

Commerzbank AG
Pressekonferenz, 08. Mai 2009

**Sperrfrist:
Beginn der Pressekonferenz**

Die neue Commerzbank:

**Roadmap 2012: Fokussierung, Optimierung,
Reduzierung**

Statement Martin Blessing,
Vorsitzender des Vorstands

– Es gilt das gesprochene Wort –

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich freue mich sehr, Sie zur Pressekonferenz der Commerzbank AG begrüßen zu können. Für uns ist dies eine ganz besondere Veranstaltung – es ist die erste Pressekonferenz der neuen Commerzbank.

Etwas mehr als acht Monate sind vergangen, seit wir hier in diesem Raum die Übernahme der Dresdner Bank bekannt gegeben haben. Viel ist in diesen gut acht Monaten im Bankensektor und an den Finanzmärkten geschehen, vor allem viel Unerwartetes.

Dennoch haben wir die in Deutschland führende Bank für Privat- und Firmenkunden an den Start gebracht. Die neue Commerzbank ist Realität geworden, und das auch noch wesentlich früher als wir es ursprünglich geplant hatten.

Dies ist im Lichte der Erschwernisse, mit denen wir seit der Ankündigung der Übernahme zu kämpfen hatten, bereits ein Erfolg. Doch das ist natürlich erst der Anfang. Vor uns liegt kein Sonntagsspaziergang, sondern eine harte Bergtour. Das wissen wir, und wir sind dafür gerüstet.

Wir haben die vergangenen Monate dazu genutzt, die neue Commerzbank in einem extrem schwierigen Umfeld nicht nur rechtlich und organisatorisch, sondern auch strukturell und strategisch und personell auf den Weg zu bringen. Wir haben diese Aufgabe konsequent und zügig, aber auch mit der gebotenen Ruhe und Sorgfalt erledigt.

Ich freue mich, Ihnen heute als Antwort auf die Herausforderungen, vor denen wir durch die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise sowie die Integration der Dresdner Bank stehen, ein strategisches Drei-Punkte-Programm mit dem Namen „Roadmap 2012“ präsentieren zu können. Mit diesem Programm werden wir die Commerzbank in überschaubarer Frist zu voller Profitabilität zurückführen.

Das Programm besteht aus den drei Eckpfeilern: Fokussierung, Optimierung und Reduzierung.

Unter Fokussierung fassen wir unsere profitablen Kernsegmente zusammen, die wir gezielt weiterentwickeln werden. Eine Optimierung und Redimensionierung planen wir für unser Asset-basiertes Geschäft, also all jene Aktivitäten, denen eine Besicherung mit beliebigen Vermögenswerten gemeinsam ist, wie zum Beispiel die gewerbliche Immobilienfinanzierung. In einer eigens eingerichteten Einheit werden wir schließlich die Reduzierung nicht zum Kerngeschäft passender Portfolien durch aktives Management vorantreiben.

Die neue Commerzbank baut auf ihre Stärken als Hausbank für Privat- und Firmenkunden in Deutschland. Wenn wir unser Programm umgesetzt haben, wird diese Bank noch schneller, schlagkräftiger und schlanker sein als heute.

Wie wir dieses Ziel erreichen wollen, darauf werde ich selbst gleich näher eingehen. Anschließend wird Eric Strutz den ersten Quartalsbericht der neuen Commerzbank sowie den Stand der Integration darstellen. Dann wird Michael Reuther Ihnen unsere künftige Aufstellung im Bereich Corporates & Markets erläutern.

Gut acht Monate nach der Ankündigung der Transaktion nimmt die neue Commerzbank unverkennbar Gestalt an.

- Die Übernahme der Dresdner Bank ist seit dem 12. Januar 2009 vollzogen, etwa ein dreiviertel Jahr früher als geplant. Die Verschmelzung der Dresdner Bank auf die Commerzbank ist bereits beim Handelsregister angemeldet, so dass wir mit der vorgesehen Eintragung am 11. Mai den formalen Schlusspunkt der Transaktion setzen.
- Das Tempo, das wir beim Vollzug der Übernahme gezeigt haben, wollen wir auch bei der Integration halten. Wir kommen hier teilweise schneller voran als erwartet. Ich denke etwa an die Vereinbarung mit den Arbeitnehmervertretern über Sozialplan und Interessenausgleich für die Konzernzentralen, die wir sehr zügig abschließen konnten.
- Bei den Synergien liegen wir im Plan. Wir sind uns nach wie vor sicher, dass wir sie wie angekündigt heben werden.
- Besonders erfreulich: Die beiden Banken wachsen tatsächlich zusammen. Gelb oder Grün, das spielt im täglichen Miteinander bald kaum noch eine Rolle. Die Mitarbeiter identifizieren sich zunehmend mit der neuen Bank – trotz teils schmerzhafter Veränderungen, die wir ihnen zumuten.
- Mindestens genauso wichtig: Unsere Kunden halten uns die Treue. Der Exodus, auf den mancher Wettbewerber gehofft haben mag, findet jedenfalls nicht statt. Im Gegenteil: Wir haben allein in den ersten drei Monaten des laufenden Jahres netto rund 60.000 neue Privatkunden gewonnen.

Dies alles stimmt meine Kollegen und mich zuversichtlich für die anspruchsvollen Aufgaben, die noch vor uns liegen.

Auch unsere Ergebnisse im 1. Quartal 2009, auf die Eric Strutz noch detailliert eingehen wird, liefern Gründe zur Zuversicht. Insgesamt hat sich die Bank von Januar bis März erheblich besser entwickelt, als im vierten Quartal 2008.

Das Geschäft in den Kernbereichen Privatkunden und Mittelstandsbank ist nach wie vor robust. Wir schreiben in beiden Segmenten trotz der verschärften Krise solide schwarze Zahlen.

Dort, wo uns die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise besonders trifft, schreiben wir noch rote Zahlen. Das zieht uns unter dem Strich in die Verlustzone. Aber an den Problembereichen arbeiten wir mit Hochdruck. Es ist uns gelungen, die Verluste und vor allem deren Dynamik deutlich zu reduzieren.

Beim Abschmelzen unserer Bilanz sind wir im ersten Quartal bereits gut vorangekommen. Wir tun dies aber nicht zu Lasten der Konjunktur, sondern stehen unserer Wirtschaft weiter als Kreditgeber zur Verfügung.

Unsere Fundingstrategie bleibt konservativ. Der Refinanzierungsbedarf der Commerzbank-Gruppe in Höhe von 20 Milliarden Euro für 2009 ist nach den erfolgreichen Emissionen zum Jahresbeginn bereits zu etwa 60 Prozent gedeckt.

Was unsere Kapitalausstattung betrifft, so haben wir seit gestern in einem wichtigen Punkt Klarheit: Die EU-Kommission hat die Vereinbarung zwischen der Commerzbank und dem Finanzmarktstabilisierungsfonds SoFFin über eine zweite Stärkung unserer Kapitalbasis durch den SoFFin genehmigt. Vorangegangen waren intensive, aber konstruktive Gespräche zwischen allen beteiligten Parteien.

Dieses Paket hat ein Gesamtvolumen von 10 Milliarden Euro. Davon werden uns 1,8 Milliarden Euro durch eine direkte Beteiligung des SoFFin an der Commerzbank in Höhe von 25 Prozent plus eine Aktie zufließen – sofern unsere Aktionäre der dafür notwendigen Kapitalerhöhung auf der Hauptversammlung am 15. Mai zustimmen. Weitere 8,2 Milliarden Euro erhalten wir als stille Einlage des SoFFin.

Mit der Zustimmung der EU haben wir nun die Planungssicherheit, die wir in diesen turbulenten Zeiten brauchen. Die neue Commerzbank verfügt damit über eine starke Kapitalbasis; unsere Kernkapitalquote liegt per 31. März inklusive SoFFin-Mittel bei rund 10 Prozent und damit im oberen Drittel vergleichbarer Häuser. Wir sind damit aus heutiger Sicht über die gegenwärtige Krise hinweg angemessen kapitalisiert. Wir gehen unverändert davon aus, dass wir keinen weiteren Kapitalbedarf mehr haben werden, sofern es keine weiteren schweren Verwerfungen an den Märkten mehr gibt

Darüber freuen wir uns – auch wenn die Auflagen aus Brüssel hart sind:

- Wir werden uns bis spätestens 2014 von einigen Beteiligungen trennen müssen, unter anderem von der Eurohypo. Das bedeutet: Wir werden auf jeden Fall die Zeit haben, die Eurohypo wieder zukunftsfähig aufzustellen und dann in Ruhe nach der für uns und für unsere Tochter besten Lösung zu suchen.
- Die EU verlangt ferner, dass wir unsere Konzernbilanzsumme bis 2012 auf rund 900 Milliarden Euro abschmelzen – ohne Berücksichtigung einer eventuellen Trennung von der Eurohypo. Dies ist ein ehrgeiziges, aber erreichbares Ziel und ganz in unserem Sinne. Nach der Trennung von der Eurohypo würde unsere Bilanzsumme nur noch rund 600 Milliarden Euro betragen, etwas mehr als die Hälfte unseres heutigen Volumens.
- Darüber hinaus gibt es noch weitere Auflagen aus Brüssel. So sind für drei Jahre grundsätzlich keine Zukäufe möglich. Ferner müssen wir einen neutralen Marktauftritt pflegen. Das heißt vor allem: nicht mit wettbewerbsverzerrenden Preisen an den Markt gehen und ganz allgemein eine solide, nachhaltige und umsichtige Geschäftspolitik betreiben. Das hatten wir aber ohnehin vor.

Insgesamt empfinden wir die Vorgaben aus Brüssel als hart, aber akzeptabel. Wir werden selbstverständlich alles dafür tun, sie ordnungsgemäß umzusetzen.

Mit unserer gestärkten Kapitalbasis, mit der erfolgreich angelaufenen Integration und mit unserem anhaltenden Erfolg im Kundengeschäft können wir heute mit Fug und Recht sagen: Die Commerzbank hat sich in einem sehr herausfordernden Umfeld nachhaltig stabilisiert.

Nun gilt es, die richtigen Antworten auf die gravierenden Veränderungen des Umfelds zu finden, mit denen Banken in der näheren Zukunft konfrontiert sein werden. Ich erspare Ihnen eine ausführliche Analyse. Nur soviel in aller Kürze:

- Die globale, scharfe Rezession stellt alle Banken vor große Herausforderungen. Die Branche muss sich für dieses und nächstes Jahr auf stark steigende Risikokosten quer durch alle Länder und Sektoren einstellen.
- Die Finanzmarktkrise ist trotz Anzeichen für eine leichte Entspannung noch längst nicht ausgestanden. Bis auf Weiteres müssen die Banken also mit einer erhöhten Volatilität an den Märkten und erschwerten Bedingungen für ihre Refinanzierung leben. Auch die gestiegenen Kapitalanforderungen werden

uns noch länger begleiten. Branchenweit werden Geschäftsmodelle überprüft und der Wettbewerb dürfte sich im Zeichen sinkender Renditeerwartungen und des notwendigen Abbaus von Überkapazitäten noch einmal deutlich verschärfen.

Für die Commerzbank kommt noch hinzu, dass wir in dieser extremen Marktphase die Integration der Dresdner Bank stemmen müssen.

Unsere Antwort auf die Herausforderungen der Krise und die nachhaltigen Veränderungen des Umfelds heißt „Roadmap 2012“. Das eingangs erwähnte Drei-Punkte-Programm lege ich Ihnen nun im Detail dar.

Wir werden unter dem Stichwort Fokussierung eine Kundenbank bilden und darin die kundenorientierten Kerngeschäfte der neuen Commerzbank mit einer klaren Zukunftsstrategie auf definierten Zielmärkten zusammenfassen. Dazu zählen all jene Segmente, in denen wir nachhaltig eine führende Position auf dem deutschen Markt bewahren wollen oder anstreben: das Privatkundengeschäft, die Mittelstandsbank, das kundenbezogene Geschäft des Bereichs Corporates & Markets, also des Investmentbankings und unser Geschäft in Mittel- und Osteuropa.

Wir werden unser Investmentbanking noch weit deutlicher zurückfahren als bisher angekündigt. Wir werden uns strikt auf Dienstleistungen für unsere Kunden konzentrieren. Die neue Commerzbank wird am Ende dieses Prozesses im Investmentbanking hoch profitabel arbeiten.

Sie wird der Deutschland-Spezialist von europäischem Format sein. Auch für unser CEE-Geschäft sehen wir ungeachtet der aktuellen Krise gute Zukunftsperspektiven. Deshalb zählt auch CEE zur Kernbank. Wir werden allerdings vorerst nicht in neue Märkte investieren, sondern uns auf das Management unserer bestehenden Aktivitäten konzentrieren.

Die Kundenbank ist unser Herzstück. Sie war in 2008 profitabel und hat in Q1 2009 positiv abgeschlossen. Hier werden wir durch eine schnelle Integration der Dresdner Bank Ertragsstabilität gewinnen und unsere Marktanteile steigern. Unsere Profitabilität sichern wir über alle Zyklusphasen hinweg durch straffe Kostenkontrolle.

Unter Optimierung fassen wir die Realkredit und Staatsfinanzierung zusammen, also unser Asset-basiertes Geschäft, das von der Finanzmarktkrise besonders stark beeinträchtigt wurde. Hier geht es uns um das professionelle Management von Positionen und Portfolien mit dem Ziel des Werterhalts bzw. der Wertaufholung sowie um den Abbau risikogewichteter Aktiva. Dazu zählt als wichtige Säule bis auf Weiteres auch die Eurohypo. Wir werden selbstverständlich ihren gesunden Geschäftskern als Marktführer in der gewerblichen Immobilienfinanzierung erhalten und selektiv Neugeschäft zeichnen. Wir sehen die Eurohypo, allen akuten Problemen zum Trotz, als attraktives Asset. Wir werden nun die notwendigen Restrukturierungen vornehmen. Damit schaffen wir die Voraussetzungen für eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft der Eurohypo.

Zur Einheit Optimierung gehört auch Public Finance, also Finanzierung von Staaten und Kommunen. Hier werden wir den eingeleiteten Abbau unseres Geschäftsvolumens konsequent, aber ertragsschonend fortsetzen. Wir sehen gerade bei Public Finance ein großes Potenzial für Wertaufholungen, weil etliche Positionen durch fundamental nicht gerechtfertigte Marktverzerrungen gelitten haben. Sobald es hier zu einer Normalisierung kommt, werden wir davon profitieren. Auch unser Schiffs-Portfolio werden wir zurückfahren. Neugeschäft werden wir bis auf Weiteres

nur auf sehr selektiver Basis betreiben, vor allem mit Bestandskunden. Aus heutiger Sicht wird die Deutsche Schiffsbank aber im Konzern verbleiben.

Dritter strategischer Eckpfeiler ist die Wert maximierende Reduzierung unserer Abbau-Portfolien. Wir nennen sie Portfolio Restructuring Unit, kurz PRU. Hier geht es vor allem darum, die Engagements Wert maximierend zu reduzieren. Die Einheit spielt eine Schlüsselrolle bei der angestrebten Reduzierung unserer Risiken. Wir kapseln damit umfangreiche Portfolien systematisch vom Rest der Bank ab. Damit gewährleisten wir zum einen eine hohe Transparenz. Zum anderen können sich die Kundenbank und die Asset-basierte Einheit voll auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren.

Klares Ziel der PRU ist ein für unsere Gewinn- und Verlustrechnung möglichst schonender Abbau der Portfolien. Dafür werden wir einen Abbauplan entwickeln, der von einem 70köpfigen Team von Spezialisten unter Leitung von Vijay Radhakishun umgesetzt wird. Die Einheit wird wie ein spezialisierter Asset Manager agieren. Das heißt: Sie wird einige Positionen sofort abstoßen, andere halten oder erst nach einer Restrukturierung veräußern. Zwei Dinge sind mir hierbei wichtig: Zum einen handelt es sich dabei zu guten Teilen um werthaltige Positionen, die wir abkapseln, weil sie nicht mehr zu unserem Geschäftsmodell passen. Zum anderen werden in die PRU keine Kunden-Assets ausgelagert, sondern nur eigene Positionen der Bank. Um es klar zu sagen: Wir werden hier keine Kundenkredite zum Verkauf stellen.

Während Optimierung und Reduzierung auf die Bewältigung der Krisenfolgen zielen und daher eher defensiven Charakter haben, ist Fokussierung klar nach vorne und auf die Gewinnung von Marktanteilen und zusätzlichen Erträgen ausgerichtet.

Wir werden dieses Drei-Punkte-Programm nun zügig abarbeiten. „Roadmap 2012“ ist ein Fahrplan mit ehrgeizigen Zielen für jedes Segment. Die neue Aufstellung wird am 1. Juli umgesetzt. Spätestens im Jahr 2011 wird die Commerzbank in dieser neuen Aufstellung wieder in der Lage sein, Gewinne zu erwirtschaften – sofern die Krise nicht noch länger andauert als wir es im Augenblick prognostizieren. Bis 2012 wollen wir die Rückkehr zur vollen Profitabilität geschafft haben. Die stille Einlage des SoFFin kann unter normalen Marktbedingungen im günstigen Fall ab 2012 zurückgezahlt werden.

Die neue Commerzbank hat damit eine klare Perspektive: Wir kennen die Lösungen für unsere akuten Probleme und wir bauen auf unsere Stärken als Hausbank für Privat- und Firmenkunden in Deutschland.

Die Betonung des Hausbankprinzips ist für uns kein Lippenbekenntnis. Wir glauben fest an die Renaissance dieses Geschäftsmodells, das auf verlässlichen Kundenbeziehungen und Vertrauen basiert. Unsere bisherige Aufstellung werden wir entsprechend schärfen.

Dabei spielt die effiziente Integration der Dresdner Bank eine Schlüsselrolle für uns. Wir können es uns nicht leisten, hier irgendetwas liegen zu lassen oder auf die lange Bank zu schieben. Wenn wir daher die neue Commerzbank schnell und konsequent aufbauen, dann werden wir schon bald signifikant steigende Marktanteile und eine Ertragsstabilität sehen.

Im Geschäft mit Privatkunden werden wir uns voll auf die Kernmärkte Deutschland und Polen konzentrieren. Folgerichtig werden wir einige Randaktivitäten aufgeben.

Im Geschäft mit Firmenkunden fokussieren wir uns konsequent auf die Begleitung deutscher Unternehmen im In- und Ausland. Schon heute sind wir die klare Nummer

eins im Geschäft mit dem Mittelstand und der mit Abstand wichtigste Exportfinanzierer der deutschen Wirtschaft. Diese Position werden wir weiter ausbauen. Zudem werden wir alles daran setzen, die erste Adresse für ausländische Unternehmen zu werden, wenn diese Geschäfte mit deutschem Bezug machen. Reines Auslandsgeschäft – also etwa Finanzierungen für Vorhaben ausländischer Unternehmen im Ausland – werden wir künftig dagegen nicht mehr akquirieren.

Zur Umsetzung unseres strategischen Drei-Punkte-Programms gehört aber nicht nur eine noch konsequentere Ausrichtung unseres Geschäftsmodells auf die Bedürfnisse unserer Kunden. Wir werden parallel dazu an der weiteren Stärkung unseres Risiko- und Kostenprofils arbeiten. Auf diese Weise machen wir dieses Haus auf kurze und mittlere Sicht für alle Unwägbarkeiten wetterfest. Und wir schaffen auf lange Sicht die Voraussetzungen dafür, dass wir in einem herausfordernden Umfeld auch nach betriebswirtschaftlichen Kriterien eine führende Rolle spielen können.

Wir werden das angekündigte De-Risking und das notwendige De-Leveraging beschleunigen. Damit werden wir schlanker, reduzieren unsere Anfälligkeit für Kapitalmarkt-Volatilitäten und verstetigen unsere Ertragsströme. Auch dazu später mehr von Eric Strutz.

Unabdingbar für den künftigen Erfolg wird zudem strikte Kostendisziplin sein. Nur so werden wir angemessene Renditen erwirtschaften können, wenn die Bedeutung risikoärmerer Geschäfte steigt und der Wettbewerb zunimmt. Für uns heißt das ganz klar: Die neue Commerzbank muss in ihrem Kerngeschäft die Effizienz durch konsequente Kostendisziplin steigern. Dazu wird auch eine deutliche Reduktion der Komplexität in unseren internen Abläufen notwendig sein, an der wir bereits mit Hochdruck arbeiten.

Zusammengefasst bedeutet das: Die Commerzbank als Deutschlands führende Privat- und Firmenkundenbank konzentriert sich auf ihre Stärken und trägt gleichzeitig dem veränderten Umfeld Rechnung. Wir setzen auf eine noch stärkere Kundenorientierung und Fokussierung bei gleichzeitiger strenger Kostendisziplin und einem effizienten Risikomanagement.

Auf der nun folgenden Seite haben wir Ihnen die neue Commerzbank im Überblick dargestellt. Wir haben außerdem einige finanzielle Eckdaten zu den verschiedenen Einheiten zusammengefasst. Man erkennt auf den ersten Blick, dass wir einerseits über drei profitable Kernsegmente verfügen, dass wir andererseits mit unseren nun eingeleiteten Maßnahmen auch die gravierendsten Probleme angepackt haben.

Von den risikogewichteten Aktiva entfallen schon heute mehr als die Hälfte auf die Kernaktivitäten in unserer Kundenbank. Dieser Anteil wird in den kommenden Jahren im Zuge des Abbaus nicht-strategischer Assets deutlich steigen.

Sie kennen nun die künftige strategische Aufstellung des Commerzbank-Konzerns. Aber was haben wir in den kommenden Jahren innerhalb der einzelnen Segmente vor?

- In der Mittelstandsbank sind wir bereits heute die klare Nummer eins auf dem deutschen Markt – mit Anteilen von 6 bis 20 Prozent, je nach Kundensegment, und mit einem operativen Ergebnis von mehr als 1 Milliarde Euro im vergangenen Jahr. Wir erwarten in der Mittelstandsbank für 2012 ein operatives Ergebnis, das mit gut 1,5 Milliarden Euro deutlich über dem Ergebnis von 2008 liegen wird. Auch hier soll sich die Aufwandsquote klar verbessern. Die risikogewichteten Aktiva werden leicht steigen. Dies

unterstreicht unsere Absicht, das Kreditgeschäft mit deutschen Firmen nicht zurückzufahren, sondern ihnen über den ganzen Zyklus hinweg als verlässlicher Finanzierungspartner zur Seite zu stehen.

- Gleichwohl sehen wir auch hier noch Steigerungspotenzial. Dies vor allem durch eine Ausweitung des wenig kapitalintensiven Geschäfts mit institutionellen Kunden, die Reduzierung des reinen Auslandsgeschäfts und im Gegenzug die Stärkung des Cross-Border-Geschäfts mit Deutschland-Bezug sowie den Ausbau des Geschäfts mit kleineren Kunden. In diesem Segment haben wir derzeit noch eine niedrigere Marktdurchdringung als im gehobenen Mittelstand und bei Großkunden.
- Im Segment Privatkunden wollen wir unsere Marktposition durch eine schnelle Integration der Dresdner Bank, erhöhte Beratungsqualität und strikte Kostendisziplin weiter stärken. Die Ausgangslage dafür ist günstig: Die neue Commerzbank bringt mit 230 Milliarden Euro Kundenvermögen im Anlagegeschäft soviel Gewicht auf die Waage wie kein anderes Institut in Deutschland. Wir haben rund 11 Millionen Kunden. Allein 2008 sind trotz Finanzkrise und des harten Wettbewerbs fast 600.000 Kunden hinzugekommen. Das ist ein schöner Erfolg. Und das Wachstum hält, wie gesagt, auch im laufenden Jahr an. Erste Erfolge mit gemeinsamen Produkten haben wir erzielt.
- Unser Ziel ist es, die Eigenkapitalrendite vor Steuern bis 2012 auf über 30 Prozent zu erhöhen. Unser operatives Ergebnis im Privatkundensegment soll ebenfalls steigen – was angesichts erschwelter Marktbedingungen ein schöner Erfolg wäre. Den größten Fortschritt werden wir bei der Aufwandsquote sehen: Sie wird infolge der Umstrukturierungen und durch eine striktere Kostendisziplin klar niedriger sein als heute. Nach dem Abschluss der Integration werden wir mit 1.200 Filialen und 10.000 Mitarbeitern das größte Beraternetz aller deutschen Banken haben. Keine andere Bank wird ihren Kunden so nahe sein wie die neue Commerzbank. Das gilt auch für die gehobene Privatkundschaft. Wir werden 2012 bundesweit rund 40 Wealth-Management-Standorte haben
- Wir sind fest davon überzeugt, dass wir unsere Ziele erreichen werden. Dies vor allem deshalb, weil wir auf einer schon heute überragenden Marktposition aufbauen können: Die neue Commerzbank ist die größte Filialbank, der führende Wealth Manager und die zweitgrößte Direktbank in Deutschland.
- Im Segment Corporates & Markets sieht die Ausgangslage auf den ersten Blick weit weniger günstig aus. Commerzbank und Dresdner Bank haben hier in der Vergangenheit unterschiedliche Ansätze verfolgt. Die Commerzbank war in erster Linie kundenorientiert, die Dresdner primär produktorientiert. Hinzu kommt, dass die bisherige Dresdner Kleinwort innerhalb der Dresdner Bank Gruppe ein starkes Eigenleben geführt hat. Damit ist Schluss. Wir bauen das Segment zügig nach dem Vorbild der alten Commerzbank um. Das erfordert einschneidende Maßnahmen. Da mein Kollege Michael Reuther darauf näher eingehen wird, möchte ich mich hier auf wenige Kernpunkte beschränken:
- Corporates & Markets wird künftig eine klar auf kundennahe Dienstleistungen ausgerichtete Division sein. Mit dem „Bank in der Bank“-Konzept der Dresdner machen wir Schluss; das Investmentbanking wird wie alle anderen Segmente

auch voll in die Gesamtorganisation integriert sein. Wir bieten unseren Kunden in Zukunft die komplette Palette innovativer Investmentbanking-Produkte an. Aktivitäten ohne direkten Kundenbezug wie den Eigenhandel stellen wir ein. Wir konzentrieren uns – ähnlich wie in der Mittelstandsbank – dabei auf Geschäfte mit Deutschlandbezug. Um es klar zu sagen: Lokales Geschäft in aller Herren Länder interessiert uns nicht mehr.

- Wir werden die Commerzbank zu DER Investmentbank für Deutschland, unseren Heimatmarkt machen. Für einen solchen Ansatz gibt es einen klaren Bedarf. Wir haben die Erfahrung und das Team, um diese radikale Neuausrichtung erfolgreich durchzuführen. Ich bin deshalb sicher, dass wir mit dieser Strategie, mit strikter Kostendisziplin und einem deutlich konservativeren Risikoprofil die Basis für eine erfolgreiche Zukunft der Investmentbank legen.
- Gegenüber den Pro-Forma-Kennzahlen des Jahres 2008 wird das operative Ergebnis im Jahr 2012 trotz der gravierenden Einschnitte, die uns auch Erträge kosten werden, deutlich steigen. Die Eigenkapitalrendite soll 2012 bei über 20% vor Steuern liegen, die Aufwandsquote deutlich zurückgehen.
- Im Segment CEE haben wir 2008 zwar ein Rekordergebnis eingefahren. Bereits im vierten Quartal haben uns aber die Folgen der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise voll getroffen, insbesondere bei unserer Tochter BRE-Bank in Polen. Wir beobachten in CEE vor allem stark steigende Risikokosten und haben bei unseren dortigen Gesellschaften Effizienzsteigerungsprogramme aufgesetzt.
- Dennoch sind wir zuversichtlich: Die CEE-Region wird nach Überwindung der gegenwärtigen Krise weit stärker wachsen als Westeuropa oder die USA. Eine weitere Expansion in der Region planen wir in den nächsten beiden Jahren gleichwohl nicht. Im Vordergrund steht 2009 und 2010 für uns, das zu optimieren, was wir schon haben. Die Stichworte sind hier: Fokussierung, Kostensenkung, Optimierung des Fundings und Risikoreduzierung. Gelingt uns das wie geplant, dann werden wir im Jahr 2012 in CEE ein operatives Ergebnis von mehr als 350 Millionen Euro erreichen. Die Eigenkapitalrendite wird in etwa auf dem heutigen Niveau bleiben, bei der Aufwandsquote werden wir aber deutlich besser dastehen als heute.
- Im Asset-basierten Geschäft haben wir eine komplexe Ausgangssituation zu bewältigen. In der gewerblichen Immobilienfinanzierung sind wir heute noch geographisch viel zu breit aufgestellt und leiden unter den Folgen der Immobilienkrise auf wichtigen Märkten. Public Finance erwirtschaftet in der aktuellen Aufstellung keine auskömmlichen Renditen und hat stark unter den großen Problemfällen des vergangenen Herbstes gelitten. Die Schiffsfinanzierung schließlich steuert angesichts der weltweiten Wirtschaftskrise ebenfalls durch unruhige Gewässer.
- Die Problemstellung in allen drei Teilbereichen ist ähnlich – weswegen wir sie auch in dem neuen Segment Realkredit und Staatsfinanzierung zusammengefasst haben: Es geht um hier Werterhalt bzw. Wertaufholung und Reduzierung von Risikoaktiva in turbulenten Zeiten. Wir haben für alle drei Teilbereiche eine klare Strategie entwickelt, die wir in den kommenden Monaten umsetzen werden:

- In der Immobilienfinanzierung wollen wir das Portfolio weiter verringern. Zudem werden wir die geographische Präsenz der Eurohypo radikal zurückschneiden. Sie wird künftig nicht mehr in über 30, sondern nur noch in zehn Kernmärkten weltweit aktiv sein. Darüber hinaus wird die Eurohypo künftig nur noch Geschäfte machen, die ihr angemessene Wertbeiträge bringen. Auch im Risikomanagement gibt es noch Verbesserungspotenzial. Von all diesen Maßnahmen versprechen wir uns eine nachhaltige Rückkehr in die Gewinnzone.
- Im Bereich Public Finance werden wir bis auf Weiteres das Neugeschäft stark reduzieren. Hier streben wir bis 2010 einen Abbau der Portfolien auf maximal 100 Milliarden Euro an.
- Auch die Schiffsfinanzierungen werden wir konzentrieren. Das Neugeschäft stellen wir zwar nicht ein. Wir stehen aber nur noch sehr selektiv für neue Finanzierungen zur Verfügung. Unsere Schiffs-Aktivitäten verbleiben jedoch – ebenso wie unsere Tochter Commerz Real – im Konzern.

Unsere risikogewichteten Aktiva werden wir im Asset-basierten Kreditgeschäft bis 2012 deutlich um insgesamt 25% senken. Den größten Anteil daran hat die gewerbliche Immobilienfinanzierung, auf die ich im Folgenden etwas detaillierter eingehen möchte.

Es gibt aus unserer Sicht keine Alternative zu einer Neuausrichtung der Eurohypo, um deren langfristigen Erfolg zu sichern. Erstens hat die Eurohypo selbst durch Wertberichtigungen zuletzt hohe Verluste erlitten – und steht vor weiteren Belastungen durch die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise. Zweitens müssen wir unsere Tochter auf ein für die Größe des Commerzbank-Konzerns akzeptables Niveau zurückführen.

Mit den geschilderten Maßnahmen – dem Abbau des Portfolios und der Konzentration auf Kernmärkte, Kernsegmente und Kernkunden – werden wir unser Ziel erreichen, langfristig stabile Erträge bei geringerem Risiko zu erzielen.

Die Anpassung an das neue CRE-Geschäftsmodell wird zu einer Redimensionierung der Organisation und zu einer deutlichen Kostensenkung bei der Eurohypo führen. Wir erwarten von Ende 2011 an Einsparungen von ca. 110 Millionen Euro pro Jahr; das entspricht knapp einem Drittel der aktuellen Kostenbasis. Ein Personalabbau in einer ähnlichen Größenordnung, entsprechend etwa 390 Stellen, davon ca. 260 in Deutschland, wird dabei unvermeidlich sein.

Durch diese Maßnahmen wird die Eurohypo langfristig gut aufgestellt sein, um auch in einem anhaltend herausfordernden Marktumfeld erfolgreich und profitabel zu wirtschaften.

Für uns heißt das vor dem Hintergrund der anfangs erläuterten EU-Auflagen: Wir werden in den kommenden Jahren wieder sehr deutlich machen können, dass die Eurohypo ein attraktives Asset ist. Die Details der Neuaufstellung der Eurohypo werden wir Ihnen in einer Pressekonferenz am kommenden Montag erläutern.

Nach diesem kurzen Exkurs zurück zur Erläuterung unserer Segmente:

- Ambitionierte Pläne haben wir auch für unser Abbau-Portfolio, das wir vom Kerngeschäft separieren. Dort werden wir Positionen mit einem Marktwert von rund 38 Milliarden Euro gesondert bearbeiten. Dazu zählen unter anderem strukturierte Kreditprodukte wie ABS, MBS oder CDOs und verschiedene

Arten von Kreditderivaten. Daneben lagern wir hier aber auch Abbauportfolien aus dem Kreditbereich von Corporates & Markets aus, um dort die Fokussierung auf das Kerngeschäft zu ermöglichen. Den geplanten Abbau werden wir jedoch nicht im Hauruckverfahren und um jeden Preis vorantreiben, sondern mit Bedacht. Um es klar zu sagen: Wir haben nichts zu verschenken, und wir stehen unter keinerlei Druck, Positionen zu verramschen.

Wo wir in den einzelnen Segmenten mittelfristig hin wollen, haben wir Ihnen im Überblick dargestellt. Nach unseren Plänen werden wir im Jahr 2012 alle Kernaktivitäten nachhaltig in die Gewinnzone gebracht haben. Das gilt auch für das Asset-basierte Geschäft. Auf der anderen Seite werden die Belastungen aus unserem Abbau-Portfolio bis dahin deutlich zurückgegangen sein. Bei den risikogewichteten Aktiva ergibt sich eine klare Verschiebung der Gewichte hin zu unseren nachhaltig profitablen Kernsegmenten.

Zusammenfassend halte ich fest: Die strukturellen und strategischen Entscheidungen, die ich Ihnen gerade dargelegt habe, sind für uns wichtige Meilensteine auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft.

Wir haben die neue Commerzbank in den vergangenen Monaten erfolgreich an den Start gebracht. Die Gremienverhandlungen für die Konzernzentralen konnten wir schneller als geplant abschließen. Hier möchte ich mich bei allen Beteiligten für eine harte, aber faire und konstruktive Verhandlung bedanken.

Wir haben die neue Commerzbank mit Unterstützung des SoFFin rekapitalisiert und die künftige Konzernstruktur sowie mit der Roadmap 2012 auch unsere Strategie definiert. Der Integrationsprozess läuft voll nach Plan.

Darüber hinaus haben wir uns klare Ziele für die kommenden Jahre gesetzt, an denen wir uns messen lassen werden.

- Wir werden den operativen Aufwand von zuletzt mehr als 9 Milliarden Euro schon bis Ende nächsten Jahres unter 8 Milliarden Euro drücken. Das ist ehrgeizig, aber wir wissen wo wir ansetzen müssen.
- Wir werden Ende des nächsten Jahres die neue einheitliche Marke eingeführt haben – ein Schritt, von dem wir uns einen kräftigen Impuls auf unseren Märkten erhoffen.
- Zur Profitabilität werden wir spätestens 2011 zurückkehren. Dies unter der Annahme, dass sich die Weltwirtschaft nicht noch schlechter entwickelt als wir das heute absehen können.
- Mittelfristig sehen wir ein nachhaltiges operatives Ergebnis von mehr als 4 Milliarden Euro für diese Bank; dieses wollen wir 2012 erstmals realisiert haben. Es würde einer Eigenkapitalrendite von rund 12 Prozent nach Steuern entsprechen.
- Wir werden die risikogewichteten Aktiva der neuen Commerzbank bis 2012 auf unter 290 Milliarden Euro abschmelzen – wie erwähnt ohne Berücksichtigung einer möglichen Trennung von der Eurohypo. Das wird ein Kraftakt. Aber wir sind zuversichtlich, dass wir es schaffen – zumal wir, wie erwähnt, hier im laufenden Jahr gut unterwegs sind.
- Wie bereits erwähnt, gehen wir davon aus, dass wir die Staatshilfen unter normalen Marktbedingungen voraussichtlich ab 2012 zurückzahlen können.

Um hier keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Das Engagement des Staates bei der neuen Commerzbank muss vorüber gehender Natur sein. Wir haben die feste Absicht, das Geld zurückzuzahlen, und zwar vollständig. Ich sage das mit aller gebotenen Vorsicht, aber auch aus fester Überzeugung. Diese Bank ist stark genug, um auf Dauer ohne Staatshilfe auszukommen.

- Wir haben diese Bank in schwieriger Zeit stabilisiert. Mit der Übernahme der Dresdner Bank haben wir allen Widrigkeiten zum Trotz eines der ehrgeizigsten Projekte an den Start gebracht, das es im deutschen Bankensektor bisher gegeben hat.
- Wir haben die Herausforderungen angenommen, vor die uns die Wirtschafts- und Finanzmarktkrise stellt. Und wir wissen genau, wie wir unsere aktuellen Probleme lösen können.
- Wir haben eine tragfähige Strategie und eine zukunftsfähige Struktur für die fokussierte Privat- und Firmenkundenbank Nummer eins in Deutschland entwickelt. Auf dieser Basis werden wir unser robustes Kerngeschäft weiter ausbauen und schon in drei Jahren zur vollen Profitabilität zurückkehren.
- Und schließlich haben wir Mitarbeiter, die in dieser schwierigen Zeit mit anpacken. Dafür sage ich im Namen aller meiner Kollegen hier auf dem Podium Danke! Denn ich weiß, es ist keine Selbstverständlichkeit. Wir muten unseren Mitarbeitern, ganz gleich, ob sie eine gelbe oder grüne Vergangenheit haben, viel zu. Aber der Kraftakt lohnt sich.

Wir haben beste Voraussetzungen, gestärkt aus der gegenwärtigen Krise hervorzugehen und die neue Commerzbank zu einer nachhaltigen Erfolgsgeschichte zu machen.

Zum Schluss noch ein Wort zu den Veränderungen im Vorstand. Darüber wurde schon gestern und heute viel berichtet. Deshalb nur soviel: Ich freue mich auf meine beiden neuen Kollegen Uli Sieber und Jochen Klösges.

Mit ihnen sind wir vier Kollegen im Vorstand, die mit der Commerzbank und der Dresdner Bank vertraut sind. Sie sehen, Gelb und Grün vermischen sich immer mehr und so soll es sein. Für mich gibt es diesen Unterschied ohnehin nicht mehr.

Ich freue mich auch, dass Stefan Schmittmann wie geplant das Risikomanagement der neuen Commerzbank leitet. Er ist ein anerkannter Fachmann und damit genau der Richtige für diese Aufgabe. Zusammen bildet der Vorstand der neuen Commerzbank ein starkes Team.

Wolfgang Hartmann danke ich an dieser Stelle nochmals ausdrücklich. Er hat sich einen ausgezeichneten Ruf als Risikomanager erworben und ich wünsche ihm auch im Namen aller meiner Kollegen für den Ruhestand alles Gute.

Ich übergebe nun das Wort an meinen Kollegen Eric Strutz der Ihnen unsere Zahlen für das erste Quartal dieses Jahres erläutern und Ihnen eine ausführliche Zwischenbilanz zum Stand der Integration geben wird.

Sie haben jetzt in kompakter Form gehört und gelesen, wie wir aktuell dastehen und was wir mit dieser Bank in den kommenden Jahren vorhaben.

Wie schon eingangs gesagt: Dies wird gewiss kein Sonntagsspaziergang. Schon eher eine harte Bergtour. Doch wir kennen die beste Route, haben den Proviant im Rucksack, und wir sind gut vom Start weggekommen. Der Gipfel ist noch ein Stück

entfernt. Aber wir haben die Kraft, Ausdauer und Disziplin, um alle Hindernisse zu überwinden, die unterwegs womöglich noch auf uns warten.

Die Anstrengung wird sich lohnen, und das Ziel, das wir haben, ist jede Mühe wert: Wir wollen am Ende sagen können, dass wir Deutschlands Privat- und Firmenkundenbank Nummer eins gebaut haben. Wir alle, meine Vorstandskollegen und ich, sind fest davon überzeugt, dass uns dies gelingen wird.