

**Es gilt das gesprochene Wort.**

VALIANT

## **Analystenkonferenz vom 5. März 2014**

14.15 bis 15.15 Uhr

Ausführungen von  
Markus Gygax, CEO

## Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrte Damen und Herren

Auch ich begrüße Sie herzlich zu unserer Analystenkonferenz.

Ich freue mich bei dieser Gelegenheit Sie kennenzulernen und einige bekannte Gesichter wieder zu sehen.

**(Folie 8)** Bei meiner Vorstellung im letzten Juni habe ich an der Medienkonferenz gesagt, dass ich in meinen ersten 100 Tagen unsere Geschäftsstellen besuchen und allen Mitarbeitenden die Hand geben möchte. Ich wollte den Puls am Geschehen fühlen. Dazu hat es heute, ziemlich genau 100 Tage später, nicht ganz gereicht. Aber ich konnte sicher 80 Prozent der Mitarbeitenden kennenlernen und habe dadurch ein verlässliches Bild von Valiant erhalten.

Valiant hat viele Stärken:

- Ich habe loyale, engagierte und positiv eingestellte Mitarbeitende getroffen, die gewillt sind, die Zukunft aktiv mitzugestalten.
- In den ersten drei Monaten habe ich zudem zahlreiche Gespräche mit Kunden geführt. Auch hier stelle ich fest, dass bei sehr vielen Kunden eine langjährige Verbundenheit und Loyalität vorhanden ist. Und auch das Vertrauen kehrt zurück.
- Zudem hat die Bank eine starke Kapitalstruktur, was zentral ist und
- Valiant verfügt über ein qualitativ sehr hochstehendes Kreditportportfolio.
  
- Eine ganz wichtige Stärke von Valiant sind ihre starken Wurzeln. Diese liegen in der lokalen Präsenz der Bank:  
In den Regionen, in denen Valiant tätig ist, sind wir gut verankert und pflegen die Nähe zu unseren Kunden – zu Privatpersonen wie auch zu Firmen.

Für mich ist diese gelebte Kundennähe eine zentrale Voraussetzung dafür, dass wir unsere ambitionierten Ziele überhaupt erreichen können. Diese lokale und regionale Nähe zu den Kunden ist eine grosse Stärke. Die müssen wir nutzen. Es werden keine Geschäftsstellen mehr geschlossen.

Ich will hier allerdings nichts beschönigen. Ich habe auch festgestellt, dass wir in unserer Bank noch einige Herausforderungen vor uns haben, um dorthin zu gelangen, wo der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung hin wollen. Wir sind noch nicht überall Champions.

- Wie ich bereits an der Medienkonferenz im Juni gesagt habe, müssen wir unsere Ertragslage verbessern.
- Auch bei der Zinsmarge müssen wir ansetzen. Diese ist sehr tief. Sie ist eine der tiefsten in der Bankenlandschaft.

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

- Insgesamt habe ich festgestellt, dass Valiant den Schritt von einer Lokalbank zu einer überregionalen Retailbank nicht konsequent vollzogen hat. Dies zeigt sich insbesondere in unserer Funktionsweise. Im Prozess- und Projektmanagement hat man im vergangenen Jahr erste Schritte eingeleitet – es gibt allerdings noch viel zu tun.

**(Folie 9)** Auch im letzten Jahr gab es einige Themen, die Valiant operativ beschäftigt haben. Als ich im November meine Tätigkeit als CEO bei Valiant aufgenommen habe, war ich unmittelbar mit der US-Thematik konfrontiert.

Am 9. Dezember haben wir dann als erste Bank proaktiv über unsere Teilnahme in Kategorie 2 informiert. Wie Jürg Bucher bereits gesagt hat, ist dieser Entscheid aus Vorsichts- und Sorgfaltsgründen gefällt worden.

Valiant hat in dieser Thematik sehr gute Vorarbeit geleistet und frühzeitig eine Projektgruppe gebildet. Derzeit sind die Abklärungen zu den deklarierten Vermögenswerten voll in Gang. Deshalb kann man noch nicht abschliessend beurteilen wie hoch eine allfällige Zahlung ausfallen wird. Die in diesem Kontext gemachten Rückstellungen sind realistisch und wurden mit Vorsicht getätigt. Bis der gesamte Prozess nicht abgeschlossen ist, werden wir uns zu der Höher nicht äussern. Wichtig ist, dass die möglichen Kosten weder die finanzielle Stabilität noch die Dividendenpolitik von Valiant gefährden.

Erfreulicherweise konnten wir uns neben der Bereinigung der Vergangenheit und Themen rund um die Regulationsflut auch weiteren wichtigen Themen wie zum Beispiel der im August bekannt gegebenen Partnerschaft mit Swiss Life widmen.

Die Umsetzung ist gut gestartet. Anfang Jahr wurde die Mitarbeitenden für den gegenseitigen Vertrieb geschult und erste Kunden konnten bereits vom erweiterten Angebot profitieren. Im Sommer startet zudem ein Pilotprojekt an drei gemeinsamen Standorten. Es ist vorgesehen, dass die Beratungsteams von Valiant und Swiss Life an den Standorten in Basel, Lausanne und Sursee die Kundenbetreuung lokal vor Ort mit einem gemeinsamen Beratungsangebot, jedoch weiterhin getrennt nach Kompetenzen anbieten werden

**(Folie 10)** Jürg Bucher hat es bereits gesagt, 2013 war ein Jahr der Erneuerung und der Bereinigung. Die Spuren sind eben auch in den Zahlen deutlich sichtbar.

Aufgrund von Bereinigungen, Abschreibungen und Rückstellungen insbesondere im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden Geschäft reduzierte sich das operative Ergebnis um 20 Prozent und am Ende resultiert ein Konzerngewinn von 91,4 Millionen Franken.

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

Die 2013 getroffenen Massnahmen zur Bereinigungen waren wichtig und richtig, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten. Dennoch ist der Konzerngewinn für eine Bank unserer Grössenordnung deutlich zu tief.

Bis Ende 2017 wollen wir den Konzerngewinn um 60 Millionen auf 150 Millionen Franken steigern.

Bevor ich dazu komme, wie wir diese erreichen wollen. Gebe ich das Wort an Ewald Burgener, der Ihnen den Jahresabschluss 2013 noch im Detail erläutert.

- siehe Referat Ewald Burgener, CFO Valiant Bank

**(Folie 26)** Im vergangenen Jahr haben sich der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung mit den mittelfristigen Finanzziele von Valiant auseinandergesetzt und neu definiert.

Während wir in den letzten Jahre zurückhaltend waren, streben wir mittelfristig wieder ein Wachstum an. Dabei stehen vor allem folgende Bereichen im Fokus:

- Kundengelder,
- Effizienz,
- Kapitalstruktur und
- der Gewinn.

Bei den Performance-Kennzahlen haben wir uns unter anderem folgende Ziele gesetzt:

- Der Return on Equity soll spätestens 2017 nach Steuern mindestens 7 bis 9 Prozent betragen.
- Die Zinsmarge wollen wir kontinuierlich erhöhen.

Wir werden weiterhin eine vorsichtige Risikopolitik anwenden. Wir wollen aber die sich uns bietenden Ertragsmöglichkeiten nutzen. Wir streben neu ein jährliches Wachstum der Ausleihungen von 2 Prozent an.

Bei den Kundengeldern wollen wir stärker wachsen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass wir damit unsere Refinanzierungsstruktur verbessern.

Effizienz und Kostenmanagement werden weiterhin eine wichtige Rolle spielen. So streben wir eine Cost/Income-Ratio unter 55 Prozent an.

Auch stellen wir einer guten Kapitalbasis einen grossen Stellenwert bei und halten an einer Kapitalquote – Tier 1 und Tier 2 – von 14 bis 15 Prozent fest.

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

Unter dem Strich wollen wir – wie es Jürg Bucher bereits gesagt hat – unseren Konzerngewinn bis Ende 2017 um 60 Millionen auf 150 Millionen steigern.

Und die Payout Ratio soll sich in einer Bandbreite von 30 bis 50 Prozent bewegen.

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind sich bewusst, dass unsere Ziele sehr ambitioniert sind. Ich bin aber überzeugt, dass wir nach den Bereinigungen im letzten Jahr über eine gute Basis verfügen, und Massnahmen in die Wege geleitet haben, die uns auf den Erfolgskurs zurückführen.

**(Folie 27)** Als erstes geht es darum, Sicherheit zu vermitteln und Vertrauen gegen innen und gegen aussen aufzubauen. Dies schafft man mit einer klaren Strategie. In diesem Zusammenhang werden wir am 15. März in Bern einen Arbeitertag veranstalten. Es ist mir ein zentrales Anliegen unsere Mitarbeitenden ins Boot zu holen und Ihnen den Weg in unsere Zukunft aufzuzeigen.

Gleichzeitig werden wir ab dem 17. März eine grössere Werbekampagne lancieren. Einerseits um unseren Bekanntheitsgrad zu steigern, andererseits aber auch um unser Profil zu schärfen und bestehenden und potenziellen Kunden zu vermitteln, wofür Valiant einsteht.

Zweitens haben wir auch bei unseren internen Prozessen Handlungsbedarf. Diese sind teilweise zu kompliziert, aufwendig und deshalb zu wenig kundenfreundlich. Im Rahmen der Prozessoptimierung wurde im letzten Jahr ein Projekt zur Vereinfachung des Kreditprozesses lanciert. Seit dem 25. Februar ist der neue, vereinfachte Kreditprozess umgesetzt.

Drittens wollen wir unsere Kosten weiterhin im Auge behalten und dank diversen Massnahmen Marktanteile gewinnen und unseren Ertrag steigern.

Viel wichtiger noch ist das Projekt Marktstrategie 2014+, das die Geschäftsleitung in Auftrag gegeben hat.

Vor einem Jahr hat der Verwaltungsrat eine klare, saubere Positionierung von Valiant definiert. Was allerdings bislang fehlte, war die daraus abgeleitete Segmentierung, die Definition unserer Zielkunden und die fokussierte Marktbearbeitung.

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

**(Folie 28)** Im Projekt Marktstrategie 2014+ geht es darum, auf Basis der Positionierung von Valiant eine umfassende Marktbearbeitungsstrategie zu entwickeln. Kernelemente dabei sind die Definition einer neuen Segmentierung und die Entwicklung entsprechender Value Propositions pro Segment. Die Segmentierung wurde vom Verwaltungsrat Ende Februar verabschiedet.

Zentral für die gesamte Marktbearbeitung ist der Anspruch von Valiant, sich vollumfänglich an den Kundenbedürfnissen zu orientieren, lokal präsent zu sein und die Kunden mit einem umfassenden Angebot aus einer Hand zu beraten und zu betreuen. Denn wir sind überzeugt: Alles aus einer Hand macht's einfacher.

Aus diesem Grund wird in Zukunft jeder einzelne Valiant Kunde – unabhängig von Vermögen oder Segment – einen eigenen, namentlich definierten Ansprechpartner haben. Die lokale Präsenz wird verstärkt, es werden keine Geschäftsstellen mehr geschlossen.

Kernelemente der Marktstrategie 2014+ sind – wie erwähnt – die kundenorientierte Führung, das für alle Segmente umfassende Angebot «Zahlen, Sparen, Anlegen, Finanzieren, Vorsorgen» und damit keine einseitige Positionierung mehr als Hypothekbank.

Die vier Segmente, zu denen eine eigene Value Propositions entwickelt wurde, sind:

- selbstständig Erwerbende und Kleinunternehmen
- mittelgrosse Unternehmen
- Privatkunden Retail
- vermögende Privatkunden

Im Segment selbstständig Erwerbende und Kleinunternehmen streben wir in unserem Tätigkeitsgebiet die Marktführerschaft an. Wir differenzieren uns gegenüber der Konkurrenz dadurch, dass die Kunden lokal und aus einer Hand betreut werden. Das bedeutet: Jedem Unternehmer steht ein Bankberater zur Seite, der ihn ganzheitlich in allen Bereichen begleitet, das heisst sowohl in privaten Geldangelegenheiten wie bei der Hypothek als auch in geschäftlichen Belangen wie im Zahlungsverkehr oder auch im Liquiditätsmanagement. Die Unternehmer profitieren von einer abgestimmten Beratung und minimieren ihren Aufwand für Finanzbedürfnisse.

Im Segment der mittelgrossen Unternehmen wollen wir ein überdurchschnittliches Wachstum der Erträge generieren und unsere Tätigkeit insbesondere in der Westschweiz ausbauen. Wir setzen damit ein Schwergewicht auf die Schweizer KMU.

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

Im Segment der Privatkunden Retail wird jeder Kunde in Zukunft einen eigenen Ansprechpartner haben. In diesem Segment geht es darum, den Kunden vor Ort einen Topservice zu bieten.

Bei den vermögenden Privatkunden ist es das Ziel, die bestehenden Kompetenzen sowie die Hauptbankverbindungen auszubauen. Die sehr vermögenden Privatkunden profitieren weiterhin neben einer personenbezogenen Beratung von einem prioritären Zugriff auf die Spezialisten innerhalb der Bank.

Als nächstes wird im laufenden Jahr die Segmentierung umgesetzt, die Vertriebsstruktur definiert und der Vertriebssupport überprüft.

**(Folie 29)** Jürg Bucher hat es in seinen Ausführungen erwähnt: Es nützt nichts, über das Umfeld zu jammern. Das Umfeld ist so, wie es ist. Meine Aufgabe besteht darin, unserer Bank zu wieder mehr Ertragskraft zu verhelfen. Und dazu gibt es nur eine Lösung: eine klare Strategie, einen klaren Fokus und harte Arbeit.

Ein gutes Ergebnis, ein konsequentes Kostenmanagement, die weitere Optimierung von Prozessen sowie die Gewinnung von Kundengeldern werden unter dem Strich dazu führen, langfristig eine gesunde Kapitalbasis und ein erfolgreiches Betriebsergebnis sicherzustellen. Auch ich bin überzeugt, dass wir dank der klaren Positionierung und der daraus abgeleiteten Marktstrategie den Markt gezielt bearbeiten und bereits 2014 den Steigflug starten können.

Ich danke Ihnen für die Aufmerksamkeit. Wir stehen Ihnen gerne für Fragen zur Verfügung.