



COMMERZBANK

Sperrfrist

Beginn der Rede des
Vorstandsvorsitzenden

Bilanzpressekonferenz am 11. Februar 2021



Es gilt das gesprochene Wort.

Manfred Knof, CEO

Guten Morgen und herzlich willkommen zu unserer Pressekonferenz.

Es freut mich, mit Ihnen in den Austausch zu treten – nicht nur heute, sondern auch darüber hinaus. Sicher wird es in den kommenden Wochen und Monaten dafür einige Gelegenheiten geben.

Dies ist meine sechste Woche bei der Commerzbank. Und ich muss sagen: Ich bin sehr gerne hier. Vor allem wegen der vielen kompetenten, motivierten Kolleginnen und Kollegen, die ich bereits kennengelernt habe. Sie wollen, dass die Commerzbank eine starke Bank ist, dass sich etwas bewegt und zum Positiven hin verändert.

Diesen Wunsch teile ich. Ich bin hierhergekommen, um etwas zu bewegen und die Commerzbank zurück zum Erfolg zu führen.

Die Commerzbank blickt auf eine lange Tradition zurück. Ich möchte, dass sie auch eine lange eigenständige Zukunft vor sich hat.

Doch das gelingt nur, wenn unsere Bank wieder auf festen Beinen steht. Wenn es ihr gelingt, ihre Stärken auszuspielen und ihr Potenzial zu entfalten. Wenn aus Plänen und Ankündigungen auch Taten und Ergebnisse werden.

Gewöhnlich nimmt sich ein CEO erst einmal 100 Tage Zeit, um sich einzuarbeiten. Das geht in meinem Fall nicht. Die Bank braucht in wichtigen Fragen schnell Klarheit.

Nach vielen intensiven Gesprächen in den vergangenen Wochen haben wir jetzt einen klaren Blick dafür entwickelt, was wir tun müssen und wie wir das umsetzen können.

Wir haben ein ambitioniertes Strategieprogramm und einen verbindlichen Umsetzungsplan aufgestellt.

Unsere Strategie 2024 steht zum einen für die vier Attribute kundenorientiert, digital, nachhaltig und profitabel, auf die wir unser Geschäftsmodell ausrichten. Und zum anderen für unser übergreifendes finanzielles Ziel: eine Eigenkapitalrendite von rund 7 %.

Um dieses finanzielle Ziel zu erreichen, werden wir Kosten und Kapazitäten deutlich anpassen. Konkret werden wir die Kosten um 1,4 Mrd. Euro senken.

Aber natürlich reicht es nicht, zu schrumpfen und Kosten zu senken. Auch unser Geschäftsmodell stellen wir neu auf: Wir wollen die digitale Beratungsbank für Deutschland sein.

Für Privatkunden heißt das: eine moderne Digitalbank für alle sowie individuelle Betreuung für Premiumkunden und Kunden mit komplexem Beratungsbedarf. Das schließt auch unsere Unternehmerkunden ein.

Bei Firmenkunden fokussieren wir uns auf deutsche Unternehmen und den Mittelstand sowie auf internationales Geschäft mit Deutschlandbezug.

Wir wollen die Commerzbank nachhaltig profitabel machen. Das ist unsere Priorität. Wir konzentrieren uns auf die veränderten Bedürfnisse unserer Kunden bei gleichzeitig maximaler Effizienz.

Wir schaffen damit die Voraussetzungen dafür, unsere Zukunft als eigenständige Kraft im deutschen Bankenmarkt selbst gestalten zu können.

Um dieses Ziel zu erreichen, bedienen wir uns mehrerer Hebel:

Erstens: Profitabilität geht vor Wachstum. Wachstum um jeden Preis ist für die Commerzbank keine Option mehr. Profitabilität geht vor.

Zweitens: Wir passen unsere Kapazitäten deutlich an, nicht nur im Filialgeschäft. Das bedeutet: Wir verschlanken in allen Bereichen unsere Strukturen und bauen Hierarchien ab.

Das führt zu einem erheblichen Stellenabbau: In Deutschland ist es jede dritte Stelle. Das sind schmerzhaft Einschnitte, die meinem Vorstandsteam und mir schwerfallen.

Wir haben jedoch keine andere Wahl. Wenn wir die Bank zukunftssicher aufstellen wollen, müssen wir sie grundlegend restrukturieren – und das möglichst schnell. Nur eine starke Commerzbank kann ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dauerhaft ein guter und sicherer Arbeitgeber sein. Selbstverständlich werden wir den Stellenabbau anständig und fair umsetzen.

Kommen wir zum dritten Hebel: Wir werden die Bank umfassend digitalisieren. In beiden Kundensegmenten bauen wir die digitale Betreuung stark aus und nutzen dabei die besondere Expertise der comdirect. Sie hatte 2020 ein sehr gutes Jahr und ist ein starker Pfeiler unseres Geschäfts.

Gleichzeitig werden wir unsere IT in den kommenden Jahren deutlich agiler, leistungsstärker und effizienter aufstellen. Cloud-basierte Lösungen spielen hier eine wichtige Rolle. Im Januar haben wir unsere Cloud-Kooperation mit Microsoft vertieft und mit Google arbeiten wir gleichermaßen eng zusammen. Dazu werden Sie bald noch mehr von uns hören.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich nach diesem ersten Überblick etwas detaillierter beschreiben, wie unser Geschäftsmodell aussehen wird.

Im Geschäft mit Privat- und Unternehmenskunden wollen wir das Beste aus zwei Welten zusammenführen: den hohen digitalen Standard der comdirect mit der anerkannten Beratungskompetenz der Commerzbank.

So schaffen wir eine leistungsstarke Direktbank mit einem erstklassigen Beratungsangebot.

Die Zusammenführung spiegelt sich übrigens auch in unserem neuen, heute erstmals gezeigten Corporate Design, das visuelle Elemente beider Marken aufgreift und in einem neuen, modernen Auftritt vereint.

Künftig werden wir die digitalen Leistungen einer Direktbank allen unseren 11 Millionen Privat- und Unternehmenskunden zur Verfügung stellen.

Unser Anspruch ist es, die digitalen und mobilen Bankgeschäfte für jeden noch einfacher und noch schneller zu machen. Dabei wollen wir wie schon mit der comdirect den Standard im Markt setzen.

Eine persönliche Betreuung bieten wir den Kunden digital, mobil und telefonisch in unseren Beratungszentren oder direkt vor Ort an.

Unabhängig vom Kanal bleiben wir unserem Anspruch treu, die Nummer eins in puncto Beratungsqualität und Kundenerlebnis zu sein.

In unserer neuen Aufstellung kommen wir mit deutlich weniger Filialen aus. Während wir vor Corona noch 1.000 Standorte hatten, werden es in Zukunft nur noch 450 sein.

Dort werden die Kunden weiterhin beraten, sie erhalten hier aber auch Unterstützung bei der Nutzung unserer digitalen Angebote.

Unser Ziel ist es, dass möglichst viele Kunden die digitalen Kanäle nutzen.

Vermögenden Kunden und Unternehmern mit einem höheren Beratungsbedarf bieten wir an insgesamt 220 dieser 450 Standorte persönliche Betreuung zu allen Fragen rund um Vermögen und Finanzierungen an.

Meine Damen und Herren, mit unserer Neuaufstellung werden wir deutlich effizienter.

Dabei folgen wir nicht allein wirtschaftlichen Notwendigkeiten. Wir richten uns auch konsequent an den veränderten Kundenbedürfnissen aus.

Kunden suchen heute nur noch selten eine Bankfiliale auf, sie wollen den größten Teil ihrer Bankgeschäfte digital abwickeln.

Unsere neue Aufstellung geht auf diese Wünsche ein. Zugleich hebt sie uns in puncto Effizienz auf ein ganz neues Niveau.

Und das ist die Grundlage für dauerhaften Erfolg im Privatkundengeschäft.

Im Firmenkundengeschäft setzen wir auf die anerkannten Stärken der Commerzbank.

Wir sind die führende Firmenkundenbank und seit Jahrzehnten im deutschen Mittelstand fest verwurzelt.

Wir verstehen uns als strategischer Partner unserer Kunden – in Deutschland und in den internationalen Märkten.

Im Firmenkundengeschäft erzielen wir einen Großteil unserer Erträge, und zwar bei effizientem Einsatz unseres Kapitals und mit hochzufriedenen Kunden!

Deshalb wird unser klarer Fokus auch in Zukunft genau hier liegen. Wir finanzieren unsere Firmenkunden und begleiten sie an die Kapitalmärkte und ins Ausland. Das ist so und das bleibt so. Darauf können sich unsere Kunden verlassen.

Aber: Wir stellen künftig Profitabilität vor Wachstum.

Und wir steigern unsere Effizienz, indem wir Kosten senken und Kapital noch gezielter einsetzen.

Das bedeutet, dass wir künftig vieles anders machen werden.

Für unsere Kunden mit komplexem Beratungsbedarf bleiben wir vor Ort präsent und bieten weiterhin eine individuelle Betreuung.

Gleichzeitig entwickeln wir ein innovatives Direktbankangebot für die Firmenkunden, die ein standardisiertes Produkt- und Beratungsangebot wünschen.

Dieses Betreuungsmodell werden wir sukzessive implementieren – hier bauen wir die Zukunft des Firmenkundengeschäfts.

Als klarer Marktführer in Deutschland möchten wir so in beiden Kundengruppen wachsen, also bei Kunden mit standardisiertem und bei Kunden mit komplexem Produkt- und Beratungsbedarf.

Der Fokus auf Profitabilität bedeutet aber auch – und hier sind wir sehr klar: Einige Dinge werden wir nicht mehr machen. Auch hier haben wir uns eng am Kundenbedarf orientiert.

Das hat zum Beispiel Folgen für das Kapitalmarktgeschäft. In diesem Bereich werden wir unsere Aktivitäten fokussieren und unser Angebot noch stärker auf die Anforderungen unserer Kernkunden zuschneiden – also den Mittelstand, Großkunden und multinationale Unternehmen.

Aktienhandel und -vertrieb sowie Aktienresearch werden wir nicht mehr selbst vorhalten. Hier werden wir Kooperationen abschließen.

In dem für uns wichtigen Geschäft mit internationalen Firmenkunden fokussieren wir uns auf Unternehmen mit Deutschlandbezug. Andere internationale Kunden werden wir nur noch betreuen, wenn sie in ausgewählten Zukunftssektoren aktiv sind.

Darunter verstehen wir Branchen, die in den nächsten Jahren von besonderer Bedeutung für die deutsche Wirtschaft sein werden. Das sind Mobilität, Nachhaltigkeit, Kommunikation, Life Sciences und Investitionsgüter. In diesen Sektoren haben wir schon heute eine sehr hohe Kompetenz und langjährige Expertise. Ein Beispiel ist etwa unser Kompetenzzentrum für Erneuerbare Energien in Hamburg; hier zählen wir zu den Top-Playern in Europa.

Im Ausland verringern wir die Zahl unserer Niederlassungen und Repräsentanzen: Wir planen, uns aus 15 internationalen Standorte zurückzuziehen und 2 Filialen in lokale Repräsentanzen umzuwandeln.

Gleichzeitig bündeln wir Backoffice-Funktionen in regionalen Hubs, zum Beispiel in Osteuropa. Und wir straffen unser Korrespondenzbankennetz. Wir werden damit unserer Verantwortung als starker Finanzierungs- und Absicherungspartner für den deutschen Mittelstand bei Import- und Exportgeschäften auch künftig gerecht.

Kurzum: Wir bleiben international ein leistungsfähiger Partner. Aber wir werden uns effizienter aufstellen und uns auf die wichtigsten Handelskorridore der deutschen Wirtschaft konzentrieren.

Zu unserer fokussierten Ausrichtung gehört auch, dass wir ein größeres Augenmerk auf das Management und die Effizienz unserer RWA legen werden.

Mit unseren Maßnahmen senken wir die Kosten des Segments erheblich und halten die Erträge nahezu stabil. Das führt zu einer deutlichen Verbesserung der operativen Performance.

Meine Damen und Herren, die Neuausrichtung des Firmenkundengeschäfts ist mit harten Einschnitten verbunden. Es gibt Bereiche und Standorte, von denen wir uns trennen werden – auch

wenn die Kolleginnen und Kollegen dort wirklich gute Arbeit leisten. Aber es braucht jetzt Entschlossenheit. Entscheidend wird sein, dass wir unsere starke Kundenorientierung bei maximaler Effizienz beibehalten. Unsere feste Überzeugung ist, dass wir nur so ein exzellenter und zukunftsfähiger Partner unserer Kunden sein werden.

Meine Damen und Herren, jetzt kennen Sie die Grundzüge unsere Strategie.

Sie ist ambitioniert, aber machbar.

Sie erfordert eine umfassende Restrukturierung, steht aber gleichzeitig für Aufbruch.

Mit dieser Strategie wird die Commerzbank zu einer starken und modernen Bank werden. Mehr noch: Sie wird zu der digitalen Beratungsbank für Deutschland werden.

Nun möchte ich an Bettina Orlopp übergeben, die Sie durch die Finanzkennzahlen der Strategie und durch die Zahlen des Jahres 2020 führen wird.

Bettina Orlopp, CFO

Guten Morgen auch von meiner Seite.

Ich will das von Manfred Knof Gesagte noch einmal unterstreichen:

Die Commerzbank muss effizienter werden. Nur so kann sie ihren Aktionären eine wettbewerbsfähige Rendite bieten und ihren Kunden dauerhaft zur Seite stehen – so wie wir das gerade in der aktuellen, für viele Branchen sehr herausfordernden Corona-Situation tun.

Wir wollen die Profitabilität der Bank substanziell verbessern und haben dafür einen anspruchsvollen, aber absolut realistischen Plan aufgestellt.

Bevor ich darauf näher eingehe, schauen wir zunächst gemeinsam auf den Ausgangspunkt, nämlich das Geschäftsjahr 2020.

Dieses war – wie bei vielen anderen Unternehmen auch – stark von der Corona-Pandemie geprägt. Wir haben die damit verbundenen Herausforderungen gemeistert und erste Vorarbeiten für unseren Umbau erledigt. Beides zeigt sich im Ergebnis. Es ist übrigens das erste Mal seit vielen Jahren, dass die Commerzbank das Jahr mit einem Nettoverlust abschließt.

Dabei hat sich das Geschäft mit unseren Kunden als durchaus robust erwiesen. Dank eines starken Wertpapiergeschäfts über das gesamte Jahr konnten wir den Provisionsüberschuss um 9 % steigern und damit die Belastungen des Zinsumfeldes mehr als ausgleichen.

Die bereinigten Erträge lagen mit rund 8,4 Mrd. Euro nur deshalb leicht unter Vorjahr, weil wir zusätzliche Vorsorge für Fremdwährungskredite bei der mBank getroffen haben. Diese wird, wie Sie vielleicht wissen, in den Erträgen verbucht.

2020 sind wir zudem bei der Senkung unserer Kosten weiter vorangekommen. Die Kosten liegen mehr als 200 Mio. Euro unter unserer ursprünglichen Prognose. Dazu hat unter anderem der Abbau von netto rund 900 Stellen beigetragen, ebenso wie geringere Ausgaben für Werbung und Dienstreisen.

Im Risikoergebnis zeigen sich deutlich die Auswirkungen der Corona-Krise. Von 1,75 Mrd. Euro – die Zahl hatten wir bereits Anfang Januar kommuniziert – steht mehr als die Hälfte im Zusammenhang mit Corona.

Die gute Nachricht ist: In diesen rund 960 Mio. Euro mit Corona-Bezug ist eine Top-Level-Anpassung von 505 Mio. Euro enthalten, also zusätzliche Vorsorge für bereits erwartete Effekte im Jahr 2021. Das wird uns in den nächsten Monaten zugutekommen. Wir erwarten, dass die Insolvenzen zunehmen werden, auch wenn wir bisher nur einen leichten Anstieg sehen. Mit der hohen Qualität unseres Kreditbuches sind wir darauf vorbereitet: Der Anteil der Problemkredite lag zum Jahresende bei niedrigen 1,0 %.

Insgesamt haben wir das Jahr 2020 mit einem operativen Verlust von 233 Mio. Euro abgeschlossen.

Im vergangenen Jahr haben wir zudem wichtige Grundlagen für den anstehenden Umbau geschaffen. Dies hat sich ebenfalls auf das Ergebnis ausgewirkt:

Wir haben Restrukturierungsaufwendungen von 814 Mio. Euro gebucht und damit bereits einen Teil der Kosten unseres neuen Strategieprogramms vorweggenommen.

Und wir haben unsere Bilanz aufgeräumt und in der Konsequenz unseren Goodwill abgeschrieben. Auch das hatten wir am 8. Januar bereits mitgeteilt. Der Goodwill hat übrigens keine Auswirkungen auf das regulatorische Kapital.

Unter dem Strich steht damit ein Nettoverlust von rund 2,9 Mrd. Euro.

Durch aktives Management haben wir unsere Risikogewichteten Aktiva trotz Corona-bedingter Belastungen leicht unter Vorjahresniveau reduziert, sodass wir das Jahr mit einer weiterhin starken CET-1-Quote von 13,2 % abgeschlossen haben. Das entspricht einem Puffer von 370 Basispunkten über der Mindestanforderung und ist eine gute Basis für unsere Transformation.

Werfen wir einen Blick auf die Segmente.

Im Segment Privat- und Unternehmerkunden haben wir 2020 in Deutschland 375.000 neue Kunden gewonnen, viele davon über die digitalen Kanäle.

Gleichzeitig haben wir zum Jahresende unsere Kundenzahl bereinigt: 340.000 inaktive Konten haben wir herausgenommen und etwa 500.000 Kunden identifiziert, die sowohl bei der Commerzbank als auch bei der comdirect ein Konto haben. Damit haben wir einen sauberen Aufsattpunkt für 2021: eine Kundenbasis von rund 11 Millionen Privat- und Unternehmerkunden.

Die Geschäftsvolumina des Segments sind über das Jahr hinweg kontinuierlich gewachsen: Sowohl das Wertpapiergeschäft als auch die Baufinanzierung hat sich sehr gut entwickelt.

Im Wertpapiergeschäft haben wir einen Anstieg von mehr als 20 Mrd. Euro verzeichnet – davon rund 12 Mrd. Euro aus Neuanlagen – und in der Baufinanzierung das höchste Neugeschäftsvolumen seit Jahren, noch dazu bei leicht verbesserten Margen!

Dadurch konnte das Segment die Erträge stabil halten – und das trotz der Belastungen aus dem Zinsumfeld und den Schweizer-Franken-Krediten bei der mBank.

Im Segment Firmenkunden hat sich die Pandemie stärker ausgewirkt.

Zwar ist das Kapitalmarktgeschäft 2020 sogar besser gelaufen. Dies konnte aber die geringeren Erträge im Kreditgeschäft und in der Handelsfinanzierung nur teilweise ausgleichen.

Die Erträge des Segments lagen daher leicht unter Vorjahr.

Durch die Corona-Krise hatten unsere Mittelstandskunden zum Jahresende einen geringeren Kredit- und Liquiditätsbedarf, auch aufgrund der guten und umfassenden Unterstützungsprogramme der Bundesregierung.

Im Jahresverlauf haben wir unser aktives Portfoliomanagement intensiviert und insbesondere bei internationalen Großkunden Geschäft mit geringerer Kapitaleffizienz reduziert. Dies ist der hauptsächliche Treiber der gesunkenen Kreditvolumina im vierten Quartal.

So viel an dieser Stelle zu den Segmenten.

Zusammengefasst: 2020 war ein herausforderndes Jahr. Die Commerzbank hat jedoch gezeigt, dass sie über ein robustes operatives Geschäft verfügt und ihren Kunden in der Corona-Krise zur Seite steht. Zudem haben wir wichtige Grundlagen für die anstehende Transformation gelegt.

Kommen wir zum finanziellen Ausblick für 2021.

Die Erträge werden leicht unter dem Vorjahr liegen. Das spiegelt unseren Fokus auf RWA-Optimierung im Zuge der Transformation wider.

Bei weiter steigenden Investitionen für den Konzernumbau peilen wir eine Verringerung unserer Kostenbasis auf rund 6,5 Mrd. Euro an.

Das Risikoergebnis erwarten wir zwischen minus 0,8 Mrd. und minus 1,2 Mrd. Euro. Das ist eine relativ große Spanne, die den Unwägbarkeiten der aktuellen Situation geschuldet ist. Bei welchem Wert innerhalb dieser Spanne wir dann genau landen werden, hängt vom weiteren Verlauf der Corona-Krise und der konjunkturellen Entwicklung ab.

Die Kapitalquote wird im Jahresverlauf sinken, was unter anderem auf die verbleibenden Restrukturierungsaufwendungen sowie Belastungen durch die Corona-Krise zurückzuführen ist. Zum Jahresende rechnen wir mit einer CET-1-Quote von mehr als 12 %.

Für das Jahr 2021 erwarten wir trotz Pandemie-Auswirkungen ein positives Operatives Ergebnis.

So viel zu 2020 und dem Ausblick auf das laufende Jahr. Schauen wir nun weiter nach vorne auf unseren strategischen Plan bis 2024.

Dieser beruht auf einer konservativen Einschätzung der Rahmenbedingungen!

Für die Wirtschaft erwarten wir eine schrittweise Erholung. In Deutschland rechnen unsere Volkswirte 2021 mit einem Wirtschaftswachstum von 4,5 %.

Beim Zinsumfeld erwarten wir hingegen weiterhin keinerlei Entspannung. Damit sind wir vorsichtiger als der Markt. Wie Sie wissen, würde die Commerzbank von einer Zinserholung stark profitieren.

2024 werden wir durch die konsequente Umsetzung unserer Strategie eine Nettoeigenkapitalrendite von rund 7 % erzielen.

Und wir sehen darüber hinaus Potenzial, bis zu 3 Mrd. Euro Kapital an unsere Aktionäre zurückzugeben. Dies setzt natürlich voraus, dass wir unser Programm erfolgreich umsetzen. Und es bedarf der Zustimmung der zuständigen Aufsichtsbehörden.

Ein wichtiger Hebel unseres Programms sind die Kosten. Bis 2024 werden wir sie um 1,4 Mrd. Euro reduzieren, also um rund 20 %.

Dazu werden alle Bereiche beitragen und sowohl ihre Sachkosten als auch ihre Personalkosten deutlich reduzieren.

Wir starten sofort und werden die Kosten bis 2024 jedes Jahr weiter senken – trotz weiterer strategischer IT-Investitionen für unseren Umbau.

Schon im Jahr 2022 werden wir mehr als ein Drittel der Einsparungen erzielt haben. Bis Ende 2024 werden die geplanten Kostensenkungen dann vollständig wirksam. Unsere Kostenbasis wird dann bei nur noch 5,3 Mrd. Euro liegen.

Unvermeidlich ist dabei leider – und das wissen Sie bereits – ein substanzieller Stellenabbau. Der ist kein Selbstzweck, sondern ergibt sich aus der weiteren Digitalisierung und der Vereinfachung unserer Strukturen und Prozesse.

Der Abbau betrifft alle Bereiche der Bank:

Wir verkleinern nicht nur das Filialnetz und reduzieren die Anzahl unserer Auslandsstandorte, wir werden auch tiefe Einschnitte in der Zentrale vornehmen.

In Summe bedeutet das den Abbau von rund 10.000 Vollzeitstellen. Das entspricht rund 30 % der Stellen im Konzern ohne die mBank.

Das zeigt sehr drastisch, wie tiefgreifend unser Umbau ist.

Lassen Sie mich klarstellen, dass der Aufsatzpunkt für den Abbau der 10.000 Stellen die Zahl unserer Vollzeitstellen Ende 2020 ist.

Parallel zum Stellenabbau werden wir die Anzahl unserer externen Dienstleister deutlich reduzieren. Deren Aufgaben werden künftig von internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern übernommen, was sehr viel kostengünstiger ist.

Zu diesem Zweck werden wir selektive Einstellungen vornehmen. Auch bei unseren Tochtergesellschaften rechnen wir mit einem gewissen Aufbau.

Dadurch beläuft sich der Stellenabbau netto auf rund 7.500 Vollzeitstellen.

Die Zahl der Vollzeitstellen im Konzern verringert sich bis 2024 dementsprechend von rund 39.500 auf rund 32.000.

Wie bereits gesagt, bauen wir in der Commerzbank in Deutschland jede dritte Stelle ab. Das fällt uns nicht leicht. Aber es führt leider kein Weg daran vorbei.

In einer Vereinbarung mit dem Betriebsrat haben wir das Ziel formuliert, für den Abbau nach Kräften sozialverträgliche Instrumente zu nutzen. Hierfür greifen wir auf bestehende Instrumente aus früheren Restrukturierungen zurück. Dazu gehören Altersregelungen und Freiwilligenprogramme.

Darüber hinaus werden wir bei Bedarf weitere Optionen nutzen, etwa eine Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaft. Diese könnte dazu beitragen, betroffenen Mitarbeitern Perspektiven innerhalb und außerhalb der Bank zu eröffnen.

Und um es ganz offen zu sagen: Wir werden alles tun, betriebsbedingte Beendigungskündigungen so weit wie möglich zu vermeiden. Dass dies vollständig gelingen wird, können wir allerdings nicht garantieren. Wenn es aber nicht anders geht, dann wird es unser Ziel sein, die Zahl so klein wie möglich zu halten.

In der Vereinbarung haben sich Vorstand und Betriebsrat auf einen ambitionierten Zeitplan geeinigt. Bereits bis zur Hauptversammlung am 5. Mai wollen wir einen Rahmen-Interessenausgleich und einen Rahmen-Sozialplan abschließen. Beide Seiten verbindet das Ziel, auf diese Weise zügig Klarheit und Transparenz über Betroffenheiten, Zeitabläufe und Perspektiven zu sorgen.

Auf der bilanziellen Seite rechnen wir folglich damit, dass wir dieses Jahr den Rest der Restrukturierungskosten vollständig buchen werden.

Während wir die Kosten deutlich senken, erwarten wir auf der Ertragsseite für 2024 nur ein moderates Wachstum.

Belastungen durch das Niedrigzinsumfeld und Kundenabgänge infolge des Umbaus werden wir durch zusätzliches Geschäft mit profitablen Kunden und Produkten ausgleichen. Auch Verwahr-entgelte für hohe Einlagen spielen hier eine Rolle.

In der Commerzbank bleiben die Erträge damit weitestgehend stabil. Der erwartete Ertragsanstieg auf Konzernebene in Höhe von 500 Mio. Euro geht auf das Wachstum der mBank zurück.

Bei den Risikokosten sehen wir aktuell noch deutlich die Auswirkungen der Corona-Pandemie. Diese sollten aber schrittweise zurückgehen und sich 2022 normalisiert haben. An unserem konservativen Ansatz beim Risikomanagement halten wir weiter fest.

Meine Damen und Herren, unsere Planung hinsichtlich Kosten, Erträgen und Risikoergebnis bildet die Grundlage unseres Turnaround-Programms mit den dazugehörigen Zielen:

2024 peilen wir ein Operatives Ergebnis von 2,7 Mrd. Euro an.

Durch unsere Kostensenkungen werden wir die Aufwand-Ertrags-Quote um 20 Prozentpunkte verbessern – auf dann 61 %!

Das macht uns wettbewerbsfähig!

Unsere Strategie stellt Profitabilität vor Wachstum. Wir erwarten bei den Risikogewichteten Aktiva daher für 2024 trotz gegenläufiger Effekte nur einen moderaten Anstieg.

Mit einer CET-1-Quote zwischen 200 und 250 Basispunkten über der Mindestanforderung haben wir das Potenzial, bei erfolgreicher Umsetzung unseres Programms in den Jahren 2023 und 2024 bis zu 3 Mrd. Euro an die Aktionäre zurückzugeben.

Das kann sowohl über Dividenden als auch mittels Aktienrückkäufen geschehen. Beides ist wie erwähnt abhängig von der weiteren Entwicklung und bedarf der Zustimmung der Aufsichtsbehörden.

Aus heutiger Sicht haben wir die Wiederaufnahme von Dividendenzahlungen für das Geschäftsjahr 2023 vorgesehen.

Jedoch werden wir bereits ohne die Berücksichtigung von Kapitalmanagementmaßnahmen, wie etwa Dividendenzahlungen, 2024 mit unserem Programm eine Eigenkapitalrendite von rund 7 % erreichen.

Klar ist: Wir wollen nicht nur der zuverlässige Partner unserer Kunden und ein fairer Arbeitgeber sein, sondern auch unseren Investoren eine attraktive Rendite bieten! So wie es für eine starke, leistungs- und wettbewerbsfähige Bank angemessen ist.

Und damit gebe ich zurück an Manfred Knof.

Manfred Knof, CEO

Wie Sie von Bettina und mir gehört haben, ist das ein ambitioniertes Programm. Damit es funktionieren kann, liegt der Fokus auf der Umsetzung. Daran werden meine Kollegen und ich uns messen lassen.

Es ist mir bewusst, dass wir Überzeugungsarbeit leisten müssen. Und dazu lassen wir am besten nicht Worte sprechen, sondern Taten.

Das sind unsere Meilensteine für dieses Jahr:

- Beim Stellenabbau wollen wir mit dem Betriebsrat schon bis zur Hauptversammlung am 5. Mai eine Einigung über die notwendigen Rahmenregelungen erreichen. Wir haben hierzu bereits eine Vereinbarung geschlossen. Ich bin froh, dass sich beide Seiten auf einen solch ambitionierten Zieltermin geeinigt haben. Damit wollen und können wir zügig Klarheit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier in Deutschland schaffen.
- Wir wollen in diesem Jahr zudem damit beginnen, die Zentrale neu zu dimensionieren und deutlich zu verkleinern.
- Und wir werden 190 Filialen dauerhaft schließen.

Für die Jahre 2022 und 2023 haben wir uns unter anderem Folgendes vorgenommen:

- Wir schließen weitere 150 Filialen und erreichen damit unseren Zielwert von 450.
- Gleichzeitig bauen wir unsere Direktbankfähigkeit aus und machen unseren Kunden in beiden Segmenten ein umfassendes digitales Angebot.
- Und wir planen, uns aus 15 internationalen Standorten zurückzuziehen.
- Bis Ende 2023 möchten wir den größten Teil des Stellenabbaus abschließen.

Ende 2024 wollen wir unsere Ziele vollständig erreicht haben. Unsere starke Kundenorientierung werden wir beibehalten, aber wir werden bis dahin viel digitaler und nachhaltiger unterwegs sein als heute.

Und profitabler: 2024 wird das Jahr sein, in dem wir erstmals wieder eine Eigenkapitalrendite von rund 7 % liefern wollen.

Meine Damen und Herren, wir sind bereit, die Transformation schnell und entschlossen anzugehen. Die Strukturen, die es dafür braucht, haben wir geschaffen:

Im Vorstandsteam sind die Verantwortlichkeiten klar verteilt.

In Meetings unter meiner Leitung prüfen wir jede Woche den Fortschritt des Strategieprogramms.

Und jedes Quartal werden wir auch extern über unsere Fortschritte berichten.

Die Commerzbank braucht eine tiefgreifende Restrukturierung und Transformation. Der Befund ist nicht neu.

Neu ist aber, dass wir die Veränderungen jetzt umsetzen – und zwar mit klarer Frist.

Dafür stehe ich. Dafür steht unser gesamtes Vorstandsteam. Wir werden alles tun, um die Commerzbank wieder stark, leistungsfähig und nachhaltig profitabel zu machen.

Wer mich kennt, weiß, dass ich dabei sehr beharrlich sein werde. Mit halben Sachen gebe ich mich nicht zufrieden.

Und ich möchte auch etwas in Richtung unserer Kunden sagen:

Sie sind das Wichtigste für uns. Seit mehr als 150 Jahren steht die Commerzbank an der Seite ihrer Kunden. Wir werden alles geben, damit sie das auch in Zukunft tut – mit neuen digitalen Angeboten, einfachen Produkten und einer erstklassigen Beratung.

Die deutsche Wirtschaft braucht eine starke, verlässliche und eigenständige Commerzbank. Vor allem der deutsche Mittelstand vertraut darauf, dass wir auch langfristig an seiner Seite stehen.

Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Fundament des Erfolgs der Commerzbank. Sie wünschen sich nicht nur Klarheit, wie es weitergeht, sondern vor allem, dass es weitergeht und die längst überfälligen Veränderungen vorgenommen werden. Das bedeutet zwar kurzfristig tiefe Einschnitte und für viele Beschäftigte auch den Verlust des Arbeitsplatzes. Doch nur so sind wir in der Lage, die Commerzbank wieder zu einem starken, verlässlichen und attraktiven Arbeitgeber zu machen.

Dieses Programm umzusetzen, ist meine Mission. Dafür bin ich hierher gewechselt. Daran arbeite ich seit meinem ersten Tag in der Commerzbank.

Wir werden nicht lockerlassen, bis wir am Ziel sind.

Disclaimer und zukunftsgerichtete Aussagen

Dieses Manuskript enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen. Dabei handelt es sich um Aussagen, die keine Tatsachen der Vergangenheit beschreiben. Solche Aussagen in diesem Manuskript betreffen unter anderem die erwartete zukünftige Geschäftsentwicklung der Commerzbank, erwartete Effizienzgewinne und Synergien, erwartete Wachstumsperspektiven und sonstige Chancen für eine Wertsteigerung der Commerzbank sowie die erwarteten zukünftigen finanziellen Ergebnisse, Restrukturierungsaufwendungen und sonstige Finanzentwicklungen und -angaben. Diese in die Zukunft gerichteten Aussagen basieren auf aktuellen Planungen, Erwartungen, Schätzungen und Prognosen des Vorstands. Sie sind von einer Reihe von Annahmen abhängig und unterliegen bekannten und unbekanntem Risiken, Unsicherheiten und anderen Faktoren, die dazu führen können, dass die tatsächlichen Ergebnisse oder Entwicklungen wesentlich von jenen abweichen, die durch diese in die Zukunft gerichteten Aussagen ausgedrückt oder impliziert werden. Solche Faktoren sind etwa die Verfassung der Finanzmärkte in Deutschland, Europa, den USA und in anderen Regionen, in denen die Commerzbank einen erheblichen Teil ihrer Erträge erzielt und einen erheblichen Teil ihrer Vermögenswerte hält, die Preisentwicklung von Vermögenswerten und Entwicklung von Marktvolatilitäten, insbesondere aufgrund der andauernden europäischen Schuldenkrise, der mögliche Ausfall von Kreditnehmern oder Kontrahenten von Handelsgeschäften, die Umsetzung ihrer strategischen Initiativen zur Verbesserung des Geschäftsmodells, die Verlässlichkeit ihrer Grundsätze, Verfahren und Methoden zum Risikomanagement, Risiken aufgrund regulatorischer Änderungen sowie andere Risiken. In die Zukunft gerichtete Aussagen gelten deshalb nur an dem Tag, an dem sie gemacht werden. Die Commerzbank ist nicht verpflichtet, die in diesem Manuskript enthaltenen, in die Zukunft gerichteten Aussagen auf den neuesten Stand zu bringen oder abzuändern, um Ereignisse oder Umstände zu reflektieren, die nach dem Datum dieses Manuskripts eintreten.

Finanzkalender 2021

11. Februar 2021	Bilanzpressekonferenz
5. Mai 2021	Hauptversammlung
12. Mai 2021	Ergebnis Q1 2021
4. August 2021	Ergebnis Q2 2021
4. November 2021	Ergebnis Q3 2021

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



COMMERZBANK