



COMMERZBANK

# Hauptversammlung am 30. April 2024

Geschäftslage, Strategie und Perspektiven



**Die Bank an Ihrer Seite**

- Es gilt das gesprochene Wort. -



**Dr. Manfred Knof**  
Vorstandsvorsitzender

*Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,*

ich begrüße Sie sehr herzlich zu unserer Hauptversammlung 2024.

Wenn wir auf das vergangene Jahr und die aktuelle Situation in Deutschland blicken, brauche ich Ihnen vermutlich nicht zu sagen, dass sowohl das politische als auch das wirtschaftliche Umfeld nicht gerade einfacher geworden sind. Die Diskussion wird bestimmt durch Themen wie Wirtschaftsschwäche, globale Krisen, Populismus und eine allgemeine Verunsicherung. Für die Finanzwirtschaft, quasi das Herz-Kreislauf-System der Wirtschaft, ist das natürlich eine enorme Herausforderung.

Gerade in solch einer Situation braucht es eine widerstandsfähige Bank. Eine Bank mit einem grundsoliden Geschäftsmodell. Eine Bank, die in der Lage ist, dem allgemeinen Umfeld zu trotzen. Der Commerzbank kommt da in Deutschland eine besondere Bedeutung zu: Mit knapp 11 Millionen Privat- und Unternehmerkunden ist sie einer der zentralen Anker für die Menschen, wenn es um Vermögen, Kredite, Alterssicherung und Anlage – kurz, um ihr Geld geht. Und für etliche Unternehmen – gerade im exportorientierten deutschen Mittelstand – ist die Commerzbank als Bankpartner unverzichtbar. Als Marktführer bei mittelständischen Unternehmen in Deutschland macht uns hier keiner etwas vor.

Wenn wir also über die bevorstehende große Transformation der Wirtschaft reden, dann ist es unsere Aufgabe, damit verbundene Themen aufzugreifen, zu begleiten und Lösungen anzubieten. Das ist die Mission der Commerzbank und unser Anspruch: Wir wollen DIE Bank für Deutschland sein. Dafür sind wir angetreten und ich denke, wir können mit einigem Selbstbewusstsein sagen: Wir sind diesem Ziel ein gutes Stück nähergekommen. Das ist gut für alle – unsere Kundinnen und Kunden, die deutsche Wirtschaft, unsere Mitarbeitenden und natürlich für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Auf die genauen Zahlen komme ich gleich noch zu sprechen, aber ich darf jetzt schon vorwegnehmen: Trotz aller geopolitischen Verwerfungen und trotz des herausfordernden makroökonomischen Umfeldes war 2023 ein sehr gutes Geschäftsjahr für die Commerzbank. Wir haben einen Rekordgewinn erwirtschaftet. Die Kosten und Risiken haben wir im Griff – und wir sind wieder nachhaltig profitabel. Wir sind also in der Lage, auch Krisen und Sonderbelastungen abzufedern, ohne dass es an die Substanz geht. Und nicht nur das: Die Commerzbank ist wieder ein gefragter Gesprächspartner und Impulsgeber für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.

Das alles ist eine starke Leistung des gesamten Teams. Dafür bedanke ich mich bei allen Commerzbankerinnen und Commerzbankern im Namen des gesamten Vorstands herzlich. Es ist großartig, mit einem solchen Team zu arbeiten. Unser Dank gilt gleichermaßen auch Ihnen, Herr Professor Weidmann, und dem gesamten Aufsichtsrat der Commerzbank für die konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit im vergangenen Jahr. Und ein besonderer Dank gilt Ihnen, Frau Jerchel. Sie haben uns als Arbeitnehmervertreterin seit Mai 2018 im Aufsichtsrat begleitet. Die Zusammenarbeit mit Ihnen war stets außerordentlich konstruktiv und bereichernd. Vielen Dank. Und natürlich bedanke ich mich bei Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihr Vertrauen in die Commerzbank.

### **Aktuelle Herausforderungen**

Meine Damen und Herren, die Zeit, in der wir als Commerzbank die richtigen Antworten finden müssen, ist, wie gesagt, nicht einfach: Der immer realer werdende Klimawandel, die verheerenden Kriege in der Ukraine und im Nahen Osten, Angriffe auf Handelsschiffe, aber auch die Spannungen um Taiwan und die zunehmende Polarisierung oder Abschottung – das sind Belastungsproben gerade auch für die deutsche Wirtschaft, die so stark vom freien Welthandel profitiert.

Und wenn es nur das wäre. Wir haben ja noch die hausgemachten strukturellen Probleme in Deutschland: lange Entscheidungswege, Bürokratie, Fachkräftemangel. Oder denken Sie an Bahngleise, Brücken, Straßen oder den Stand der Digitalisierung. Und auch beim Bildungsniveau schauen inzwischen viele mit Bewunderung ins Ausland. Kurzum: Die Standortattraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands haben in den vergangenen Jahren stark gelitten. Und das hören wir – das höre ich – übrigens auch jeden Tag von unseren Kundinnen und Kunden: Die Sorgen sind groß. Ein Alarmsignal für den Standort Deutschland ist es, dass deutsche Unternehmen mittlerweile vermehrt im Ausland investieren. Hierzulande ist es für sie oft schlicht zu teuer und zu kompliziert geworden.

Die Menschen sind verunsichert. Viel Vertrauen ist aufgebraucht. Und mit Blick auf die bevorstehenden Wahlen sind die spaltenden populistischen Kräfte eine echte Gefahr für unseren Wirtschaftsstandort und unseren Wohlstand. Es ist jetzt also entscheidend, dass die Menschen zur Wahl gehen und ihre Stimme für unsere demokratischen Werte abgeben.

Werte, für die auch die Commerzbank steht. In der Commerzbank leben wir 365 Tage im Jahr Vielfalt, und das nicht erst seit heute. Bereits 2007 sind wir der „Charta der Vielfalt“ beigetreten. Hass, Diskriminierung und Ausgrenzung gefährden unser aller Zusammenleben – und damit unsere Zukunft.

Um zu zeigen, dass ein freiheitliches und weltoffenes System das bessere ist, braucht Deutschland jetzt eine Zukunftsagenda. Eine Agenda, die unser Land wieder attraktiv macht, eine Agenda, die Menschen und Unternehmen neue Perspektiven aufzeigt. Eine Agenda, die sich auf Bildung, Digitalisierung, Energiewende und Infrastruktur konzentriert.

Die dafür notwendigen Investitionen sind gewaltig. Doch für Investitionen braucht es Anreize und nicht Verunsicherung durch überkomplexe Regelwerke. Mitte März haben wir darüber zusammen mit Kundinnen und Kunden und mit Bundesfinanzminister Christian Lindner bei unserer „Zukunftswerkstatt“ in Berlin diskutiert. Und eines ist ganz deutlich geworden: Steuerliche Entlastungen für Unternehmen und ein Abbau bürokratischer Hemmnisse sind ebenso notwendig wie Investitionen in unsere Verteidigungsfähigkeit.

Für den darüber hinaus notwendigen Umbau der Wirtschaft – von Windrädern über grünen Stahl bis hin zur digitalen Infrastruktur – braucht es viel Geld. Das wird der Staat nicht allein schaffen. Wir werden das nur hinkommen, wenn es uns gelingt, deutlich mehr privates Kapital zu mobilisieren. Dazu habe ich schon auf der Hauptversammlung im vergangenen Jahr Position bezogen und es bleibt ein Dauerbrenner – gerade auch für uns.

Den Investitionsbedarf für die grüne Transformation schätzt die EU-Kommission auf rund 620 Milliarden Euro jährlich. Für die digitale Transformation kommen noch einmal 125 Milliarden Euro obendrauf. Daher ist völlig klar: Wir müssen den Kapitalmarkt viel stärker nutzen, um diese gewaltigen Investitionen stemmen zu können und vor allem, um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können. Dafür brauchen wir eine größere Entschlossenheit der Politik in Berlin und auch in Brüssel.

Im vergangenen Jahr haben wir uns deshalb intensiv für echte Fortschritte bei der Kapitalmarktunion eingesetzt. Dass nun die Staats- und Regierungschefs die Bedeutung von Verbriefungen als Kernbaustein der Kapitalmarktunion klar herausgestellt haben, ist für uns ein wichtiges Zeichen. Jetzt hoffen wir sehr auf rasche und konkrete Schritte – insbesondere beim Abbau der bürokratischen Hürden – und darauf, dass dieses Momentum auch nach der Wahl anhält.

Mit einem besser funktionierenden europäischen Verbriefungsmarkt etwa bekommen internationale Investoren einen viel einfacheren Zugang zu nachhaltigen Projekten in ganz Europa. Das ermöglicht uns Banken wiederum, deutlich mehr Kredite zu vergeben.

### **Commerzbank – zur richtigen Zeit wiedererstarkt**

Meine Damen und Herren, die Commerzbank ist zur richtigen Zeit wiedererstarkt. Das war nicht selbstverständlich, wenn wir uns anschauen, wo wir noch vor drei Jahren standen. Bei all dem, was wir seither strategisch unternommen haben, gab es immer einen Leitgedanken: Was für eine Bank braucht es eigentlich heute und in der Zukunft? Zwei Faktoren waren hier entscheidend:

1. Die Rückbesinnung auf das grundlegende Geschäftsmodell – quasi den Wesenskern unserer vor mehr als 150 Jahren von Hamburger Kaufleuten gegründeten Bank – und
2. die konsequente Orientierung an den Bedürfnissen unserer Kundinnen und Kunden – und zwar in einem zunehmend digitalen Umfeld.

Lassen Sie mich kurz erläutern, was das konkret für die einzelnen Segmente bedeutet:

Zuerst Firmenkunden: Den Kern dieses Segments bilden deutsche Firmen – vom mittelständischen Unternehmen bis zum führenden multinationalen Konzern. Hier können wir unsere Kernkompetenzen ausspielen: die Nähe zu den Unternehmen, unsere herausragende Beratung und unsere große Expertise im Kapitalmarkt.

Kundenorientierung ist unsere Stärke und entsprechend richten wir unsere Betreuungsansätze aus – vom stark digitalisierten Direktbankmodell bis zur Betreuung kapitalmarktaffiner Großkunden nach Sektoren. Wir sind damit die führende Bank an der Seite der deutschen Firmenkunden. Das sagen auch unabhängige Dritte. So hat das „Finance“-Magazin uns in seiner Bankenumfrage 2023 als beste Mittelstandsbank ausgezeichnet. Zudem bestätigte die Studie, dass wir in Deutschland bei Finanzvorständinnen und -vorständen sowie Treasurern weiterhin den ersten Platz belegen, wenn es um die Wahl der Hausbank geht. Auch in der Kategorie „Kreditvergabe und klassische Finanzierung“ sind wir führend.

Durch die starke Exportorientierung ist die gesamte deutsche Wirtschaft auf die reibungslose Abwicklung des Außenhandels angewiesen – eine weitere Kernkompetenz von uns: Die Commerzbank ist DIE Bank für den Außenhandel. Über uns werden rund 30 Prozent des deutschen Außenhandels abgewickelt. Und wir sind immer dort, wo unsere Firmenkunden uns brauchen. So haben wir 2023 zum Beispiel eine Repräsentanz in Marokko eröffnet.

Auch im Kapitalmarktgeschäft sind wir bestens positioniert, beispielsweise als Berater bei strategischen Eigenkapitaltransaktionen:

- Bei den drei großen deutschen Börsengängen im Jahr 2023 – Ionos, thyssenkrupp nucera und Schott Pharma – war die Commerzbank mit von der Partie.
- Wir haben mit der TUI AG im vergangenen Jahr die größte Kapitalerhöhung in Europa in führender Rolle begleitet.

Bei anderen Kapitalmarktprodukten haben wir uns 2023 ebenfalls positiv entwickelt. Bei Anleihen in Schweizer Franken etwa haben wir unsere Marktanteile signifikant ausgebaut.

All das zählt auf einen zentralen Punkt unserer Strategie ein: die Steigerung der Provisionserträge.

Stillstand ist Rückschritt. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist daher auch bei uns Innovation. Das Firmenkundensegment hat mit der Plattformkonsolidierung und der Etablierung der Firmendigitalbank wesentliche Meilensteine in der Digitalisierung erreicht. Im Währungshandel rangieren wir auf der größten Handelsplattform für Firmenkunden global unter den Top 10. Im vergangenen Jahr haben wir zudem unser Ranking auf allen relevanten Währungshandelsplattformen deutlich verbessert. Im laufenden Jahr steht die weitere Skalierung des elektronischen Plattformgeschäfts im Fokus, und zwar sowohl bei Währungen als auch bei Zins- und Rohstoffabsicherungen sowie Einlagen.

Die grüne Transformation zwingt viele Unternehmen dazu, ökonomische und ökologische Verantwortung zusammenzudenken. Als Commerzbank helfen wir unseren Kunden dabei auf verschiedenen Ebenen:

- Unser „ESG & Sustainable Finance Solutions“-Team unterstützt unsere Kundinnen und Kunden bei den komplexen Herausforderungen rund um die nachhaltige Transformation.
- Unsere „Impact-Solutions-Plattform“ ist ein Marktplatz, der Firmen- und Unternehmerkunden individuelle Lösungen für die nachhaltige Transformation bietet.
- Unser international ausgerichtetes Kompetenzzentrum zur Finanzierung der grünen Infrastruktur haben wir weiter ausgebaut – denn hier sehen wir großes Wachstumspotenzial.

Damit kommen wir zu unserem zweiten Kundensegment: Privat- und Unternehmerkunden. Fast 11 Millionen Kundinnen und Kunden vertrauen uns in Deutschland – und wir tun alles, damit sie ihre Bankgeschäfte rund um die Uhr einfach, sicher und bequem erledigen können. Um die unterschiedlichen Bedürfnisse abzudecken, setzen wir dabei auf unsere Zwei-Marken-Strategie – Commerzbank und comdirect.

Lassen Sie mich mit der comdirect beginnen: Bei der comdirect richten wir den Fokus auf Menschen, die selbst entscheiden wollen, wie sie ihr Geld anlegen wollen. Als digitale Direktbank unterstützen wir unsere digital- und wertpapieraffinen Kundinnen und Kunden dabei, ihre Finanzgeschäfte eigenständig, einfach und von überall aus zu tätigen. Das ist der perfekte Einstieg für viele Neukundinnen und -kunden.

Auf der anderen Seite die Commerzbank. Sie ist mit aktuell rund 400 Filialen in Deutschland gut aufgestellt. So sind wir vor Ort für unsere Kundinnen und Kunden da. Wenn es um Beratung geht, hat sich unser Beratungscenter zur festen Säule entwickelt. Unsere Kundinnen und Kunden erhalten hier exzellente Beratung von qualifizierten Kolleginnen und Kollegen – und zwar ganz bequem von überall in der Welt – und auch an Tagesrandzeiten. Unsere Erreichbarkeit haben wir deutlich verbessert. Und wenn es um einfache Serviceanliegen geht, ist unser Kundendialogcenter zur Stelle – per Telefon oder Chat. 2023 gab es hier mehr als 20 Millionen Kundenkontakte.

Unsere Banking-App haben wir kontinuierlich verbessert. Und wir gehen jetzt noch einen weiteren Schritt. Gemeinsam mit Microsoft entwickeln wir auf der Basis von künstlicher Intelligenz einen Avatar. Damit werden unsere Kundinnen und Kunden künftig in unserer Banking-App noch schneller Informationen bekommen und Bankgeschäfte erledigen können.

Für unser Geschäft ist auch entscheidend, wie die Menschen ihr Geld anlegen. Wir haben dazu kürzlich eine Studie unter dem Titel „So investiert Deutschland“ veröffentlicht. Das Ergebnis: In Deutschland wird noch zu viel gespart und zu wenig investiert. Renditestärkere Anlageformen wie Wertpapiere spielen nach wie vor nur eine nachgelagerte Rolle. Deutschland braucht eine Kapitalmarktkultur! Genau hier knüpfen wir an: Wertpapier-Sparpläne sind unser zentrales Anliegen in der Beratung, damit mehr Menschen ihre finanziellen Möglichkeiten nutzen und von Sparern zu kompetenten Anlegern werden.

Für unsere vermögenden Kundinnen und Kunden bieten wir im Private Banking und Wealth-Management mit mehr als 220 Premium-Standorten eine umfassende persönliche Betreuung. Im Wealth-Management arbeiten wir dabei eng mit unserer Mittelstandsbank zusammen. Wenn es etwa beim Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensanteilen zu Erlösen kommt, stehen unsere Vermögensverwalter bereit. Gleichzeitig können wir als Commerzbank für vermögende Privatkundinnen und -kunden auch große Finanzierungen begleiten. Das schätzen unsere Kundinnen und Kunden sehr!

Große Wachstumschancen sehen wir auch im Asset-Management:

- Unsere Tochter Commerz Real ist hier eine wichtige Säule. Sie ist einer der größten Vermögensverwalter in Deutschland und renommierter Asset-Manager für Europa. Erfolgsprodukte sind etwa die Fonds klimaVest und hausInvest. Wenn in Zukunft, wie vom Gesetzgeber angekündigt, offene Immobilienfonds in erneuerbare Energien investieren dürfen, kann der hausInvest substanzial zur Finanzierung der Energiewende beitragen.
- Im Sommer 2023 haben wir die Asset-Management-Gesellschaft Yellowfin gegründet. Unsere Investmentboutique entwickelt individuell ausgerichtete Anlagestrategien für sehr wohlhabende Kundinnen und Kunden sowie für institutionelle und Firmenkunden.
- Im Januar haben wir eine Mehrheitsbeteiligung an der Aquila Capital Investmentgesellschaft vereinbart: Sie ist ein Asset-Manager, der vor allem für institutionelle Anleger nachhaltige Sachwerte-Portfolios mit Schwerpunkt auf erneuerbaren Energien verwaltet.
- Und an der Nixdorf Kapital AG haben wir uns ebenfalls jüngst beteiligt. Auch diese Gesellschaft mobilisiert Kapital für nachhaltige Projekte.

Sie sehen: Wir gehen hier mit voller Kraft voran.

Im Bereich Unternehmerkunden – also Gewerbetreibende, Selbstständige und Gründende – werden wir auch weiterwachsen. Mit unserem Beratungsangebot „Zukunfts-Dialog“ gewinnen wir ein tiefes Verständnis der verschiedenen Geschäftsmodelle und können dann konkrete Finanzempfehlungen geben. Als Hausbank begleiten wir sie von der Gründung bis zur Nachfolge – und natürlich immer digitaler: Im vergangenen Jahr haben wir einen komplett papierlosen Prozess für Avale, Kontoeröffnungen und Vollmachten etabliert.

Da viele Menschen inzwischen immer häufiger mit Karte oder Smartphone zahlen, arbeiten wir im Rahmen eines Joint Ventures mit Global Payments zusammen.

Es freut uns, dass unsere Fortschritte auch gesehen werden: So ist die Commerzbank von der Zeitschrift „Euro“ zum 7. Mal in Folge als beste Filialbank ausgezeichnet worden. Und „Focus Money“ hat uns eine herausragende Vermögensverwaltung bescheinigt. Die comdirect wurde ebenfalls zum 7. Mal in Folge sogar zur besten Bank und auch zur besten Direktbank gekürt. Zudem hat sie der Zeitschrift „Capital“ zufolge unter 40 Anbietern den besten Robo-Advisor.

Überhaupt beteiligen wir uns bei neuen Technologien früh an der Entwicklung möglicher Anwendungsfälle: In der Blockchain- beziehungsweise der sogenannten Distributed-Ledger-Technologie ergeben sich weitreichende Automatisierungsmöglichkeiten, die insbesondere für komplexe Lieferketten relevant sind. Diese Technologie eröffnet zudem neue Möglichkeiten, etwa bei ganz neuen Anlageklassen wie Kryptowerten oder bei digitalem programmierbarem Geld. Als erste deutsche Universalbank haben wir im vergangenen Jahr eine Kryptoverwahrlizenz erhalten. Mit der Kryptoverwahrung schaffen wir das technische Fundament für weitere Dienstleistungen im Bereich digitaler Vermögenswerte. In einem ersten Schritt wollen wir institutionellen Kunden eine Plattform für die Verwahrung von Kryptowerten zur Verfügung stellen.

Richtig rasant entwickelt sich das Zukunftsthema „Künstliche Intelligenz“ rasant weiter: Künstliche Intelligenz wird in Zukunft nahezu alle Prozesse der Bankbranche betreffen und spielt auch in der Commerzbank eine immer wichtigere Rolle. Auf der einen Seite hilft sie uns, unsere Dienstleistungen zu verbessern. Wir werden effizienter, kundenorientierter, individueller und schneller. Auf der anderen Seite ist künstliche Intelligenz die Antwort auf viele Risiken. Sie unterstützt uns etwa bei der

Betrugsprävention – sie erkennt viel schneller verdächtige Transaktionen und kann gezielt Dokumente auslesen und analysieren. Auch Cyberkriminalität werden wir in Zukunft mit künstlicher Intelligenz begegnen.

### **Starkes Ergebnis im Geschäftsjahr 2023**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, mit Blick auf die Ergebnisse des vergangenen Jahres können wir sagen, dass die tiefe Transformation der Commerzbank eine Erfolgsgeschichte ist. Der Weg war nicht leicht – wir haben brutto 10.000 Stellen abgebaut, die Hälfte der Filialen geschlossen. Doch der Weg war richtig – unsere Kostenbasis ist wieder wettbewerbsfähig und wir haben ein grundsolides, funktionierendes Geschäftsmodell, mit dem wir Zukunft gestalten können.

Das vergangene Geschäftsjahr belegt unseren Erfolg eindeutig. Wir haben unser Konzernergebnis um 55 Prozent auf 2,2 Milliarden Euro gesteigert. Das, meine Damen und Herren, ist ein Rekordergebnis. Getragen von einem kräftigen Anstieg des Zinsüberschusses legten die Erträge um knapp 11 Prozent auf fast 10,5 Milliarden Euro zu. Und zwar trotz neuerlicher Sonderbelastungen von mehr als 1 Milliarde Euro bei der mBank in Polen, die ansonsten im Tagesgeschäft weiterhin äußerst erfolgreich unterwegs ist.

Trotz des konjunkturellen Gegenwindes sind die Belastungen aus dem Risikoergebnis im Konzern sogar um 29 Prozent auf 618 Millionen Euro gesunken. Und wir haben immer noch einen Puffer von rund 450 Millionen Euro als pauschale Risikovorsorge zur Verfügung, der ergebnisneutral genutzt werden kann. Auch die Kosten haben wir unter Kontrolle – trotz des Inflationsdruckes haben wir sie 2023 leicht auf 6,4 Milliarden Euro gesenkt. Insgesamt haben wir die Aufwandsquote auf 61 Prozent verbessert, vor zwei Jahren waren es noch knapp 80 Prozent.

Die gute finanzielle Lage gibt uns Spielräume – auch für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Wir beteiligen Sie wieder zunehmend am Erfolg der Commerzbank. In den ersten Monaten dieses Jahres haben wir eigene Aktien für 600 Millionen Euro zurückgekauft – das entspricht knapp 4,5 Prozent des Grundkapitals. Zudem schlagen wir Ihnen heute vor, 35 Cent pro Aktie und damit gut 400 Millionen Euro als Dividende auszuschütten. Damit werden wir insgesamt rund 1 Milliarde Euro an Sie zurückgeben – das sind 50 Prozent unseres Konzernergebnisses nach Abzug der Kuponzahlungen für das zusätzliche Kernkapital, also die AT-1-Anleihen. Das ist genau das, was wir in unserer Kapitalrückgeberrichtlinie versprochen haben.

Für das Geschäftsjahr 2022 hatten wir mit rund 400 Millionen Euro 30 Prozent des Gewinns in Form von Aktienrückkäufen und Dividenden ausgezahlt. Für das laufende Geschäftsjahr streben wir trotz der Konjunkturschwäche ein höheres Konzernergebnis als 2023 an. Davon wollen wir dann mindestens 70 Prozent in Form von Dividendenzahlungen und möglichen Aktienrückkäufen ausschütten.

### **Aufbruchsstimmung bei Mitarbeitenden**

Das alles verdanken wir dem „Team Yellow“, unseren Commerzbankerinnen und Commerzbankern. Sie haben in den vergangenen Jahren Großes geleistet, haben als Team die Bank wieder auf Erfolgskurs gebracht. Es braucht ebensolche Kolleginnen und Kollegen, die für ihre Aufgaben und die Bank brennen, die sozusagen „im Herzen gelb“ sind und mit Begeisterung zur Arbeit kommen. Ich merke es jeden Tag, wenn ich mit den Kolleginnen und Kollegen spreche – nach schwierigen Jahren entsteht zunehmend Aufbruchsstimmung. Die Mitarbeitenden merken: Die Bank ist wieder auf dem richtigen Weg. Das ist ein großer Motivationsfaktor.

Überhaupt blicken unsere Mitarbeitenden wieder positiver in die Zukunft. Die jüngste Befragung in diesem Frühjahr hat das bestätigt. Erwartungsgemäß braucht diese Entwicklung Zeit. Denn die Bank hat in den vergangenen Jahren viele Veränderungen erlebt. Das ist nicht spurlos an den Mitarbeitenden vorbeigegangen. Vor allem bei der individuellen Arbeitsbelastung haben sie uns als Management Handlungsbedarf attestiert – und wir handeln! Wir nehmen diese Rückmeldungen sehr ernst und tun alles dafür, unsere Prozesse weiter zu vereinfachen – damit wir uns noch stärker auf unsere Kundinnen und Kunden konzentrieren können.

Und wir als Vorstand hören zu und suchen den direkten Austausch mit unserem Team. Wir haben im vergangenen Jahr an allen großen Standorten im In- und Ausland rund 50 Dialogveranstaltungen mit unseren Kolleginnen und Kollegen durchgeführt. Insgesamt waren mehr als 12.500 von ihnen dabei. Die Rückmeldungen waren insgesamt sehr positiv. Natürlich gab es auch kritische Kommentare und Nachfragen, aber genau darum geht es uns ja: Wir wollen gemeinsam bessere Lösungen finden – für unsere Kundinnen und Kunden, die Mitarbeitenden und somit auch für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Diesen wertvollen Dialog führen wir weiter.

Es sind die Menschen, die sich jeden Tag für unsere Kundinnen und Kunden einsetzen, die diese Bank prägen. Und sie sind es auch, die am besten um neue Mitarbeitende werben und damit dem Fachkräftemangel trotzen können. Zu Jahresbeginn haben unsere Kolleginnen und Kollegen auf den Social-Media-Kanälen unsere neue Arbeitgeberkampagne unterstützt und ihre eigene, ihre ganz persönliche Geschichte geteilt – ich glaube, das zeigt auch, dass die meisten sehr gern und engagiert bei uns arbeiten! Das macht uns im Vorstandsteam neben den hervorragenden wirtschaftlichen Kennzahlen ganz besonders stolz!

## **Ausblick**

Meine Damen und Herren, in den nächsten Jahren wird dieses Team zeigen, dass die Commerzbank auch bei weniger Rückenwind durch die Zinsen wachsen kann. Im Vertrieb sind wir in beiden Kundensegmenten sehr stark in das neue Jahr gestartet. Das bestätigt unseren Kurs und gibt zusätzlichen Rückenwind.

Wir verfolgen ein großes, ein grundlegendes Ziel: Wir wollen unsere Kapitalkosten verdienen! Denn übersteigt die Rendite einer Investition die Kapitalkosten, erwirtschaften wir einen Mehrwert für die Kapitalgeber. Mit einer zweistelligen Rendite auf das eingesetzte Kapital werden wir diesen Mehrwert erzielen.

Ich bin mir sicher, dass sich das auch weiter positiv auf unseren Aktienkurs auswirken wird. Denn trotz der erfreulichen Entwicklung des Kurses notiert unsere Aktie immer noch deutlich unter ihrem Buchwert. Mit anderen Worten: Wir haben weiterhin großes Kurspotenzial für die Aktie, das wir heben können, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Und auch die Ratings werden von der steigenden Rendite profitieren. So hat nach S&P auch Moody's in der vergangenen Woche das Rating für die Commerzbank mit einem positiven Ausblick versehen. Unsere Chancen sind damit gut, dass die Agenturen ihre Ratings mittelfristig anheben. Damit verbessern wir unsere Position bei der Refinanzierung und eröffnen uns weitere Geschäftspotenziale.

Wir haben mit unserer Strategie bis 2027 vor allem die zinsunabhängigen Erträge – also die Provisions-einnahmen – in den Blick genommen. Wir planen, diese um durchschnittlich 4 Prozent pro Jahr zu steigern. Und wenn ich auf den Verlauf der ersten Monate dieses Jahres schaue, denke ich, dass wir auf einem guten Weg zu diesem Ziel sind.

Im Jahr 2027 wollen wir ein Konzernergebnis von 3,4 Milliarden Euro erzielen und damit die Eigenkapitalrendite auf mehr als 11 Prozent steigern. Die Aufwandsquote soll dann bei 55 Prozent liegen. Und wir wollen weiter verlässlich an Sie ausschütten. Den eingeschlagenen Weg mit 50 Prozent Ausschüttungsquote für 2023 und mindestens 70 Prozent für das laufende Jahr wollen wir in den folgenden Jahren konsequent weitergehen.



## **Trotzdem!**

Zum Schluss lassen Sie mich bitte noch einmal unterstreichen: Wir in der Commerzbank sind sehr stolz auf das vergangene Jahr. Was unser gesamtes Team geleistet hat, ist wegweisend. Wir schauen selbstbewusst nach vorn – und das *trotz* des schwierigen Umfeldes.

Wir verschließen die Augen nicht vor den vielen Herausforderungen um uns herum – ganz im Gegenteil. Wir wollen Mut machen und Zuversicht verbreiten. Niemand sollte Deutschlands Kraft zur Erneuerung unterschätzen. „Keine Zeit für Aber“ haben wir schon im vergangenen Jahr in unserer Markenkampagne gesagt. Denn es ist jetzt „Zeit, was zu bewegen“.

Als DIE Bank für Deutschland und DIE Bank für den deutschen Mittelstand. Und wenn jetzt noch jemand zweifelt und „Aber“ sagt, antworten wir: „Trotzdem“.

Das ist unsere Haltung.

Vielen Dank!



---

### **Disclaimer**

Diese Mitteilung enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen. Dabei handelt es sich um Aussagen, die keine Tatsachen der Vergangenheit beschreiben. Solche Aussagen in dieser Mitteilung betreffen unter anderem die erwartete zukünftige Geschäftsentwicklung der Commerzbank, erwartete Effizienzgewinne und Synergien, erwartete Wachstumsperspektiven und sonstige Chancen für eine Wertsteigerung der Commerzbank sowie die erwarteten zukünftigen finanziellen Ergebnisse, Restrukturierungsaufwendungen und sonstige Finanzentwicklungen und -angaben. Diese in die Zukunft gerichteten Aussagen basieren auf aktuellen Planungen, Erwartungen, Schätzungen und Prognosen des Vorstands. Sie sind von einer Reihe von Annahmen abhängig und unterliegen bekannten und unbekanntem Risiken, Unsicherheiten und anderen Faktoren, die dazu führen können, dass die tatsächlichen Ergebnisse oder Entwicklungen wesentlich von jenen abweichen, die durch diese in die Zukunft gerichteten Aussagen ausgedrückt oder impliziert werden. Solche Faktoren sind etwa die Verfassung der Finanzmärkte in Deutschland, Europa, den USA und in anderen Regionen, in denen die Commerzbank einen erheblichen Teil ihrer Erträge erzielt und einen erheblichen Teil ihrer Vermögenswerte hält, die Preisentwicklung von Vermögenswerten und Entwicklung von Marktvolatilitäten, insbesondere aufgrund der andauernden europäischen Schuldenkrise, der mögliche Ausfall von Kreditnehmern oder Kontrahenten von Handelsgeschäften, die Umsetzung ihrer strategischen Initiativen zur Verbesserung des Geschäftsmodells, die Verlässlichkeit ihrer Grundsätze, Verfahren und Methoden zum Risikomanagement, Risiken aufgrund regulatorischer Änderungen sowie andere Risiken. In die Zukunft gerichtete Aussagen gelten deshalb nur an dem Tag, an dem sie gemacht werden. Die Commerzbank ist nicht verpflichtet, die in dieser Mitteilung enthaltenen, in die Zukunft gerichteten Aussagen auf den neuesten Stand zu bringen oder abzuändern, um Ereignisse oder Umstände zu reflektieren, die nach dem Datum dieser Mitteilung eintreten.



**COMMERZBANK**

**Commerzbank AG**

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

Postanschrift  
60261 Frankfurt am Main  
[info@commerzbank.com](mailto:info@commerzbank.com)

Group Communications  
[newsroom@commerzbank.com](mailto:newsroom@commerzbank.com)

