

---

---

## Das Jahr 2001 brachte uns einen Einbruch der Erträge und hohe Sonderbelastungen

### Klaus-Peter Müller

Sprecher des Vorstands  
der Commerzbank AG  
in der Hauptversammlung am 31. Mai 2002  
(gekürzte Fassung)



---

---

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

sehr geehrte Aktionärsvertreter,  
meine Damen und Herren,

auch im Namen meiner Vorstandskollegen begrüße ich Sie herzlich hier in der Jahrhunderthalle Frankfurt. Mit der heutigen Hauptversammlung setzen wir den Schlusspunkt unter ein für uns – und da standen wir wirklich nicht allein – schwieriges Geschäftsjahr 2001.

Wir hatten mit widrigen Marktbedingungen und einer lahrenden Konjunktur zu kämpfen. Darüber hinaus belasteten uns die Folgen der unfassbaren Ereignisse des 11. September.

Über unseren Jahresabschluss haben wir seit Anfang Februar berichtet; zunächst wurden die vorläufigen Eckdaten veröffentlicht. Anfang April folgte dann unsere Pressekonferenz mit der Darstellung der endgültigen, testierten Zahlen. Das hat seinen ausführlichen Widerhall in der Presse gefunden. Sie als unsere Aktionärinnen und Aktionäre haben zudem mit der Einladung zur Hauptversammlung die

Kurzfassung unseres Geschäftsberichts erhalten und sich entsprechend informieren können.

### Entwicklung im laufenden Geschäftsjahr

Wie sieht nun unsere weitere Planung aus? Wie sehen wir unsere Zukunft?

Für das Jahr 2002 insgesamt gehen wir – ohne Erträge aus Beteiligungsverkäufen – von einem Ergebnis vor Steuern in Höhe von 700 bis 800 Millionen Euro aus. Das bedeutet, dass wir in den kommenden drei Quartalen jeweils gut 200 Mio Euro vor Steuern verdienen müssen. Die uns bisher dazu vorliegenden Zahlen zeigen, dass wir auf diesem Weg gut vorankommen.

Aus der Entkonsolidierung der Rheinyp erwarten wir im laufenden Jahr einen steuerfreien Ertrag von 600 bis 700 Mio Euro. Über die Verschmelzung zur neuen Eurohypo beschließen die Hauptversammlungen der drei Hypothekenbanken im Juni. An der neuen Gesellschaft werden

wir zunächst mit 35% beteiligt sein. Durch die Einbringung weiterer Aktivitäten durch Dresdner und Deutsche Bank wird sich unser Anteil voraussichtlich leicht verringern.

---

---

**Für das Jahr  
2002 insgesamt gehen  
wir – ohne Erträge aus  
Beteiligungsverkäufen –  
von einem Ergebnis  
vor Steuern in Höhe von  
700 bis 800 Millionen  
Euro aus.**

---

---

Gravierende Veränderungen des Marktumfelds haben uns dazu veranlasst, in Verhandlungen mit Deutscher und Dresdner Bank über eine Fusion der drei Hypothekenbanken einzutreten. Die künftige Eurohypo AG wird sich als einer der stärksten europäischen Anbieter auf den Finanz- und Kapitalmärkten etablieren, sei es in der Immobilienfinanzierung, der Staatsfinanzierung oder der Emission

von Pfandbriefen. Und wir als Aktionär werden vom großen Wachstumspotenzial der fusionierten Bank profitieren.

Insgesamt bleiben wir in unserer Rendite 2002 noch weit hinter der international üblichen Zielmarke von 15% nach Steuern zurück. Aus dem operativen Geschäft erwarten wir eine Eigenkapitalrendite von 4 bis 5%; einschließlich des Ertrags aus Beteiligungsverkäufen und der Entkonsolidierung der Rheinhyp sollte die Rendite auf 9 bis 10% steigen.

---

**Insgesamt haben wir  
im ersten Quartal  
dieses Jahres eine  
Eigenkapitalrendite  
von 2,5% und eine  
Aufwandsquote von  
77,5% erzielt.**

---

Lassen Sie mich nun einige Anmerkungen zu unseren Perspektiven und zu unserer strategischen Ausrichtung machen: Insgesamt haben wir im ersten Quartal dieses Jahres eine Eigenkapitalrendite von 2,5% und eine Aufwandsquote von 77,5% erzielt. Diese Kennzahlen – mit denen wir in keiner Weise zufrieden sein können – werden wir im Laufe des Jahres verbessern. Dazu trägt entscheidend unser Turnaround-Programm bei, in dem wir das Ertragsprogramm CB 21, die Kostenoffensive, unseren Kreditportfolio-Check und weitere strukturelle Maßnahmen zusammengefasst haben.

CB 21, das Ihnen Herr Kohlhassens auf der letztjährigen Hauptversammlung ausführlich erläutert hat, mussten wir an die veränderten Marktverhältnisse und an deutlich reduzierte Erwartungen im Allfinanzgeschäft anpassen. Wir gehen heute auf Grund der drastisch veränderten Rahmenbedingungen davon aus, bis 2003 nur noch knapp 40% des ursprünglich erwarteten Erfolgsbeitrags zu erreichen. Wir werden aber versuchen, durch ergänzende Maßnahmen die entstandene Lücke zu verkleinern.

Umgesetzt haben wir bisher die globale Verantwortung im Treasury, den Einsatz von Data-based-Marketing im Geschäft mit Individualkunden sowie die Reduzierung unseres Filialnetzes auf inzwischen 789 Standorte. Daneben haben wir im Zuge der Überprüfung unserer Auslandsstützpunkte die Filiale Mumbai in eine Repräsentanz verwandelt sowie die Vertretungen in Warschau und Rio de Janeiro geschlossen.

---

**Zu den Eckpfeilern  
des CB 21-Programms  
gehört die Verzahnung  
von Corporate und  
Investment Banking.**

---

Zu den Eckpfeilern des CB 21-Programms gehört die Verzahnung von Corporate und Investment Banking. Wir wollen unsere führende Position als Bank des erfolgreichen deutschen Mittelstands weiter ausbauen. Unsere Kredite an diese Zielgruppe haben wir in den letzten drei Jahren um insgesamt 50% erhöht. Das bedeutet jährliche Steigerungsraten zwischen 12 und 18%. Ich denke, meine Damen und Herren, das ist ein eindrucksvoller Beweis dafür, dass wir uns keineswegs aus dem Mittelstand zurückziehen.

Es ist erfreulich festzustellen, dass diese Kundengruppe zunehmend auch Investment Banking-Produkte verlangt. Mit reinem Kreditgeschäft lässt sich heute keine Firmenkundenbeziehung mehr nachhaltig festigen oder gar ausbauen. Dieser Nachfrage werden wir mit der Integration von Corporate und Investment Banking gerecht. Firmenkundenbetreuer und Investment Banking-Spezialisten arbeiten zusammen, um dem einzelnen Kunden maßgeschneiderte Produkte anbieten zu können. Wir haben uns also auf das veränderte Finanzierungsverhalten der deutschen Unternehmen gut und gezielt vorbereitet.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang kurz auf das gerade aktuelle Thema „Mittelstandsbank“ eingehen.

Die Gründung neuer öffentlich-rechtlicher „Mittelstandsbanken“ wäre meiner Meinung nach ein völlig falsches Signal. Es gibt mehr als genug Kredit- und Förderinstitute, aber noch nicht genug Ideen und kreative Lösungen für die spezifischen Probleme des Mittelstands. Dort, wo der Einsatz öffentlicher Mittel sinnvoll ist, müssen Förderprogramme flexibler gestaltet und vereinfacht werden.

Zurück zum Thema: Unsere Kostenoffensive, die wir im zweiten Quartal 2001 beschlossen haben, basiert auf einem Benchmarking-Prozess, einem Vergleich mit dem jeweils besten im Wettbewerb. Dabei konnte erhebliches Einsparpotenzial identifiziert werden. Allerdings möchte ich betonen, dass es uns nicht um kurzfristige Sparmaßnahmen geht. Wir wollen mit unserer Offensive langfristig einen anderen, einen effizienteren Umgang mit den vorhandenen Ressourcen erreichen.

Im Rahmen der Kostenoffensive haben wir beschlossen, 1700 vakante Stellen sofort zu streichen und darüber hinaus bis Ende kommenden Jahres rund 3400 Arbeitsplätze abzubauen. Wir sind zuversichtlich, dass wir den Abbau zum größten Teil oder gar vollständig ohne betriebsbedingte Kündigungen realisieren können.

---

**Bis zum Jahresende  
wollen wir unser  
Ziel von 725 Filialen  
erreicht haben.**

---

Im laufenden Jahr werden wir die Zentralisierung von Organisation und Backoffice vorantreiben und die Straffung des Filialnetzes weiterführen. Bis zum Jahresende wollen wir unser Ziel von 725 Filialen erreicht haben. Mit dieser Maßnahme haben wir vor allem auf das veränderte Kundenverhalten reagiert. Die Kunden fordern heute verschiedene Zugangswege zu ihrer Bank; es gibt praktisch keine Alternative mehr zur so genannten „Multi-Channel-Bank“, die per Telefon, Internet oder über die

traditionelle Filiale erreichbar ist. Unsere virtuelle Filiale für Privatkunden „commerzbanking.de“ ist bereits im Test. Auch die telefonische Erreichbarkeit ist durch unser Call Center praktisch rund um die Uhr gewährleistet.

Für unsere Firmenkunden haben wir Internet-Portale geschaffen, über die sie Zugang zu unseren E-Commerce-Leistungen erhalten. Im Zuge der Straffung unseres Filialnetzes sind größere Einheiten entstanden, die sowohl die erforderliche Spezialisierung der Berater als auch längere Öffnungszeiten ermöglichen. Alle diese Anstrengungen zeigen, dass die Kundenzufriedenheit keineswegs auf der Strecke bleiben muss, wenn man zusätzlich neue so genannte unpersönliche Systeme anbietet. Ganz im Gegenteil, sie bleibt für uns als Dienstleister nach wie vor oberstes Ziel.

Wie bereits erwähnt, umfasst unser Programm auch strukturelle und personelle Maßnahmen. Hier ist zum einen die Bildung zweier neuer Zentralabteilungen zu nennen. Mit Beginn des neuen Monats – also genau genommen ab morgen – wird Private Banking als eigenständiges Geschäftsfeld geführt werden. Wir sind der Auffassung, dass es durch die neue Struktur möglich sein wird, dieses ertragsstarke Segment noch gezielter zu betreuen und weiteres Marktpotenzial zu erschließen. Zur Jahresmitte wird die Stabsabteilung Financial Controlling die Arbeit aufnehmen und unsere bisherigen Anstrengungen auf diesem Gebiet weiterverstärken. Für ein effizientes Controlling und die Steuerung des gesamten Konzerns ist es unerlässlich, diese Aufgabe in einer unabhängigen Einheit anzusiedeln.

Hervorzuheben ist unter den personellen Veränderungen die Berufung von Regionalvorständen für das Firmen- und Privatkundengeschäft, die im Januar die Arbeit aufgenommen haben. Sie sind für die Betreuung unserer anspruchsvollen Kunden zuständig. Im Firmenkundengeschäft haben sie gleichzeitig den Auftrag, die Bank

bei der Integration von Corporate und Investment Banking voranzubringen.

---

### Mit Beginn des neuen Monats wird Private Banking als eigenständiges Geschäftsfeld geführt werden.

---

Unsere strategische Neuausrichtung betrifft auch das Geschäftsfeld Asset Management, das von der Börsen-Baisse besonders stark betroffen war. Außerdem hatte unser Expansionskurs nicht die notwendigen Synergien gebracht. Wir stellen uns daher strategisch neu auf und werden:

1. die internationalen Aktivitäten stärker konzentrieren, und zwar eindeutig auf den europäischen Markt;
2. unsere deutschen Gesellschaften in einer großen Kapitalanlagegesellschaft, der Cominvest, zusammenfassen;
3. die Führungsstruktur des Asset Management verdichten und vereinfachen;
4. unsere Fondspalette deutlich straffen und
5. durch den Aufbau neuer Produktfelder und die Gewinnung institutioneller Kunden die Ertragsbasis stärken.

Große Chancen sehen wir für die Zukunft weiterhin bei privaten und betrieblichen Altersvorsorgeprodukten. Daher haben wir zum Beispiel in Zusammenarbeit mit der Höfer Vorsorge-Management unser Angebot für Unternehmen im Bereich der betrieblichen Altersvorsorge erweitert: Unser Gemeinschaftsunternehmen PENSOR Pensionsfonds AG hat Ende April als erster branchenunabhängiger Fonds vom Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen die Zulassung zum Geschäftsbetrieb erhalten.

Abschließend sei beim Thema Neuausrichtung noch darauf hingewiesen, dass wir unsere Kreditorganisation bereits jetzt den „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft“ (MaK) angepasst haben. Diese neuen Regelungen treten sukzessive im Ver-

lauf des Jahres 2002 in Kraft; die Umsetzung muss bis Ende 2003 erfolgt sein. Die Einführung der MaK-konformen Kreditorganisation in unserer Bank verbinden wir im inländischen Firmenkundengeschäft mit der Zentralisierung auf die zwanzig Gebietsfilialen und im Privatkundenbereich auf sechs Kreditzentren. Diese Maßnahme wird bis 2005 zu einer zusätzlichen Einsparung von 150 bis 250 Vollzeitkräften führen.

---

### Große Chancen sehen wir für die Zukunft weiterhin bei privaten und betrieblichen Altersvorsorgeprodukten.

---

Meine Damen und Herren,

mit diesen Ausführungen habe ich Sie auf den neuesten Stand bei unseren strategischen und geschäftspolitischen Vorhaben gebracht. Dass wir schon ein gutes Stück vorangekommen sind und durchaus beachtliche Erfolge vorweisen können, verdanken wir nicht zuletzt dem Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie haben im vergangenen Jahr schnell erfasst, wie ernst die Lage ist. Sie haben von Anfang an unsere notwendigen, teils sehr harten Maßnahmen mitgetragen und dadurch Solidarität bewiesen. Dafür möchte ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken. Gleichzeitig richtet sich an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mein Appell, sich weiter mit Ideen, großem Engagement sowie hohem Kosten- und Ertragsbewusstsein für die Commerzbank einzusetzen.

Unsere Strategieprogramme, unsere strukturellen und personellen Maßnahmen dienen letztlich dazu, das Profil der Bank zu schärfen, uns im Wettbewerb sichtbarer, unterscheidbarer zu machen: Wir sehen uns als kompetenten Finanzdienstleister für den anspruchsvollen privaten Kunden in Deutschland. Darüber hinaus sind wir die kreative Bank für den erfolgreichen deutschen Mittelstand, für große Firmenkunden und

Institutionen in Europa sowie für multinationale Unternehmen aus aller Welt.

---

**Wir sehen uns als kompetenten Finanzdienstleister für den anspruchsvollen privaten Kunden in Deutschland.**

---

Wir sind davon überzeugt, dass wir mit dieser Fokussierung auf Kernzielgruppen und Kernregionen den richtigen Weg eingeschlagen haben, um die Commerzbank zu Ertragsstärke und damit zu einem für uns alle wieder attraktiven Aktienkurs zurückzuführen.

Es gibt in Deutschland kaum noch Banken, die flächendeckend alle Zielgruppen im Privatkunden- und im gesamten Firmenkundengeschäft bedienen können und wollen. Unsere Bank, die Commerzbank, ist, wie ich schon sagte, hier besonders gut aufgestellt. Wir arbeiten partnerschaftlich, kompetent und selbstbewusst, aber nicht arrogant. Wir stellen den Kunden in den Mittelpunkt unserer Arbeit; nur so können wir höhere Marktanteile gewinnen.

Unterstützt von Mitarbeitern, die wissen, dass auch unsere Arbeitsplätze nur von zufriedenen Kunden gesichert werden, arbeiten meine Vorstandskollegen und ich hart daran,

den Wert unserer Bank wieder deutlich zu steigern. Dies tun wir in engem und vertrauensvollem Dialog mit unserem Aufsichtsrat.

Wir danken unseren privaten und institutionellen Aktionären im In- und Ausland für ihre Verbundenheit in schwieriger Zeit. Wir danken aber auch all den Kunden, ohne deren Vertrauen in unsere Service- und Leistungsfähigkeit alle Bemühungen vergeblich wären. Wir wissen, meine sehr verehrten Damen und Herren – ob Sie nun Aktionäre oder Kunden, sinnvollerweise beides, sind –, was Sie von uns erwarten. Wir wollen und werden Sie nicht enttäuschen.

Ich danke Ihnen.