diese Umfrage ist nur eine von vielen. Damit haben wir unter allen deutschen Banken die zufriedensten Firmenkunden.

Auch im Außenhandel haben wir unsere Position als klarer Marktführer in Deutschland weiter gefestigt. Wir wickeln mehr als ein Drittel des deutschen Außenhandels ab. Unseren Marktanteil bei Exporten im gesamten Euroraum haben wir von 14 auf über 17 Prozent ausgebaut. Außerdem hat die Commerzbank ihre Präsenz im Ausland gestärkt und dort

ihre Leistungen erweitert. Zum Beispiel in der Schweiz. Kurzum: Wir sind nach wie vor unangefochtener Marktführer in der Finanzierung des Mittelstands. Und wir sind das Rückgrat des deutschen Exports.

**Zu Central & Eastern Europe:** Unsere Tochter mBank in Polen zählt zu den innovativsten Banken der Welt. Sie gewinnt viele internationale Preise. Vor allem dank ihrer zahlreichen Innovationen im digitalen Bereich überzeugt sie viele neue Kunden und Partner. Allein 320 000 neue Kunden sind im Jahr 2014 dazu gekommen. Insgesamt betreut die mBank 4,7 Millionen Kunden. Vor allem bei der jüngeren, online-affinen Zielgruppe hat die mBank großen Erfolg. Drei von vier Kunden sind unter 45 Jahre alt.

**Corporates & Markets:** Das Umfeld für Investmentbanking war 2014 generell herausfordernd. Hier zahlt sich die breite Aufstellung unseres Geschäfts aus. Zyklische Ausschläge in einzelnen Bereichen werden von der Stärke in anderen ausgeglichen.

Sehr gut entwickelte sich beispielsweise der Bereich Equity Markets & Commodities. Er hat von der Stärke des Aktienmarktes profitiert. Auf der Suche nach Rendite greifen viele Anleger nach Alternativen zum Sparbuch. Als führender Anbieter von Zertifikaten spiegelt sich das positiv in unserem Ergebnis wider.

Die Kehrseite der Medaille war der Handel mit Anleihen und Währungen. Niedrige Zinsen und geringe Schwankungen an den Devisenmärkten belasteten die Ergebnisse der ganzen Branche. Außerdem wird dieser Bereich am meisten von der Regulierung betroffen.

Corporate Finance zählt zu den stabilen Pfeilern des Geschäfts. In der Beratung bei Fusionen und Übernahmen oder bei der Finanzierung über den Kapitalmarkt haben wir uns einen Namen gemacht. Für das Begeben von Anleihen und Konsortialkrediten erhalten wir viele Auszeichnungen. Und zwar nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa.

Kurz und gut: Es hat sich bewährt, das Geschäft in Corporates & Markets voll in den Dienst unserer Kunden zu stellen.

Die positive Entwicklung der Commerzbank zeigt auch intern ihre Wirkung. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich wieder deutlich stärker mit ihrer Commerzbank. Sie sind gerne bereit, die Produkte und Leistungen der Commerzbank weiterzuempfehlen. Das ist das Ergebnis einer Umfrage unter Mitarbeitern, die wir regelmäßig durchführen. So auch 2014.

Dieses Ergebnis freut uns sehr. Denn wir mussten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch im vergangenen Jahr wieder viel abverlangen. Sie haben mit bemerkenswertem Einsatz die Umsetzung unserer strategischen Agenda vorangetrieben – trotz Gegenwind.

Dieser Erfolg ist vor allem ihr Verdienst. Dafür bedanke ich mich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Commerzbank im In- und Ausland ganz herzlich. Auch im Namen meiner Vorstandskollegen.

## Eckdaten erstes Quartal 2015

Meine Damen und Herren,

der Start in das neue Jahr war erfolgreich. Am Montag haben wir vorläufige Zahlen für die ersten drei Monate veröffentlicht. Drei Botschaften sind mir wichtig:

1. Die Kernbank wächst in allen Segmenten weiter.
2. Das Operative Ergebnis hat sich gegenüber dem Vorjahr mehr als verdoppelt.
3. Und wir haben unser hartes Kernkapital aus eigener Kraft gestärkt.

1. In der Kernbank haben wir erneut viele Kunden gewonnen und den Marktanteil ausgedehnt. Im Bereich Privatkunden konnten wir im ersten Quartal über 60 000 neue Kunden von uns überzeugen. In der Mittelstandsbank stieg das Volumen für Kredite im Vergleich zum Vorjahr um 11 Prozent. Dies spiegelt sich auch in den Erträgen wider. In allen Kundensegmenten sind die Erträge um 10 Prozent gewachsen.

2. Das Operative Ergebnis des Konzerns hat sich gegenüber dem Vorjahr mit 685 Millionen Euro mehr als verdoppelt. Das ist ein beachtliches Ergebnis. Besonders vor dem Hintergrund der bekannten Belastungen. So mussten wir erstmals die Bankenabgabe für den europäischen Abwicklungsfond abführen. Sowie 50 Prozent des Engagements Heta in Österreich im Wert berichtigen.

3. Die Quote für das harte Kernkapital stieg zum 31. März auf 9,5 Prozent. Und zwar nach den vollständigen Regeln von Basel 3. Dank des sehr guten Quartals-Ergebnisses konnten wir beispielsweise negative Währungseffekte mehr als ausgleichen.

Die Kapitalquote hat sich weiter verbessert. Sie liegt aber immer noch unter dem Niveau, das der Kapitalmarkt als „gut kapitalisiert“ bewertet. Daher haben wir Anfang dieser Woche beschlossen, das Grundkapital um 10 Prozent gegen Bareinlage zu erhöhen. Der Aufsichtsrat hat der Stärkung des Kapitals zugestimmt. Insgesamt haben wir rund 113,85 Millionen neue Aktien aus dem genehmigten Kapital 2011 unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben. Das Grundkapital erhöht sich damit auf 1,25 Milliarden Euro. Die neuen Aktien wurden bei institutionellen Investoren in einem sogenannten beschleunigten Bookbuilding-Verfahren zu 12,10 Euro je Stück platziert.

Die Aktien wurden nah am Marktpreis emittiert. Dadurch konnten wir die wirtschaftlichen Auswirkungen für die Aktionäre so gering wie möglich halten. Die Transaktion wurde von Investoren gut aufgenommen.

Insgesamt haben wir mit der Kapitalerhöhung rund 1,4 Milliarden Euro erzielt. Dadurch stieg die Quote für das harte Kernkapital – unter voller Anwendung von Basel 3 – auf 10,2 Prozent. Dies ist pro-forma, basierend auf dem Zwischenergebnis zum 31. März.

Mit der Kapitalerhöhung eng verbunden ist die Frage: Wann wird die Commerzbank wieder eine Dividende zahlen? Meine Antwort wird Sie nicht völlig befriedigen. Stand heute kann ich Ihnen jedoch sagen: Wir planen für das Jahr 2015 wieder eine Dividende auszuschütten. Das ist unser Anspruch! Ob es am Ende des Jahres reichen wird, müssen wir abwarten. Denn wir sind überzeugt: Die Stärkung des Kapitals aus eigener Kraft hat Vorrang vor einer Dividende.

## Ausblick: Agenda 2016

Meine Damen und Herren,  
das Ergebnis des ersten Quartals unterstreicht: Die Richtung der Commerzbank zeigt weiter nach oben. Wir werden den eingeschlagenen Weg konsequent fortsetzen. Auch wenn das Umfeld es uns nicht leicht macht. Die Bedingungen heute sind schlechter als vor zwei Jahren, als wir die strategische Agenda formuliert haben. Nicht zuletzt wegen der nachhaltig niedrigen Zinsen.

Ein Beispiel: Die Verzinsung der 10-jährigen Anleihe des Bundes lag damals bei 1,3 Prozent. Heute liegt der Zins unter 0,1 Prozent. Kurz: Unsere Ziele bis 2016 zu erreichen, ist noch einmal anspruchsvoller geworden. Das heißt: Wir werden uns noch mehr anstrengen müssen, um das zu schaffen. Für die nächsten zwei Jahre haben wir uns daher drei Schwerpunkte gesetzt:

1. Priorität haben für uns unsere Kunden. Wir orientieren unser Handeln an ihren Bedürfnissen.
2. Wir werden die Bank so ausrichten, dass sie auch in einer digitalen Welt ihre führende Rolle festigt.
3. Wir wollen schneller und effizienter werden.

Was bedeuten diese Schwerpunkte im Detail?

### 1. Kunden-Fokus:

Ich sagte es bereits: In der Mittelstandsbank haben wir unter allen deutschen Banken die zufriedensten Kunden. Wir wollen, dass das auch so bleibt. Wie gelingt uns das? Zum Beispiel, indem wir unsere Kunden ins Ausland begleiten. Die Mittelstandsbank hat sehr gute Erfahrungen mit ihren sechs neuen Standorten in der Schweiz gemacht. Die Commerzbank füllt dort eine Lücke. Sie ist idealer Partner für kleinere und mittlere Unternehmen. Denn diese sind oft für internationale Großbanken zu klein und für die regionalen Kantonalbanken zu groß.

Außerdem plant die Mittelstandsbank, in Brasilien an den Markt zu gehen. Hier sind unsere Kunden stark engagiert. Wir wollen mittelständische, aber auch große und am Kapitalmarkt tätige Unternehmen für uns gewinnen.

In Corporates & Markets wollen wir in Asien und Amerika weiter wachsen. Wobei Asien im Wesentlichen China bedeutet. Dort bauen wir unsere Produktpalette weiter aus und entwickeln innovative Finanzierungslösungen. In den USA betreuen wir schon heute viele US-Töchter deutscher Firmen. Unser Ziel ist, dass bis Ende 2016 jede vierte deutsche US-Tochter Kunde der Commerzbank ist.

## 2. Digitalisierung:

Dieses Thema betrifft alle Bereiche unserer Gesellschaft. Damit auch unsere Kunden und uns selbst. Genauer gesagt: Wir müssen uns auf die digitale Welt vorbereiten und die Bank zukunftsfähig aufstellen. Im Geschäft mit Privatkunden haben wir früh den Umbau zur Multikanalbank eingeleitet. Bis 2016 wollen wir hier die moderne Multikanalbank umgesetzt haben.

Auch in der Mittelstandsbank werden wir die Multikanalbank voranbringen. In einem ersten Schritt haben wir unseren Online-Auftritt modernisiert. Das neue Portal ist vor wenigen Wochen gestartet. Wir ergänzen die persönliche Betreuung um moderne Online-Kanäle. Wir verbessern bestehende Anwendungen und erweitern das Portal um neue Funktionen. Zum Beispiel die Kontostands App.

Damit nicht genug: Wir wollen innovativer werden und neue Trends früh erkennen. Dazu haben wir zwei Fonds im Bereich Finanz-Technologie gegründet, den Main-Incubator und Commerz-Ventures. Beide haben bereits erste Investments getätigt. Über diese Töchter haben wir Zugang zu neuen Ideen, Technologien und jungen, dynamischen Firmen der Finanzbranche. Daraus wollen wir lernen. Das werden wir für uns nutzen.

## 3. Effizienz:

Wir wollen und müssen uns schlanker aufstellen. Das ist die Basis, um weiter am Markt anzugreifen und zu wachsen. Wir sind bereits mittendrin. Im Januar haben wir Ihnen berichtet, dass wir die Strukturen im Vertrieb straffen. Unter anderem haben wir im Segment Privatkunden und in der Mittelstandsbank eine gesamte Führungsebene herausgenommen. Der einzelne Berater erhält damit mehr Verantwortung. So kann er schneller auf die Wünsche der Kunden reagieren. Und wir sind noch näher an unseren Kunden.

Auch in Corporates & Markets wollen wir unser bestehendes Angebot noch effizienter machen. Dazu bündeln wir die jeweiligen Stärken eines Standorts. Wir wollen den Handel mit standardisierten Produkten hauptsächlich in Frankfurt konzentrieren. So können wir unsere Stärken im elektronisch abgewickelten Handel noch besser für uns nutzen. Zum Beispiel: im Zins- und Währungshandel.

London bleibt im Handel unser Zentrum für maßgeschneiderte und strukturierte Lösungen. Damit heben wir Synergien, die wir für Investitionen nutzen.

Der Umbau geht auch an den Stäben nicht vorbei. Der Bereich Finanzen wird sich künftig ebenfalls neu aufstellen. Auch hier bündeln wir unsere Aufgaben. Lassen Sie mich noch einmal ganz klar sagen. Kosten-Management ist eine dauerhafte Führungsaufgabe. Punktuelle Programme alleine reichen nicht.

## Schluss

Meine Damen und Herren,  
die erste Hälfte der strategischen Agenda ist geschafft. Wir sind unseren Zielen für 2016 ein gutes Stück näher gekommen. Erreicht sind sie aber noch nicht. Wir werden das Tempo erhöhen und weiter beharrlich für unsere Ziele kämpfen.

Zum Schluss hatte ich vergangenes Jahr unseren Fußball-Bundestrainer Joachim Löw zitiert – und ich zitiere ihn wieder. In unserem Werbefilm mit dem DFB-Team sagte er: „Es gibt immer einen nächsten Schritt. Eine nächste Stufe, die man unbedingt erreichen will.“ Dieses Motto gilt auch für uns.

Sie haben es sicher schon gesehen. In diesem Jahr unterstützen wir die Fußball-Nationalmannschaft der Frauen. In wenigen Wochen steht das große Sportereignis an: die Weltmeisterschaft in Kanada. Bei der letzten WM in Deutschland gab es für die Frauen eine bittere Enttäuschung. Das frühe Aus im eigenen Land. Aber so etwas gehört dazu. Und deshalb lautet auch die Devise der Bundestrainerin Silvia Neid: „Wir müssen wieder alles geben, alles wollen, dranbleiben und kämpfen.“

Meine Damen und Herren, auch das gilt für uns.

Vielen Dank!

*hw*  
Markus Bloese



#### Finanzkalender 2015/2016

7. Mai 2015	Zwischenbericht zum 31. März 2015
3. August 2015	Zwischenbericht zum 30. Juni 2015
2. November 2015	Zwischenbericht zum 30. September 2015
Ende März 2016	Geschäftsbericht 2015
Anfang Mai 2016	Zwischenbericht zum 31. März 2016

#### 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)

