

### **Es gilt das gesprochene Wort**

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich begrüße Sie recht herzlich zu unserer traditionellen Herbst-Presskonferenz. Ein Jahr geht zu Ende, das von für uns ungewohnten Turbulenzen begleitet war. Wir wollen aber keine Rückschau betreiben oder lamentieren über die Unwetter, die über uns gezogen sind. Unser Blick geht vielmehr nach vorne - strategisch und bald auch mit einem neuen Steuermann an der Spitze des Managements. Klaus-Peter Müller übernimmt eine ertragsstarke Bank, die im Wettbewerb klar und gut positioniert ist. Herr Müller gehört dem Vorstand seit genau zehn Jahren an und hat in dieser Zeit an allen wichtigen Entscheidungen mitgewirkt.

Er wird mit Sicherheit - so wie ich es getan habe - auch eigene Akzente setzen und neue Ideen realisieren. Und damit wird sich diese Bank mit aller ihr eigenen Beweglichkeit und Dynamik unverändert den Herausforderungen stellen, die von den Bewegungen unseres Umfelds ausgehen.

Wie wir mit zum Teil tiefgreifenden organisatorischen und strategischen Weichenstellungen auf diese Herausforderungen reagieren, stelle ich Ihnen nun etwas genauer vor. Danach erläutere ich unser Zahlenwerk für neun Monate, dem ich ohne falsche Bescheidenheit das Prädikat Extraklasse gebe. Bleibt nur zu hoffen, dass auch die Börse dies erkennt und Erfolge wieder honoriert.

### **Zusammenarbeit mit Generali**

In den vergangenen Wochen und Monaten wurden immer wieder kritische Stimmen laut, es fehle uns eine überzeugende Strategie. Wir seien lediglich bestrebt, den Einfluss der Aktionärsgruppe zu schwächen, die sich von Rebon/CoBRa vertreten lässt.

Dem ist keineswegs so. Seit dem Ende der Sondierungsgespräche mit der Dresdner Bank konnten wir vor allem in unserer Europa- und Allfinanz-Strategie neue Akzente setzen. Insbesondere in der Zusammenarbeit mit der italienischen Generali und ihren deutschen Tochtergesellschaften sind wir in eine neue Dimension vorgestoßen: Bisher ging diese mit striktem Kundenschutz einher, so wie es im Markt üblich ist. Jetzt öffnen wir die Kundenbestände gegenseitig. Das bedeutet:

Wir richten im Verlauf der nächsten drei Jahre in rund 250 Versicherungsagenturen so genannte Banking Center ein. Über diese Einheiten werden wir den 13,5 Millionen Versicherungsnehmern der Aachener und Münchener-Versicherungsgruppe Bankprodukte anbieten - vor allem Anlage- und Vermögensberatung sowie Baufinanzierung und Konsumentenkredite. Unsere Zielsetzungen gehen davon aus,

dass wir dadurch im Verlauf der kommenden zwei bis drei Jahre mindestens eine Million neue Kunden gewinnen werden.

Die AM-Gruppe wird im Gegenzug bis zu 650 Versicherungs- und Bausparspezialisten in unserem Filialnetz einsetzen. In diesen Allfinanz-Centern werden die vier Millionen Kunden der Commerzbank AG künftig eine qualifizierte Beratung zu Lebens-, Kranken- und Sachversicherungen sowie Bausparverträgen erhalten.

Hinter diesem bislang einzigartigen Bankassurance-Konzept stehen beeindruckende Volumens- und Ertragserwartungen. So wollen wir - mit sich beschleunigender Tendenz - bis zum Jahr 2005 den AM-Versicherungen eine jährliche Beitragssumme von 1,5 Mrd Euro und der Badenia ein Bausparvolumen von rund zwei Mrd Euro vermitteln. Umgekehrt erwarten wir aus der Kooperation bis dahin ein Depotvolumen von vier bis fünf Mrd Euro und in der Baufinanzierung ein jährliches Neugeschäft von 1,5 Mrd Euro. An Erträgen kalkulieren wir als Provision aus der Vermittlung von Bauspar- und Versicherungsverträgen sowie aus der Arbeit unserer Banking Center und aus zugeführtem Geschäft bis 2005 etwa 140 Mio Euro p.a., verglichen mit 35 Mio Euro im laufenden Jahr 2000. Wir sind sicher, dass diese sehr ehrgeizigen Ziele realistisch sind. Inzwischen zeigen sich auch Analysten davon beeindruckt.

Außer bei der Allfinanz werden wir künftig auch in anderen Bereichen gemeinsame Projekte in Angriff nehmen: So ist verabredet, im Asset Management Akquisitionen auch zusammen anzugehen - mit entsprechend größerem finanziellen Spielraum. Zurzeit sind wir in den USA konkret auf der Suche. Dort wollen wir insbesondere unsere Vertriebskapazitäten im Asset Management verstärken.

Auch im Internationalen Private Banking wollen wir gemeinsam neue Aktivitäten aufnehmen. So sprechen wir darüber, in welcher Form die Commerzbank (Schweiz) und die im Besitz der Generali befindliche Banca Svizzera Italiana in Lugano ihre Aktivitäten bündeln können.

Schließlich arbeiten wir mit Generali intensiv an einem Joint-venture im Bereich Private Equity. Die entsprechenden Fonds werden privaten und institutionellen Anlegern angeboten; sie investieren in Start-up-Unternehmen der europäischen Hochtechnologie.

Im deutschen Kundengeschäft haben wir mit der Generali gegenseitige Exklusivität vereinbart; im internationalen Geschäft räumen wir uns Präferenz ein. Die Commerzbank ist national und international die bevorzugte Bankverbindung der Generali-Gruppe und umgekehrt.

Diese zunächst auf zehn Jahre fest vereinbarte Kooperation bedeutet einen Quantensprung in der Geschichte der Allfinanz. Und ich muss an dieser Stelle ganz klar sagen: Ohne die Anhebung des Kapitalanteils der Generali an uns auf fast 10% hätte es dieses weitreichende Kooperationsabkommen, das in Europa keine Parallele hat, nicht gegeben.

Die Kapitalerhöhung war aber auch aus anderen Gründen erforderlich. Durch die starke geschäftliche Expansion war unsere Kernkapitalquote unter sechs Prozent gesunken. Mit bald wieder deutlich über sechs Prozent bleiben wir international handlungsfähig, vor allem in den USA. Dort streben wir den Status einer Financial Holding Company an. Das ist die Voraussetzung uneingeschränkter Aktivitäten in den USA. Das Mindestfordernis liegt bei 6,5% Kernkapitalquote.

Daher weise ich den Vorwurf zurück, die Kapitalerhöhung habe lediglich defensiven Zwecken gedient. Sie war im Gegenteil eine entscheidende Voraussetzung für die Fortführung unseres erfolgreichen Wegs.

Nicht zustande gekommen ist dagegen die von uns ins Auge gefasste Übernahme der CC-Bank vom spanischen BSCH. Wir haben den Preisvorstellungen des BSCH nicht folgen können.

Da der Kauf der CC-Bank gegen Commerzbank-Aktien erfolgen sollte, hat sich eine Kapitalaufstockung des BSCH an uns erledigt. An der guten und engen Kooperation mit diesem Institut ändert sich dadurch nichts.

### **Neuausrichtung der Commerzbank**

Nach der nun angelaufenen Vertiefung der Allfinanz-Kooperation haben wir in einem nächsten Schritt unsere Strategie insgesamt einer kritischen Prüfung unterzogen. Wir werden die derzeitige Organisationsstruktur noch mehr als bislang kundengruppenorientiert ausrichten und die Aktivitäten unserer Gruppe stärker fokussieren.

Unser Ziel ist es, den Konzern eigenständig weiterzuentwickeln und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Die hierzu beschlossenen Maßnahmen schaffen die Grundlagen für eine Festigung und Verbesserung unserer Wettbewerbsposition.

Im Einzelnen werden wir zum Jahresanfang 2001 unsere operativen Aktivitäten statt in drei in nur noch zwei großen Unternehmensbereichen bündeln. Der eine enthält die beiden Geschäftsfelder Private Kunden und Asset Management. Damit unterstreichen wir die Schwerpunktverlagerung im Geschäft mit Privaten Kunden hin zu Vermögensanlage und -aufbau, national und international.

Der zweite UB vereint die Geschäftsfelder des Firmenkunden und des Investment Banking. So schaffen wir eine voll integrierte Firmenkunden- und Investmentbank. In ihr wird die Verantwortung für alle relevanten Kundengruppen, Filialen, Tochtergesellschaften und Produktbereiche zusammengeführt. Das unterstützt uns auch in dem Vorhaben, unseren Firmenkunden verstärkt kapitalmarkt- und treasuryorientiert zur Verfügung zu stehen. In der vollen Ergebnisverantwortung steht jeweils ein Vorstandskollege an der Spitze seines Geschäftsfelds.

Unverändert bleiben diejenigen Elemente der Organisationsstruktur, die traditionelle Stärken der Commerzbank darstellen. Das sind insbesondere ein Betreuungskonzept, das den Kunden in den Mittelpunkt stellt, sowie die Aufrechterhaltung eines bundesweit flächendeckenden Filialsystems.

Wir werden deshalb auch an der direkten Kundenverantwortung der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie an der dreistufigen Gliederung des inländischen Filialnetzes mit 20 Gebietsfilialen festhalten. Die Nähe zu unseren Kunden bleibt uns sehr wichtig.

Vor dem Hintergrund dieser Konzentration des operativen Geschäfts werden wir auch unsere Segmentberichterstattung künftig bis auf die einzelnen Geschäftsfelder herunterbrechen. Hierdurch verbessern wir die Ergebnistransparenz.

### **Fokussierung auf Kernkompetenzen**

Die stärkere Ausrichtung nach Kundengruppen geht einher mit einer Fokussierung auf Kernkompetenzen.

Sämtliche Aktivitäten des Konzerns werden im Laufe der nächsten Monate überprüft, um zu klären, welche Aktivitäten weiterhin als Kerngeschäft betrachtet und ausgebaut werden sollen. Wir wissen, dass wir nicht in allen Bereichen über die erforderliche kritische Masse verfügen. Kritische Masse heißt für uns: Marktanteil, Know-how und Skaleneffekte reichen aus, um die Position im Wettbewerb zu sichern und auszubauen. Konsequenz muss sein, sich auf Kernfelder zu konzentrieren und gegebenenfalls die kritische Masse durch Akquisition oder Kooperation zu erhöhen.

Durch stärkere Nutzung von Internet und Call-Center können wir die Anzahl der Filialstandorte reduzieren. Gleichzeitig entstehen größere Einheiten mit höherer Betreuungs- und Beratungskapazität sowie stärkerer Produktexpertise.

Wichtigstes Kennzeichen der neuen Struktur im Geschäft mit privaten Kunden ist die unterschiedliche Behandlung von Ballungsraum und Fläche. In Ballungsräumen werden wir fortfahren, benachbarte Standorte zusammenzulegen. Gleichzeitig wird das Individualkundengeschäft auf so genannte I-Center konzentriert, an die zusätzlich Immobiliencenter angeschlossen werden.

In der Fläche liegt die erste Priorität in der Erhaltung einer breiten Präsenz. Doch die Erfahrung der letzten Jahre hat gezeigt: Nicht alle Standorte können so gestärkt werden, dass sie langfristig stabile Einheiten mit ausreichendem Kundenstamm und Deckungsbeitrag bilden. In diesen Fällen gibt es keine Alternative zur Zusammenlegung, gegebenenfalls auch zur Schließung. Doch versuchen wir, durch Stärkung der Beratungskompetenz so viele Standorte wie möglich zu erhalten.

Unsere Filialen müssen sich durch kompetente, umfassende Beratung vom Wettbewerb unterscheiden. Und der Kunde muss erleben, dass ihm der persönliche Kontakt zum Berater einen Mehrwert bringt, den er „online“ nicht erzielen kann.

Im Firmenkundengeschäft werden wir unsere dezentralen Strukturen stärken und damit im Gegensatz zu vielen unserer Wettbewerber die Nähe zu unseren Kunden, insbesondere dem Mittelstand, nicht ausdünnen, sondern vertiefen. Das heißt andererseits nicht, dass jeder Kundenvorgang auch technisch vor Ort stattfinden muss. Die von der technologischen Weiterentwicklung gegebenen Möglichkeiten zur Verbesserung der Betriebswirtschaft werden wir nutzen.

Insgesamt gehen wir von einer Reduzierung unseres Netzes um bis zu 200 Filialen aus. Der Löwenanteil wird die Ballungsgebiete betreffen.

Wir werden versuchen, möglichst alle Mitarbeiter weiter zu beschäftigen, wenn auch nicht unbedingt in ihrer bisherigen Position und am bisherigen Platz. Vergleiche mit anderen Banken zeigen: Wir arbeiten in vielen Bereichen effizient und produktiv, so dass sich große Einschnitte in die Personaldecke erübrigen.

Unser Auslandsnetz soll seinen Schwerpunkt stärker als bislang in Europa haben. Alle Stützpunkte, insbesondere die in Asien und Afrika, werden derzeit auf nachhaltige Rentabilität untersucht. Die einzelnen Filialen wollen wir enger zu regionalen Zentren vernetzen.

Im Investment Banking müssen wir Skaleneffekte und Stückkosten auf das Niveau unserer wesentlichen Wettbewerber bringen. Kooperationen oder Akquisitionen sind auch hier nicht ausgeschlossen.

Im Asset Management geht es vor allem darum, die Vertriebsmöglichkeiten zu erweitern. Die Zusammenfassung mit dem Geschäftsfeld Private Kunden in einem gemeinsamen Unternehmensbereich soll die internationale, ja globale Ausrichtung des Geschäfts mit vermögenden privaten und institutionellen Kunden betonen.

So weit kurz zusammengefasst unsere aktuellen Überlegungen zu den Kerngeschäftsfeldern.

Wir haben auch einige Randaktivitäten identifiziert. So sind unsere Immobilien- und Leasinggeschäfte zwar sehr erfolgreich, sie gehören aber nicht unbedingt zum Kerngeschäft der Bank. Daher planen wir, Teile der Tochtergesellschaften aus diesem Geschäftsfeld zu veräußern, bevorzugt über die Börse.

### **Zwischenbericht zum 30. September**

Ich komme nun zum Zwischenbericht für die ersten neun Monate. Er wird zwar geprägt vom Einmalertrag aus dem comdirect-Börsengang. Aber auch die operativen Erträge sind stark gestiegen.

Der Zinsüberschuss hat sich im Jahresverlauf besonders erfreulich entwickelt; er erhöhte sich um 8% auf 2,65 Mrd Euro.

Für die Risikovorsorge haben wir zeitanteilig 397 Mio Euro eingestellt, 14% weniger als für die ersten neun Monate 1999. Der Zinsüberschuss nach Risikovorsorge nahm um 13% auf 2,25 Mrd Euro zu.

Hervorragende Ergebnisse erzielen wir unverändert beim Provisionsüberschuss. Er stieg in den ersten neun Monaten um 37% auf 2,1 Mrd Euro. Die Hälfte dieses Betrags stammt aus dem Wertpapiergeschäft mit unseren Kunden. Die höchste Zuwachsrate weist der Bereich Asset Management aus; hier nahmen die Erträge um 90% zu.

Das Handelsergebnis erreichte 751 Mio Euro und war damit gegenüber 1999 um 22% höher. In der Verringerung von Quartal zu Quartal spiegelt sich die anhaltende Börsenschwäche wider. Trotzdem hat der Handel mit Aktien und ihren Derivaten den weitaus größten Ergebnisbeitrag geleistet – mit 533 Mio Euro war er gut doppelt so hoch wie im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Im Handel mit Zins- und Währungsinstrumenten konnten wir die Vorjahreszahlen dagegen nicht erreichen.

Den operativen Erträgen von insgesamt 5,24 Mrd Euro stehen Verwaltungsaufwendungen in Höhe von 3,85 Mrd Euro gegenüber. Die stärkste Zuwachsrate zeigt hier der Personalaufwand mit +25%. Einerseits beschäftigen wir heute gut 1.800 Mitarbeiter mehr als ein Jahr zuvor. Andererseits müssen wir immer höhere Tantieme- bzw. Bonuszahlungen vorsehen. Wir können die Marktpreise nicht ignorieren, erst recht nicht in einigen Spezialfeldern des Investment Banking, des Asset Management und der Informationstechnologie. Der Anstieg des Sachaufwands bewegt sich im Rahmen unserer Planung. Zwar weist er nach neun Monaten noch ein Plus von 15% auf. Doch im 9/12-Vergleich bleibt die Steigerung bei gut 8%, also im angestrebten einstelligen Bereich.

Im Sonstigen betrieblichen Ergebnis weisen wir den Einmalertrag aus dem comdirect-Börsengang aus. Zu den bereits im Sommer gezeigten 856 Mio Euro kommen im zweiten Halbjahr weitere 360 Mio Euro hinzu. Diesen Betrag haben wir im zweiten Halbjahr anteilig in die GuV eingestellt, für das dritte Quartal also 180 Mio Euro. Aus dem Konzern-Jahresüberschuss wird der Betrag dann steuerfrei den Gewinnrücklagen zugeführt.

Insgesamt erreichten wir für Januar bis September ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von 2,42 Mrd Euro oder 139% mehr als im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Gleichzeitig hat sich der Steueraufwand fast verdreifacht. Nach Abzug der konzernfremden Gesellschaftern zustehenden Erträge verbleibt ein Gewinn von 1,44 Mrd Euro – stolze 129% mehr als 1999.

Bei einer durchschnittlichen Aktienanzahl von 513 Millionen Stück errechnet sich für die ersten neun Monate ein Gewinn je Aktie von 2,80 Euro, ohne comdirect-Effekt immerhin noch 1,65 Euro. Im gleichen Zeitraum des Vorjahres hatte er bei durchschnittlich 496 Millionen Stück 1,27 Euro betragen.

Trotz des anhaltend labilen Börsenumfelds erwarten wir nach jetzigen Erkenntnissen auch für das Gesamtjahr - selbst ohne die Ergebnisse aus dem comdirect-Börsengang - ein ausgezeichnetes Ergebnis.