



Hauptversammlung 20. April 2016

Geschäftslage, Strategie und Perspektiven



Inhalt

- 3 Einleitung**
- 3 Persönlicher Rückblick**
- 5 Highlights 2015**
- 7 Herausforderungen**
- 8 Strategie Digitalisierung**
- 10 Schluss**

- Es gilt das gesprochene Wort. -

**Martin Blessing**

Vorstandsvorsitzender

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

im Namen des gesamten Vorstands heiÙe ich Sie sehr herzlich willkommen zur Hauptversammlung der Commerzbank.

Einleitung

Dies ist meine achte Rede auf einer Hauptversammlung. Wie Sie vermutlich schon wissen, ist dies auch meine letzte als Ihr Vorstandsvorsitzender. Zum 30. April dieses Jahres werde ich den Vorstand verlassen.

Ich freue mich sehr, dass der Aufsichtsrat Martin Zielke zu meinem Nachfolger ernannt hat. Er ist eine hervorragende Wahl! Das kann ich nach mehr als zwanzigjähriger Zusammenarbeit voller Überzeugung sagen.

Martin Zielke kann in schwierigen Situationen die richtigen Entscheidungen treffen und diese beharrlich umsetzen. Er hat es geschafft, Kosten zu senken und gleichzeitig die Erträge zu steigern. Die erfolgreiche Wende im Segment Privatkunden ist der beste Beleg dafür. Damit hat Martin Zielke gute Voraussetzungen, die künftigen Herausforderungen für die Bank zu meistern.

Persönlicher Rückblick

Doch erlauben Sie mir zunächst einen kurzen Rückblick auf meine Zeit als Vorstandsvorsitzender: In den vergangenen acht Jahren haben wir vieles erlebt, Höhen und Tiefen. Es waren zu einem großen Teil Ausnahmejahre, die sehr harte finanzielle und strategische Maßnahmen erfordert haben: Sei es die Übernahme der Dresdner Bank oder die Annahme der Staatshilfe.

Nicht alle Entscheidungen sind bei Ihnen auf Gegenliebe gestoßen. Ich weiß, dass wir Ihnen in dieser Zeit sehr viel abverlangt haben.

Ich bedanke mich herzlich bei Ihnen, dass Sie mit uns diesen schwierigen Weg gegangen sind.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen. Und vor allem danke ich Ihnen für Ihre Unterstützung.

Mit Ihrer Hilfe haben wir die Commerzbank wieder zu dem machen können, was sie heute ist: zu einer führenden Privatkundenbank in Deutschland und zu einer international renommierten Adresse für Unternehmen.

Der Weg dahin war nicht einfach. Doch wir haben schwierige Themen konsequent angepackt. Wir haben frühzeitig die richtige Strategie eingeleitet und Maßnahmen erfolgreich umgesetzt. Wir haben unser Geschäft noch stärker auf unsere klassischen Privat- und Firmenkunden fokussiert.

Das können Sie auch an der Bilanzstruktur deutlich sehen. Im Vergleich zum 31. Dezember 2007 hat sich die Bilanzsumme um mehr als 13 Prozent reduziert. Zu Ihrer Erinnerung: Die 2007er-Bilanz umfasste die „alte“ Commerzbank – also vor der Übernahme der Dresdner Bank. Mit der Dresdner Bank hat sich die Bilanzsumme mehr als halbiert.

Viel entscheidender ist aber, dass wir dabei die Struktur der Bilanz qualitativ verbessert haben:

- Wir finanzieren wesentlich mehr Geschäfte für unsere Privat- und Firmenkunden. Der Anteil macht heute mehr als ein Drittel der Aktivseite aus.
- Stark abgebaut haben wir im Gegenzug bestimmte Geschäfte mit langen Laufzeiten und großem Volumen. Dazu zählen vor allem öffentliche Finanzierungen, gewerbliche Immobilien und Schiffe.
- Dadurch müssen wir heute auch deutlich weniger Geld am Kapitalmarkt aufnehmen. Außerdem sind die Einlagen unserer Kunden stark gestiegen.
- Wir haben das Eigenkapital in der Bilanz deutlich gestärkt: Im Vergleich zu 2007 hat es sich im Wert nahezu verdoppelt. Wie gesagt, trotz des Rückgangs der Bilanzsumme!

Kurz: Die Commerzbank ist heute eindeutig stabiler aufgestellt.

Wir haben uns in den vergangenen Jahren Freiraum geschaffen. Freiraum, der deutschen Wirtschaft und dabei vor allem dem Mittelstand mehr Kredite zu gewähren.

Ich bedanke mich vor allem bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ohne sie wäre der erfolgreiche Prozess nicht möglich gewesen. Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich danke Ihnen für Ihre hervorragende Arbeit. Sie haben viel geleistet. Sei es

bei der Übernahme der Dresdner Bank, dem Abbau der nicht zum Kerngeschäft gehörenden Portfolios oder beim generellen Umbau der Bank. Das ist einen großen Applaus wert.

Highlights 2015

Der erfolgreiche Umbau spiegelt sich auch im Ergebnis des Jahres 2015 wider. In einem weiterhin herausfordernden Umfeld haben wir uns positiv entwickelt.

- Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, das sogenannte Operative Ergebnis, stieg auf fast 2 Milliarden Euro. Das Nettoergebnis erreichte mehr als 1 Milliarde Euro. Seit fünf Jahren haben wir damit erstmals wieder einen Milliarden-gewinn erzielt.
- Auch das Eigenkapital haben wir wesentlich verbessert. Es liegt bereits heute deutlich über den Anforderungen der Regulatoren, die erst ab 2019 gelten. Die sogenannte harte Kernkapitalquote, das ist die strengste Form des Eigenkapitals, lag bei 12 Prozent. Dabei sind die ab 2019 geltenden Anforderungen berücksichtigt. Mit dieser Quote schließen wir inzwischen klar zum europäischen Mittelfeld auf. Dennoch ist dies kein Grund, sich auszuruhen: Die eigene Stärkung unseres Kapitals gehört weiterhin zu unseren Hauptaufgaben.
- Und: Wir wollen erstmals seit der Finanzkrise wieder eine Dividende zahlen, und zwar 20 Cent je Aktie.

Zu dieser positiven Entwicklung haben alle Segmente der Bank ihren Beitrag geleistet.

Privatkunden hat 2015 die erfolgreiche Entwicklung eindrucksvoll fortgesetzt. Das Segment hat den Gewinn in den vergangenen Jahren deutlich verbessert. 2015 haben wir im gewöhnlichen Geschäft 751 Millionen Euro verdient. Wir sind bei Kunden, verwaltetem Vermögen und Erträgen weiter stark gewachsen. Dadurch haben wir die Belastung durch das schwache Zinsumfeld teilweise ausgleichen können.

Seit der Einführung unserer Agenda Ende 2012 haben wir netto rund 820 000 neue Kunden hinzugewonnen. Unser Ziel von rund 1 Million neuen Kunden bis Ende 2016 liegt somit in greifbarer Nähe. Insgesamt betreuen wir im Segment fast 12 Millionen Privat- und Geschäftskunden.

Die **Mittelstandsbank** bewegt sich seit Jahren kontinuierlich auf einem hohen Niveau – trotz eines sehr herausfordernden Umfeldes. Mehr als jedes zweite größere Unternehmen in Deutschland zählt zu unseren Kunden. Damit behauptet sich die Mittelstandsbank als unbestrittener Marktführer in Deutschland.

Die größte Herausforderung für das Segment sind jedoch aktuell die niedrigen Zinsen. Es ist paradox: Wir als Bank müssen teilweise bezahlen, wenn wir Geld bei den Zentralbanken anlegen.

Folglich belastet es unsere Erträge, wenn Firmenkunden bei uns Geld anlegen. Und wegen des unsicheren Umfeldes tun unsere Kunden dies zurzeit verstärkt. Daher intensivieren wir den Dialog mit unseren Kunden. Gemeinsam wollen wir einen Weg finden, durch alternative Anlagen Kosten zu vermeiden. Dort, wo dies nicht möglich ist, werden wir dem Kunden eine Gebühr berechnen müssen.

Weiteres Wachstum und der Ausbau unserer Marktposition sind vor diesem Hintergrund umso wichtiger. So hat die Mittelstandsbank entschieden, die bisherige internationale Wachstumsstrategie weiterzuentwickeln. Europa insgesamt ist nun unser Kernmarkt. Das heißt, alle größeren europäischen Unternehmen zählen zu unseren strategischen Kunden.

Damit vergrößert sich gleichzeitig auch das internationale Kundenspektrum, dem wir Dienstleistungen der Commerzbank anbieten wollen. Unsere führende Position im Außenhandel hilft uns dabei. Wir finanzieren seit Jahren mehr als ein Drittel des deutschen Außenhandels weltweit. Innerhalb der Eurozone sichern wir knapp 20 Prozent der Exporte durch Akkreditive ab. Damit spielen wir für die deutsche Wirtschaft als Finanzierer und Dienstleister eine maßgebliche Rolle. Und genau für diesen Zweck haben hanseatische Kaufleute unsere Bank vor über 140 Jahren gegründet: um den deutschen Export zu finanzieren.

Kommen wir zum Segment **Central & Eastern Europe**, das im Wesentlichen unsere polnische Tochter mBank umfasst. Die mBank ist eine der innovativsten Banken der Welt. Und sie ist mit ihrer digitalen Kundenansprache sehr erfolgreich.

2015 ist die mBank weiter gewachsen. Die Zahl der Neukunden stieg netto auf rund 400 000. Damit betreut die mBank mittlerweile rund 5 Millionen Kunden in Polen, Tschechien und der Slowakei. Sie hat heute mehr Kunden als die gesamte Commerzbank im Jahr 2001.

Mit Blick auf die politische Situation besteht zurzeit eine hohe Unsicherheit. Wir verfolgen das Geschehen in Polen sehr aufmerksam. Feststeht, das allgemeine Umfeld für Banken ist in Polen schwieriger geworden.

Das Jahr 2015 verlief in **Corporates & Markets** zweigeteilt. Das erste Halbjahr war sehr erfolgreich. Dagegen sind im zweiten Halbjahr die Erträge stärker zurückgegangen als sonst saisonal üblich. Dafür gibt es vor allem zwei Gründe: die Sorgen um die weltweite Konjunktur, insbesondere in China, sowie der starke Rückgang der Rohstoffpreise.

Insgesamt blieben die Erträge im Segment aber annähernd stabil. Das zeigt: Corporates & Markets profitiert von seinem kundenorientierten Geschäftsmodell.

Auch im Segment **Non-Core Assets** haben wir große Fortschritte gemacht. Wir haben sowohl das Volumen als auch die Risiken weiter deutlich abgebaut. Das Portfolio aus gewerblichen Immobilien, Schiffen und Staatsanleihen sank Ende 2015 auf unter 63 Milliarden Euro. Seit 2012 haben wir diesen Bereich um nahezu 100 Milliarden Euro reduziert!

Unsere Abbauziele haben wir mehrmals verschärft und immer erfüllt, wenn nicht sogar übertroffen.

Im Vorstand haben wir nun vereinbart, das Segment aufzulösen. Die hochwertigen Kredite übertragen wir auf die Kernbank. Rund zwei Drittel der Aktiva qualifizieren sich dafür. Dabei ist es mir wichtig zu betonen: Es handelt sich dabei ausschließlich um Kredite oder Bonds mit hoher Qualität und niedrigem Risiko.

Herausforderungen

Meine Damen und Herren,

Ende 2015 haben wir bereits viele der Ziele erreicht, die wir uns eigentlich erst für Ende 2016 gesetzt hatten.

Wie erwähnt, haben wir die Portfolios, die nicht zum Kerngeschäft gehören, deutlich schneller abgebaut. Im Bereich gewerbliche Immobilien und Schiffe lagen wir bereits Ende 2015 bei unter 20 Milliarden Euro. Ursprünglich hatten wir uns dieses Ziel für Ende 2016 vorgenommen.

Auch beim Kapital erfüllen wir unser Ziel: Die harte Kernkapitalquote erreichte – wie gesagt – 12 Prozent Ende 2015. Sie liegt deutlich über unserem Ziel von mehr als 10 Prozent.

Mir ist wichtig zu betonen, dass die Quote im Jahresverlauf schwanken kann. Vor allem diskutieren Regulatoren aktuell weitere Projekte. Deren Auswirkungen auf das Kapital müssen wir abwarten.

In den vergangenen Jahren hatte die Stärkung unseres Kapitals Priorität. Dass dies auch zulasten der Erträge ging, haben wir bewusst in Kauf genommen.

So haben wir zwei unserer Ziele nicht erreicht: Bei der Rendite auf das Eigenkapital und dem Verhältnis von Kosten zu Erträgen liegen wir hinter unseren Planungen. Und es sieht aktuell nicht danach aus, dass wir diese bis Ende 2016 erfüllen werden. Dafür gibt es zwei wesentliche Gründe: Erstens sind seit Einführung der Ziele Ende 2012 die Zinsen deutlich gesunken. Zweitens sind die regulatorischen Kosten in den vergangenen Jahren deutlich stärker gestiegen. Beides konnten wir bei der Formulierung der strategischen Agenda 2016 so nicht voraussehen.

Und das Umfeld bleibt sehr herausfordernd: Die Europäische Zentralbank (EZB) hat ihre Geldpolitik im März noch einmal deutlich gelockert. Den Zins, zu dem sich Banken Geld bei der Notenbank leihen können, hat sie auf 0 Prozent gesenkt. Das bedeutet praktisch: Der fleißige Sparer erhält keine Zinsen mehr für sein Vermögen.

Die EZB hat auch den Zins, zu dem Banken ihre liquiden Mittel bei der Notenbank anlegen können, weiter ins Minus gesetzt. Bislang hat sie ihr Ziel nicht erreicht, dass die Banken deutlich mehr Kredite an die Wirtschaft vergeben. Ich bezweifle, dass der erneute Schritt das tun wird. Dabei bestreite ich nicht, dass die massiven

Anleihekäufe der EZB die Finanzmärkte beruhigt haben. Die EZB hat mit ihrem umfangreichen Kaufprogramm das in ihrer Macht Stehende getan. Vor allem hat sie der Politik Zeit „gekauft“. Doch ohne die notwendigen Strukturreformen der Politik bleiben die Maßnahmen der EZB nur ein Strohfeuer. Tatsächlich hat sich der Reformplan in den letzten Jahren deutlich abgeschwächt. Es ist aber unverzichtbar, dass die Regierungen die notwendigen Grundlagen schaffen.

In der Bevölkerung und bei Firmen sorgen negative Zinsen für Verunsicherung. Und sie führen zu falschen Entscheidungen bei Investitionen. Insgesamt sehe ich daher, dass die Risiken einer langfristigen Niedrigzinspolitik überwiegen. Die mit dieser Politik verbundenen Fehlanreize werden uns noch Jahre belasten.

Neben den niedrigen Zinsen haben die weltweit stark schwankenden Kapitalmärkte den Jahresstart für Banken erschwert. Das in der Branche gewöhnlich starke erste Quartal dürfte in diesem Jahr daher deutlich schwächer ausfallen.

Angesichts der deutlich erschwerten Rahmenbedingungen rechnen auch wir mit einem verhaltenen Jahresauftakt. Das Ergebnis der ersten drei Monate dürfte unter dem des letzten Quartals liegen. Das wirkt sich auch auf das Gesamtjahr aus: Es wird deutlich ambitionierter, das Konzernergebnis von 2015 zu erreichen.

Es liegen viele Herausforderungen vor uns. Politisch zählt der Fortbestand eines integrierten Europas sicherlich zu den wichtigsten. Doch in einigen Herausforderungen sehen wir auch Chancen.

Strategie Digitalisierung

Zum Beispiel in der Digitalisierung. Wir führen die Commerzbank in allen Bereichen in das digitale Zeitalter.

Attraktive digitale Dienstleistungen anzubieten, ist heute ein Muss. Daran besteht kein Zweifel. Und mit Blick auf unsere digitalen Produkte und Dienstleistungen sind wir bereits sehr gut aufgestellt. Die Commerzbank bietet inzwischen genauso viele Produkte und Leistungen online und mobil an wie eine Direktbank. Unsere Kunden nutzen das Angebot intensiv.

Das Onlinebanking der Commerzbank gilt als das beste der deutschen Filialbanken. Und unsere Tochter in Polen wird seit Jahren weltweit als innovativ führend im digitalen Banking angesehen.

Mindestens genauso wichtig wie die Entwicklung neuester Anwendungen ist das Thema Sicherheit. Unsere Kunden erwarten, dass sie ihre Transaktionen ohne Risiko online erledigen können. Zu Recht, wie ich finde! Wir bieten unseren Kunden eine Sicherheitsgarantie für ihre digitalen Bankgeschäfte. Als erste große Filialbank in Deutschland erstattet die Commerzbank im Schadensfall die vollständige Schadenssumme. Es sei denn, der Kunde hat vorsätzlich gehandelt.

Doch Digitalisierung betrifft nicht nur das, was der Kunde unmittelbar sieht. Das ist nur die Spitze des Eisbergs. Kunden erwarten zunehmend bequeme, flexible und schnelle Lösungen. Entscheidend für den digitalen Wandel sind daher die im Hintergrund laufenden Prozesse. Dafür bauen wir eine einheitliche Plattform. Auf diese können dann Kunden und Mitarbeiter zugreifen. Was sich einfach anhört, ist eine hoch komplexe Aufgabe.

Die Herausforderung ist, alle Vertriebskanäle intelligent miteinander zu verbinden: Filiale, online/mobile und unsere Kundencenter. Für unsere Kunden entsteht so ein einheitliches durchgängiges Angebot: egal ob er mit seinem Smartphone den Konto-stand abrufen. Ob er im Kundencenter seine Kreditkarte aktiviert. Oder ob er sich in der Filiale beraten lässt. Ziel muss sein, alle Informationen untereinander stimmig und in Echtzeit zu gestalten.

Das heißt: Wir müssen alle internen Prozesse der Bank anpassen. Und ich spreche von mehr als 2 500 Prozessen! Im Segment Privatkunden zum Beispiel wollen wir bis Ende 2018 alle Prozesse auf eine einheitliche Plattform stellen.

Aber nicht nur das Geschäft mit Privatkunden wandelt sich. Auch Firmenkunden stellen neue Anforderungen an uns. Daher bauen wir auch in der Mittelstandbank unsere digitalen Leistungen aus. Wir wollen dadurch die persönliche Beratung noch besser machen und weitere digitale Angebote schaffen. In Kürze startet zum Beispiel eine neue mobile Anwendung, mit der Firmenkunden ihre Zahlungsaufträge von unterwegs freigeben können.

Wir sprechen regelmäßig mit unseren Kunden und fragen sie, wo wir noch besser werden können. Viele wünschen sich zum Beispiel bei den Routineaufgaben in der Verwaltung eine Vereinfachung. Daraufhin haben wir begonnen, einen vollständig digitalen Prozess für die Verwaltung von Kontovollmachten zu bauen.

Den Wettbewerb durch Fintechs, also auf digitale Finanzangebote spezialisierte Unternehmen, nehmen wir sehr ernst. Für uns ist das Ansporn. Wir nehmen uns an der kundenorientierten Denke, der Dynamik und der Experimentierfreude der Fintechs ein Vorbild. Sie verfügen über einen riesigen Ideenvorrat. Sie zeichnen sich vor allem durch konsequente und schnelle Umsetzung aus.

Doch viele von ihnen wollen nicht unbedingt gegen etablierte Banken antreten. Oft wollen sie mit ihnen kooperieren. Und das machen wir. Über unsere Tochtergesellschaften CommerzVentures und dem MainIncubator haben wir bereits viel gute Erfahrung gesammelt.

Wir müssen uns gegenüber den neuen Konkurrenten nicht verstecken. Im Gegenteil: Wir nutzen unseren Vorsprung!

- Wir haben einen Vorsprung im Know-how. Zum Beispiel wissen wir, wie komplexe regulatorische Projekte umgesetzt werden müssen. Oder wie man Kunden ganzheitlich betreut.

- Wir haben einen Vorsprung in der Substanz. Wir verfügen über eine große Kundenbasis und einen sehr soliden Kapitalstock.
- Und wir genießen einen Vorsprung im Kundenvertrauen. Kunden vertrauen uns in Fragen der Sicherheit und im Umgang mit ihren Daten.

Kunden erwarten, dass wir ihr Profil kennen, ihre Bedürfnisse verstehen und Lösungen präsentieren. Dank neuer Verfahren der Analyse werden wir das in Zukunft präziser können als bisher. Entscheidend für den Erfolg wird sein, mit diesen Daten auch vertrauensvoll und sicher umzugehen. Hier erfüllen Banken seit jeher sehr hohe Anforderungen.

Schluss

„Mit dem Erfolg wachsen die Erwartungen. ... je mehr du erreichst, desto mehr erwarten die Menschen von dir. Das ist eine große Herausforderung. Für uns ist das: ein starker Antrieb.“

Das sind nicht meine Worte, meine Damen und Herren. Hier zitiere ich den Trainer der Fußballnational Elf Joachim Löw. Das Zitat stammt aus unserer aktuellen Werbekampagne. Sie haben heute die Premiere gesehen.

Wir haben viel angestoßen und bewiesen, dass wir erfolgreich sind. Diesen Weg müssen wir unbeirrt weitergehen. Es liegen noch viele Aufgaben und Herausforderungen vor uns.

Die Strategie für die Jahre nach 2016 wird darauf die richtige Antwort geben. Diese Strategie zu entwickeln, wird Aufgabe von Martin Zielke und dem gesamten Vorstandsteam sein. Ich bin überzeugt, dass die Kollegen die richtigen Impulse setzen werden, um die Bank zukunftsfähig aufzustellen.

Den Weg der Commerzbank werde ich immer verfolgen. Ich freue mich, wenn Sie die Commerzbank auch weiter auf ihrem anspruchsvollen Weg in die Zukunft begleiten.

Vielen Dank!

HW
Markus Blose

Finanzkalender 2016/2017

3. Mai 2016	Zwischenbericht zum 31. März 2016
2. August 2016	Zwischenbericht zum 30. Juni 2016
4. November 2016	Zwischenbericht zum 30. September 2016
Ende März 2017	Geschäftsbericht 2016
Anfang Mai 2017	Zwischenbericht zum 31. März 2017

Commerzbank AG

Zentrale
Kaiserplatz
Frankfurt am Main
www.commerzbank.de

Postanschrift
60261 Frankfurt am Main
Tel. +49 69 136-20
info@commerzbank.com

Group Communications
Tel. +49 69 136-22830
Fax +49 69 136-29955
pressestelle@commerzbank.com

