

Es gilt das gesprochene Wort

Meine sehr geehrten Damen,
meine Herren,

ich hoffe, Sie haben Verständnis dafür, dass wir Sie so kurzfristig und noch dazu für den bei Ihnen unbeliebten Nachmittag eingeladen haben. Aber die Commerzbank - wie offensichtlich viele Banken weltweit auch - befindet sich in einem Stressszenario aus rezessivem Konjunkturverlauf und Börsenbaisse, das vor allem auf der Kostenseite sofortiges Handeln erfordert. Wir haben deshalb nicht nur unsere Aufsichtsrats-Sitzung vorgezogen, sondern konsequenterweise auch die traditionelle Herbst-Pressekonferenz. Diese ursprünglich für den 14. November geplante Veranstaltung entfällt somit.

Über die wichtigsten Themen der gestrigen Aufsichtsrats-Sitzung haben wir die Öffentlichkeit in einer Ad hoc-Meldung kurz informiert. Gemeinsam mit meinen beiden Kollegen Müller-Gebel und Dr. v. Ruedorffer werde ich Ihnen nun Details des beschlossenen umfangreichen Maßnahmenpakets geben, das kurzfristig umgesetzt wird. Ziel ist es, auch bei einer nicht auszuschließenden längeren Dauer von wirtschaftlicher Stagnation und Börsenlethargie die Aufwandsquote und die Eigenkapitalrentabilität wieder in die richtige Spur zu bringen.

Die Maßnahmen sind naturgemäß unpopulär, dulden aber keinen Aufschub, wenn wir unser Schiff, das im Vergleich zur reduzierten Nachfrage zuviel Ballast geladen hat, wieder flott machen wollen. Das heißt, wir kommen nicht umhin, unsere Kapazitäten den neuen Marktverhältnissen schnellstmöglich anzupassen. Unser Maßnahmenpaket ist geeignet, bereits im kommenden Jahr ein wieder deutlich verbessertes Zahlenwerk vorzulegen.

Geschäftsjahr 2001

Die dramatisch verschlechterten Rahmenbedingungen für unser Geschäft waren im vergangenen Herbst nicht einmal im Ansatz vorherzusehen. Ich erinnere daran, dass die Aufsichtsbehörden die Direktbroker dringend aufforderten, neue Soft- und Hardware und auch mehr Personal einzusetzen, um dem Kundenansturm gerecht werden zu können. In der Commerzbank AG erreichten damals die Überstunden – vor allem im IT-Bereich – neue Höchststände; es klemmte personell an allen Ecken und Enden.

So planten wir für 2001 ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von 1,7 bis 1,8 Mrd Euro – auf Basis der boomenden Märkte und angesichts günstiger Aussichten für die Weltkonjunktur.

Doch schon bald kam die kalte Dusche. Wir mussten erkennen, dass wir unsere ehrgeizigen Planzahlen kaum würden erreichen können.

Bestätigt wurde dies zur Jahresmitte, als wir im Zwischenbericht zum 30. Juni ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von lediglich 495 Mio Euro auswiesen.

Dieses Ergebnis war auf leicht rückläufige Erträge, mehr noch auf den zu starken Anstieg des Verwaltungsaufwands zurückzuführen. Wir hatten in Erwartung weiter kräftig sprudelnder Erträge zu hohe Investitionen und Aufwendungen eingeplant bzw. zugelassen, um insbesondere in der Informationstechnologie mit großen Schritten voran zu kommen. Daher mussten wir Anfang Juni auf die Kostenbremse treten. Durch Sofortmaßnahmen in der IT und durch einen Einstellungsstopp konnten wir Einsparungen in Höhe von rund 240 Mio Euro gegenüber dem Budget noch für dieses Jahr durchsetzen.

In einer Sondervorstandssitzung am 30. Juni haben wir darüber hinaus eine zusätzliche Kostenoffensive gestartet, die das mittel- bis langfristig wirkende ertragsorientierte Programm CB 21 ergänzen soll.

Dass es hierfür höchste Zeit war, haben uns die Zahlen per Ende August deutlich gezeigt: Die Erträge sind in den ersten acht Monaten gegenüber den Rekordzahlen des Vorjahres um knapp 10% zurückgegangen. Belastend wirkte gleichzeitig die – bei gestiegenem Kreditvolumen und schwächer werdender Konjunktur – höhere Risikovorsorge. Beim Verwaltungsaufwand hat sich die Steigerungsrate zwar abgeschwächt, sie blieb aber immer noch im zweistelligen Bereich und damit zu hoch.

Als Saldo aller Erträge und Aufwendungen hatten wir im Juli und August zusammen ein negatives Ergebnis von rund 120 Mio Euro nach Steuern. Da wir auch für den September leider keine optimistischere Prognose abgeben können, gehen wir für den vergangenen Monat ebenfalls von einem negativen Ergebnis aus. Das Jahr 2001 insgesamt werden wir aus heutiger Sicht aber wohl mit einem Jahresüberschuss abschließen, der uns die Zahlung einer Dividende erlaubt.

Die Kostenoffensive

Wie sehen nun die Maßnahmen zur Kostendämpfung im Einzelnen aus?

Zielsetzung war, den Verwaltungsaufwand für das Jahr 2002 auf das Niveau des Jahres 2000 zurückzuführen, also auf rund 5,5 Mrd Euro. Außerdem haben wir Vorkehrungen getroffen, um den Aufwand über das nächste Jahr hinaus nachhaltig zu senken.

Eine Entlastung von 110 Mio Euro bringt im nächsten Jahr die Verringerung des IT-Projektvolumens um 20%; damit verbunden ist auch ein Abbau externer Mitarbeiter.

100 Mio Euro sparen wir durch Kürzung des Kommunikationsbudgets. Wir wissen, dass diese Maßnahme nicht unproblematisch ist, glauben aber, mehr Gewicht auf den Ausbau bestehender Verbindungen als auf werbungsintensive Neukundengewinnung legen zu sollen.

Eine Einsparung von 150 Mio Euro erreichen wir durch die drastische Senkung der Beratungskosten und sonstiger Sachaufwendungen wie etwa Reisekosten.

Angestoßen durch ein Benchmarking haben wir in einigen Bereichen der Bank erhebliches Potenzial zur Personaleinsparung identifiziert. Insgesamt sieht die Kostenoffensive bis 2003 einen Abbau von rund 3.400 Mitarbeitern vor.

Es ist selbstverständlich, dass wir mit dem Betriebsrat noch Einzelheiten besprechen bzw. vereinbaren müssen. Dabei ist es auch ein Anliegen der Geschäftsleitung, möglichst sozialverträgliche Lösungen zu finden. Der forcierte Einsatz aller bereits erprobten Rezepte – wie Altersteilzeit und Vorruhestand – bietet sich an. Aber erstmals in der Geschichte der Bank werden wir um betriebsbedingte Kündigungen nicht herumkommen. Allerdings möchte ich auch darauf hinweisen, dass wir in den vergangenen Jahren Fluktuationsquoten von rund 6% hatten.

Ermöglicht wird der Abbau vor allem durch die Optimierung von Arbeitsabläufen und durch Konzentration. So werden zum Beispiel zusätzlich zu den in CB 21 genannten 150 Filialzusammenlegungen weitere 54 Standorte geschlossen.

Der größte Anteil des Personalabbaus betrifft die Commerzbank AG Inland und hier vor allem das Geschäftsfeld Private Kunden. Allein im Filialgeschäft sollen rund 1.100 Arbeitsplätze eingespart werden, bei Tochtergesellschaften 190. Im Geschäftsfeld Firmenkunden dagegen arbeiten wir schon heute mit nahezu optimalem Personaleinsatz; daher ist hier nur eine leichte Reduzierung um 70 Vollzeitkräfte vorgesehen.

Im Investment Banking werden zunächst 190 Stellen abgebaut; bei durchgreifender Besserung der Marktbedingungen dürfen allerdings bis zu 60 Stellen im Jahr 2002 wieder aufgebaut werden.

Im Unternehmensbereich Konzernsteuerung und in der Zentrale- und Filialorganisation sollen fast 700 Arbeitsplätze entfallen; hier sehen wir aber noch weiteres Sparpotenzial.

Im Transaction Banking und im Bereich Operations Investment Banking werden wir insbesondere durch Prozessoptimierung 380 Stellen streichen.

Im Asset Management liegen bisher keine endgültigen Zahlen vor. Der Personalbestand soll um 400 bis 500 Mitarbeiter verringert werden, unter anderem durch Straffung der Produktpalette und durch einen deutlichen Abbau von Mitarbeitern in Verwaltung und Produktion.

Wie berichtet, wird es auch im Vorstand zu Veränderungen kommen. Dr. Hockmann scheidet in gegenseitigem Einvernehmen und Dr. Käsbeck aus gesundheitlichen Gründen aus.

Mehmet Dalman, der neu in den Vorstand aufrückt, hat sein Können mit dem Aufbau einer schlagkräftigen Investment Banking-Gruppe seit Mitte 1997 unter Beweis gestellt. Ihm gilt unser volles Vertrauen, diesen Bereich auch im Vorstandsrang erfolgreich zu führen. Mit Martin Blessing haben wir für das Privatkundengeschäft einen ausgewiesenen Experten gewinnen können, von dem wir uns ebenfalls frischen Wind versprechen.

Strukturelle Neuausrichtung

Über die Kostenoffensive hinaus haben wir in unserer letzten Vorstandssitzung eine Neubeziehungsweise Restrukturierung der Commerzbank beschlossen. Diese Neuausrichtung entspricht der Forderung nach einer fokussierten, integrierten und nach vorn orientierten Bank.

Grundlage und nach wie vor gültig sind unsere im Projekt CB 21 dargestellten Ziele und Entwicklungslinien. Kurz und griffig formuliert ist die Commerzbank ein Finanzinstitut,

- das sich in der Region auf Deutschland, Europa und die USA fokussiert,
- das sich bei den Kundengruppen auf die anspruchsvollen privaten Kunden und den Mittelstand fokussiert, und

- das sich bei den Produkten auf Vermögensaufbau und -ausbau sowie auf Finanzierung und Zahlungsverkehr fokussiert.

Allen Einheiten außerhalb Europas, die unsere Ertragsvorgaben von 12% bis 15% Eigenkapitalrendite nach Steuern verfehlen, droht nach angemessener – etwa einjähriger – Schonfrist Schließung oder Verkauf.

Marktorientierte Ausrichtung und Kundennähe bleiben unsere Markenzeichen. Und die nachhaltige Steigerung der Rentabilität ist Ziel und Voraussetzung für die Sicherung unserer Wettbewerbsfähigkeit.

Parallel zu dem genannten Benchmarking-Prozess von Booz Allen & Hamilton hatten wir die Boston Consulting Group gebeten, uns beim Thema Aufbauorganisation und strategische Ausrichtung zu beraten. Ein Lenkungsausschuss, dem Herr Müller-Gebel, Dr. v. Ruedorffer und ich angehören, hat entsprechende Vorschläge erarbeitet, die der Vorstand inzwischen verabschiedet hat.

Damit treten zum 1. Januar 2002 folgende Veränderungen in Kraft:

- Im Firmenkundengeschäft erfolgen eine klare Divisionalisierung für Deutschland und Europa sowie die Berufung von vier Regionalvorständen Inland und zwei Regionalvorständen Europa.
- Mit dem Ziel der Bündelung von Know-how werden die Geschäftsfelder Firmenkunden, Internationale Banken und Teile des Corporate Finance – insbesondere die Außenhandelsfinanzierung – unter dem Namen „Firmenkunden und Institutionen“ zusammengefasst. Die verbleibenden Teile des Geschäftsfelds Corporate Finance werden in das Investment Banking übertragen.

Das Geschäftsfeld Multinational Corporates (ZMC) wird nach Branchen aufgestellt – mit der Maßgabe, circa 200 in- wie ausländische multinationale Unternehmen zu identifizieren. Jeweils nach Branchen getrennt werden deren Betreuung Vorstandsmitglieder übernehmen; sie sind dann ausschließlich für diese Zielgruppe zuständig.

Für die Betreuung der anspruchsvollen Mittelstands- und der Großkunden werden die erwähnten Regionalvorstände verantwortlich sein. Sie können sich ganz auf diese Aufgabe konzentrieren, da sie keine weitere Ressortzuständigkeit haben. Alle sind erfahrene Mitarbeiter unseres Hauses, die bereits im Ausland Managementenerfahrung gesammelt haben. Sie sollten auch bestens in der Lage sein, die Bank auf dem Weg der Integration von Firmenkundengeschäft und Investment Banking voranzubringen. Auch im Privatkundengeschäft werden wir für den Kontakt mit der gehobenen Kundschaft zwei Regionalvorstände einsetzen. Wir sind der Überzeugung, mit dieser Maßnahme unserem Anspruch auf strikte Kundenorientierung noch besser gerecht zu werden.

- In 16 Gebietsfilialen werden wir die Zahl der Leiter auf zwei reduzieren – nur an den großen Plätzen Berlin, Düsseldorf, Frankfurt und Hamburg bleibt die Dreierleitung erhalten.
- In Deutschland und Europa werden wir 2002 den Ausbau des Private Banking forcieren.
- Strategie und Aufstellung im Asset Management werden wir einer eingehenden Prüfung unterziehen. Erste Ergebnisse sollen bis Ende November vorliegen. Die Federführung hat hier Herr Patig, der jetzt für unser Asset Management zuständig ist.

- Weitreichende geschäftspolitische Bedeutung hat für uns ferner das Thema Hypothekenbanken. Wie bekannt, verhandeln wir seit dem Sommer unter Führung von Herrn Müller-Gebel mit Dresdner Bank und Deutscher Bank über eine mögliche Fusion unserer Hypothekentöchter. Formal sollen Eurohypo und Rheinhyp auf die Deutsche Hypothekenbank verschmolzen werden, denn diese Dresdner Bank-Tochter verfügt als einziges der drei Institute über eine Gemischtbank-Lizenz. Zu klären ist jetzt vor allem die Frage der Bewertung. Wir sind zuversichtlich, in den nächsten Wochen zu einem Ergebnis zu kommen.

Meine Damen und Herren,

wie hinlänglich bekannt, haben wir seit Sommer 2000 intensive Gespräche mit möglichen Kooperationspartnern geführt, zuerst mit der Dresdner Bank, zuletzt mit dem Unicredito. Angesichts dieser Fakten verwundert es, wenn immer wieder die Mär von der Wagenburg-Mentalität der Commerzbank genährt wird. Wir bedauern sehr, dass die Börse in beiden Fällen ein negatives Urteil gesprochen hat, so dass die Pläne nicht realisiert werden konnten. Beide Gelegenheiten - die erste hatten wir selbst initiiert, die andere ging vom Unicredito aus - hätten die Commerzbank zu einem wichtigen Teil eines schlagkräftigen europäischen Finanzkonzerns gemacht.

Wir wollen aber nicht Chancen nachtrauern. Wir machen jetzt unsere Hausaufgaben, das heißt primär volle Konzentration auf die Umsetzung von CB21-Programm und Kostenoffensive, für deren Überwachung und Steuerung ab sofort Herr Müller-Gebel zuständig ist. Und bevor diese Aufgaben nicht gemacht sind und Aufwandsquote und Rentabilität nicht wieder auf gutem Niveau sind, wird die Commerzbank von sich aus keine weiteren Fusionsgespräche mit anderen deutschen oder europäischen Banken einleiten. Ich sage dies mit Nachdruck, um unseren Kunden und Mitarbeitern die dringend erforderliche Ruhe und Sicherheit zu vermitteln.

Mit Entschlackungskur, klarer geschäftlicher Fokussierung, modernen Organisationsstrukturen und straffer Führung werden wir uns aus dem Tal hocharbeiten. Dann hört hoffentlich auch das hektische Gerede um den ewigen Übernahmekandidaten und die angeblich zu kleine Commerzbank, den "Armen Mann", wie neulich jemand titulierte, auf. Damit verfügt auch unser Aktienkurs, der aktuell um ein Viertel unter dem Buchwert liegt, über substantielles Erholungspotenzial.

„Ideen nach vorn“

Um unseren strategischen Aussagen Kraft und Sichtbarkeit zu geben, haben wir in den vergangenen Monaten auch unsere Kommunikationspositionierung überprüft und auf die Zukunft ausgerichtet. Sie lautet: „Die Commerzbank ist die kreative Großbank. Sie entwickelt in interaktiver Beziehung zu Kunden und Partnern optimierte Finanzdienstleistungen.“

Wie in einem Brennglas werden die Aktivitäten der Bank in dem neuen Commerzbank-Imperativ „Ideen nach vorn“ gebündelt. Wir ersetzen damit den etwas in die Jahre gekommenen Slogan „Die Bank an Ihrer Seite“. Wir signalisieren mit „Ideen nach vorn“ mehr Aktivität, Dynamik, Fortschritt, getrieben von Kreativität, die alte Zöpfe abschneidet und neue Wege aufzeigt.

Selbstbewusstsein, Aufgeschlossenheit, Zuversicht und Dienstleistungsbereitschaft sind unser Credo für Erfolg.