

Präsentation Unternehmensstrategie 2020 – 2024 vom 10. September 2019

Ausführungen von
Jürg Bucher, VRP Valiant
und
Ewald Burgener, CEO Valiant

Begrüssung und Einleitung

Es gibt Entscheidungen, die für uns von grosser Bedeutung sind. Die Verabschiedung der Strategie bis 2024 ist ein solcher Entscheid für Valiant – für den Verwaltungsrat, für die Geschäftsleitung und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ich begrüsse Sie ganz herzlich und freue mich sehr, Ihnen gemeinsam mit unserem CEO Ewald Burgener das Ergebnis eines langen und intensiven Prozesses zu präsentieren. Ein Prozess, der vor gut einem Jahr startete und den wir gestern mit dem letzten und definitiven Ja im Verwaltungsrat abgeschlossen haben.

Wir tun dies einerseits hier in Bern für Sie und dann am Mittag in Zürich mit Journalisten aus Zürich, Analysten und Investoren. Ich freue mich, dass Sie da sind und danke Ihnen für Ihr Interesse an Valiant.

Expansion beschleunigen

Ich glaube, wir können zurecht behaupten, dass wir eine der wenigen Banken in der Schweiz sind, die expandiert. Diese Expansion für KMU und Retailkunden, die wir 2016 gestartet haben, werden wir in den kommenden Jahren noch beschleunigen. Wir gehen Schritt für Schritt, doch die Schritte, die wir machen, sind gross. Offensiv gestalten wir unsere erfolgreiche Zukunft und wollen unseren Platz in der Schweizer Finanzbranche weiter ausbauen.

Ausbauen wollen wir unsere Präsenz vom Genfersee an den Bodensee. Vor zwei Jahren haben wir die ersten Schritte an den Lac Léman gemacht und neue Geschäftsstellen eröffnet, diesen Herbst folgt die Ostschweiz. Und dieses ganze Gebiet, vom Westen bis in den Osten, werden wir mit einem kompletten Finanzangebot intensiver bearbeiten und den Kundinnen und Kunden in der persönlichen Beratung und digital das Finanzleben vereinfachen. Wir expandieren in der Nordwestschweiz, in der Romandie, im Mittelland und in der Ostschweiz. Wir gehen auch in den Kanton Zürich, welcher fast einen Viertel der Wirtschaftsleistung der Schweiz repräsentiert. In diesem Wirtschaftsraum planen wir, sieben neue Geschäftsstellen zu eröffnen.

Dafür investieren wir einiges. Wir investieren in das Personal und schaffen in den kommenden fünf Jahren 170 neue Vollzeitstellen. Das ist im Vergleich zum aktuellen Stand (924 Vollzeitstellen) eine Zunahme von 18 Prozent. Natürlich investieren wir auch weiterhin in die Digitalisierung, damit wir unsere Rolle als innovative und moderne Bank stärken können. Dazu gehören die Einführung eines umfassenden Multibankings für KMU als erste Bank in der Schweiz

sowie die Prüfung der Digitalisierung des Kundeneröffnungsprozesses, so ähnlich wie Valiant zurzeit den Kreditprozess digitalisiert. Insgesamt gehen wir von Investitionen in der Höhe von 50 Millionen Franken aus.

Gründe für die beschleunigte Expansion

Wir haben also viel vor. Und ich erläutere Ihnen gern die Gründe, warum wir all das machen:

Erstens: Valiant hat aktuell eine Bilanzsumme von 28 Milliarden Franken. Das ist zwar nicht klein, aber eben auch nicht gross genug. Wir haben das Potenzial, unsere Ressourcen und unsere Infrastruktur besser auszulasten und Skalenerträge zu erzielen. Das heisst, wir könnten mehr Businessvolumen mit unserer bestehenden Infrastruktur verarbeiten. Und wenn wir das Wachstum beschleunigen, erreichen wir genau das.

Unser Geschäftsmodell funktioniert gut und unser Ansatz mit persönlicher Beratung kombiniert mit digitalen Services ist ein zukunftsweisendes Modell für Retailbanken.

Der zweite Grund: Winston Churchill hat einst gesagt: «Egal wie schön und gut sich Strategien anhören – man sollte gelegentlich auch auf die Resultate schauen». Und das tun wir auch. Wir wollen natürlich auch Geld verdienen und damit den Wert von Valiant für unsere Aktionäre steigern. Zwar werden das garstige Marktumfeld und die hohen Investitionen die Entwicklung des Konzerngewinns vorderhand belasten. Doch Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind zuversichtlich, den Konzerngewinn langfristig wesentlich zu steigern.

Dividendenerhöhung auf 5.00 Franken pro Aktie

Nicht erst langfristig, sondern schon nächstes Jahr sollen unsere Aktionärinnen und Aktionäre profitieren. Wir erwägen, die Dividende an der kommenden Generalversammlung von heute CHF 4.40 auf CHF 5.00 pro Aktie zu erhöhen. Das wäre eine Steigerung um 14 Prozent und die insgesamt fünfte Dividendenerhöhung in Folge. Wir bieten somit eine sehr attraktive Dividendenrendite. Um unsere Gewinnzuversicht zu unterstreichen, erhöhen wir die Ausschüttungsquote von 40 bis 70 auf 50 bis 70 Prozent. Mit einer angestrebten Eigenkapitalquote von 15 bis 17 Prozent bleibt Valiant solid kapitalisiert und stabil aufgestellt.

Meine Damen und Herren. Sie sehen, es läuft weiterhin viel bei Valiant und das Tempo bleibt hoch. Mit der Ausdehnung des gesamten Finanzangebots auf ein noch grösseres

Geschäftsgebiet schaffen wir die Voraussetzung, um auf die kommenden Veränderungen im Markt jederzeit antworten zu können.

Ich danke Ihnen und übergebe für die Details der Strategie an unseren CEO Ewald Burgener

Vielen Dank, Jürg Bucher. Herzlich willkommen auch von meiner Seite.

Ich bin jetzt seit etwas mehr als 100 Tagen CEO von Valiant. Und es ist natürlich eine Freude, wenn man diesen ersten Meilenstein gleich mit der Präsentation der neuen Strategie verbinden kann. Diese Chance haben nicht alle CEOs. Dass man gleich mit dem Verwaltungsrat, mit den Kollegen in der GL und mit den Mitarbeitenden zusammen, einen solchen Meilenstein gestalten darf, erachte ich als grosses Privileg. Und es ist mir wichtig zu betonen, dass auch die Mitarbeitenden mitwirken konnten. Wir haben beispielsweise zu Beginn der Strategieüberarbeitung das Personal aufgefordert, ihre Ideen und Vorschläge einzureichen, wie Valiant zusätzliche Erträge generieren könnte. Es kamen 200 Ideen zusammen. Das zeigt, wie unsere Mitarbeitenden sich mit Valiant identifizieren und die Zukunft mitgestalten wollen. Und wir haben Strategiekonferenzen durchgeführt. Ich denke, wir können sagen: Die Strategie 2024 ist von innen heraus entstanden und wird intern mitgetragen.

Rückblick Strategie 2016 bis 2020

Jürg Bucher hat Ihnen ja bereits die wichtigsten Kernpunkte der Strategie und die Gründe, warum wir das machen erläutert. Bevor ich ein bisschen genauer darauf eingehe, möchte ich zuerst kurz auf die letzten Jahre und damit auf die laufende Strategieperiode zurückblicken. Wir haben, so glauben wir, vieles richtiggemacht. Wir haben unser Marktgebiet vergrössert und sind weiter in die Romandie vorgestossen. Damit haben wir erste Schritte gemacht, um uns als Bank für Privatkunden und KMU zwischen Genfersee und Bodensee zu etablieren. Diese Expansion funktioniert und die Zahlen stimmen. Der Vorstoss in die Ostschweiz ist bestens vorbereitet und erfolgt im November mit den neuen Filialen in St. Gallen und Wil.

Auch in das bestehende Filialnetz haben wir viel investiert und mit der Modernisierung der Kundenzonen begonnen. Dieser Umbau wird uns noch ein paar Jahre begleiten. Die klassischen Bankschalter werden abgebaut und durch Bancomaten und Videoempfang ersetzt.

Die Kundenberatenden bleiben vor Ort. Dieses innovative Modell macht unser Geschäftsstellennetz fit und kosteneffizient für die Zukunft.

Wir haben auch grosse Schritte in der Digitalisierung gemacht und können heute sagen: Valiant ist innovativ und gehört zu den digitalen Vorreitern in der Schweizer Finanzbranche. Ich erinnere gern daran, dass wir 2016 die erste Schweizer Bank waren, die die Online-Kontoeröffnung vollständig digital angeboten haben. Wir haben weiter den Vertrieb auf dynamische Beine gestellt und somit das Wachstum gestärkt. So ist es uns schliesslich gelungen, uns kontinuierlich zu verbessern.

Alles in allem kann ich die letzten Jahre zusammenfassen: Valiant war enorm dynamisch und umsetzungsstark unterwegs. Wir haben auch bewiesen, dass unsere physische Expansionsstrategie kombiniert mit der digitalen Präsenz funktioniert.

Details zur Strategie 2020 bis 2024

Wir sind wie erläutert in einer guten Ausgangslage für den Start in die neue Strategieperiode. Wir wissen, dass unser Geschäftsmodell mit Fokus auf die Einfachheit funktioniert. Wir haben eine solide Basis geschaffen, die uns Optionen für die Zukunft bietet. Unsere Vision leitet uns: «Valiant macht den Privatpersonen und KMU der Schweiz das Finanzleben am einfachsten». Diese Vision prägt uns entscheidend. Sie wird ergänzt durch das Leitbild, dessen wichtigste Elemente ich kurz herausstreichen möchte:

- Valiant hat eine Geschäftspolitik, die auf Stabilität und Langfristigkeit ausgerichtet ist
- Valiant steigert die Profitabilität durch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Risiko, Rendite und Wachstum
- Valiant fördert und entwickelt ihre Mitarbeitenden

Auf dieser Basis haben wir unsere Strategie bis 2024 mit diesen fünf Kernthemen formuliert:

- Wir entwickeln unsere Angebote weiter
- Wir verbinden persönliche und digitale Kanäle noch stärker
- Wir wachsen organisch, wenn möglich auch anorganisch
- Wir fördern unsere Mitarbeitenden
- Und wir vereinfachen unsere Prozesse

Lassen sie mich kurz auf diese fünf Punkte eingehen.

Angebote weiterentwickeln

Die Kundenbedürfnisse ändern sich. Das bedeutet für uns, dass auch wir unser Angebot anpassen. Wir werden die Angebote im Kerngeschäft weiterentwickeln und vereinfachen. Wir gehen aber noch weiter. Valiant will künftig mehr sein als eine herkömmliche Bank. Wir wollen den Kundinnen und Kunden vermehrt die beste Lösung für ihr Bedürfnis bieten. Wenn wir dabei auf Kooperationen angewiesen sind, dann gehen wir diese ein. Ein Beispiel dafür ist die Vergleichshypothek, die wir ab November in St. Gallen lancieren. Wir beraten die Kundin bei einer Finanzierung, die Hypothek aber schliesst sie vielleicht bei einem Drittanbieter ab, weil ihr das Angebot besser zusagt. Das heisst, wir öffnen unser Finanzierungsgeschäft für Dritte, um den Kundinnen und Kunden die beste Lösung zu bieten. Wichtig ist für uns, dass die Kundenbeziehung bei Valiant ist, und wir den Kunden ganzheitlich beraten und ihm damit das Finanzleben vereinfachen.

Das Angebot weiterentwickeln erreichen wir auch, indem wir zusätzliche Produkte und Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette unserer Kunden kreieren. Wie wir das beispielsweise mit der Beteiligung an AgentSelly bereits tun. Solche neuen Angebote, die über die klassischen Bankdienstleistungen hinausgehen, werden wir forcieren.

Persönliche und digitale Kanäle verbinden

Egal ob physischer oder digitaler Kanal – wir lassen unseren Kunden die Wahlfreiheit und bieten Ihnen stets ein positives Kundenerlebnis. Egal, ob in einem persönlichen Gespräch auf der Geschäftsstelle, persönlich über Video, Online, in der App oder am Telefon: Die Kundinnen und Kunden sollen immer einen ausgezeichneten Service erhalten. Gemäss unserem Markenversprechen der Einfachheit soll es für sie noch einfacher werden, mit uns in Kontakt zu treten und mit uns ihre Finanzangelegenheiten zu besprechen.

Dabei hat die persönliche Beratung einen hohen Stellenwert und wird sowohl über die Geschäftsstellen als auch über digitale Medien sichergestellt. Das heisst, wir investieren auch weiter in die Digitalisierung, wo wir uns eine sehr gute Ausgangslage erarbeitet haben.

Apropos Investitionen: Jürg Bucher hat die 50 Mio. Franken bereits angesprochen. Diese fliessen in neue Geschäftsstellen, also in die Expansion. Dann aber auch in die Digitalisierung, wo wir eine neue Mobile Banking App und ein neues Finanzportal als wichtige Kundenschnittstelle

realisieren werden. Ein Teil geht in die Weiterentwicklung der Angebote und Dienstleistungen und ein Teil in die Prozesse, die wir intern vereinfachen wollen.

Auch die Einführung des Multibankings ist für uns ein wichtiger Meilenstein. Wir bieten mehr als eine reine Abfrageplattform über verschiedene Bankbeziehungen an. Die Kundinnen und Kunden haben bei uns die Möglichkeit, Zahlungen auf das Konto von Valiant zu tätigen. Im Weiteren stehen Ihnen auch Instrumente zur Liquiditäts- und Finanzplanung zur Verfügung.

Expansion: organisch oder anorganisch wachsen

Die Expansion, die wir begonnen haben, wird beschleunigt. Unser Ziel ist es, vom Genfersee bis zum Bodensee nicht nur mit Geschäftsstellen präsent zu sein, sondern unseren Kundinnen und Kunden in diesem Gebiet ein lückenloseres Angebot in den Bereichen Finanzieren, Anlegen, Sparen, Vorsorgen und Zahlen anzubieten.

Wir werden in den kommenden Jahren 14 neue Filialen eröffnen, cirka drei pro Jahr. Das tun wir nach bewährtem Prinzip. Wir erschliessen Wachstumszentren und eröffnen dort an besten Lagen kleinere Standorte. Dabei werden wir erstmals auch den Kanton Zürich ins Visier nehmen, den grössten Wirtschaftsraum der Schweiz, wo wir sieben neue Filialen planen. Weitere neue Standorte entstehen auch in anderen Regionen. Wo genau, werden wir zu gegebener Zeit kommunizieren. Damit wird die Bekanntheit von Valiant schweizweit deutlich steigen.

Wir stärken auch bestehende Standorte mit zusätzlichen Kundenberatern und mit Spezialisten für das Vorsorge- und Anlagegeschäft. Wir wollen überall im Marktgebiet mit allen Spezialisten vor Ort sein, um beispielsweise auch vermögende Privatkunden besser bedienen zu können. Auch das KMU-Segment, das in den letzten Jahren stark gewachsen ist, wird weiter forciert. Alles in allem werden wir alleine in der Kundenberatung 140 neue Vollzeitstellen schaffen. Diese zusätzliche Vertriebskraft wird uns einerseits helfen, im Kerngeschäft mit Finanzierungen weiter zu wachsen. Aber wir wollen auch die Erträge ausserhalb des Zinsgeschäfts signifikant erhöhen.

Nach wie vor sind wir offen für anorganisches Wachstum, so wie wir es seit einigen Jahren sagen. Wir sind bereit, andere Banken zu übernehmen. Bedingung ist, dass Kultur, und Geschäftsmodell zusammenpassen.

Personal fördern und weiterentwickeln

Die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu finden, wird natürlich eine Herausforderung. Der Mensch ist ein zentraler Erfolgsfaktor im persönlichen Kundenkontakt, wie ihn Valiant in der Kundenberatung pflegt. Wir suchen für unsere Expansion lokal verankerte Kundenberater, die verwurzelt und engagiert sind. Dies sind die besten Botschafter von Valiant in Agglomerationen oder Gemeinden, die wir neu erschliessen. Unser Ziel ist es deshalb, Valiant als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren.

Der Arbeitsmarkt alleine wird die vielen zusätzlichen Mitarbeitenden, die wir suchen, kaum hergeben. Deshalb ist es wichtig, die Fähigkeiten unserer bestehenden Mitarbeitenden zu fördern und weiter zu entwickeln. Sie brauchen die notwendigen Kompetenzen, um die Kundinnen und Kunden ganzheitlich und umfassend zu beraten.

Prozesse vereinfachen

Die Effizienz ist ein Dauerthema, das nicht neu ist für uns. Intern steigern wir die Effizienz, indem wir unsere Prozesse vereinfachen – und zwar nicht ein bisschen, sondern radikal. So wie wir dies zuletzt beim hochkomplexen Kreditprozess erreicht haben. Deshalb prüfen wir intensiv, ob wir den Kundeneröffnungsprozess sowie die Mutationsprozesse wie beispielweise die Erfassung von Adressänderungen digitalisieren können. Wenn wir unsere internen Abläufe vereinfachen, profitieren auch die Kundinnen und Kunden. Nur wenn wir intern einfach sind, können wir die Kunden auch mit unserer Einfachheit und einem positiven Kundenerlebnis überzeugen.

Finanzielle Ziele der Strategie 2024

Das alles machen wir, um die Position von Valiant in der Schweizer Finanzbranche weiter auszubauen. Und wir haben natürlich auch finanzielle Ziele, die wir erreichen wollen.

Bei den Ausleihungen streben wir ein Wachstum von mehr als 3 Prozent pro Jahr und damit über dem Marktwachstum an. Dieses wird sowohl mit einer Stärkung im bisherigen Marktgebiet als auch ausserhalb erreicht. Dabei achten wir weiterhin auf eine hohe Qualität der Ausleihungen. Wir bleiben unserer vorsichtigen Risikopolitik weiterhin treu. Die Zinsmarge bleibt im Fokus, so wie wir das in den letzten Jahren erfolgreich gemacht haben.

Etwas weniger erfolgreich waren wir zuletzt im Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft. Durch den Ausbau des Anlage- und Vorsorgegeschäfts sowie neue Dienstleistungen sind wir zuversichtlich, in diesem Ertragspfeiler jährlich signifikant, sprich um 3 Prozent zuzulegen.

Als Zeichen der finanziellen Solidität von Valiant soll die Gesamtkapitalquote immer zwischen 15 bis 17 Prozent liegen. Und damit deutlich über den Vorgaben der FINMA. Wir prüfen zudem die Emission einer Tier 1-Anleihe, um das Wachstum zu finanzieren und unser Eigenkapital zu optimieren. Als attraktives Instrument in unserer Refinanzierung werden wir weitere Covered Bonds emittieren. Kundengelder werden auch in Zukunft den wichtigsten Teil unserer Refinanzierung ausmachen.

Ein mittelfristiges Gewinnziel geben wir nicht bekannt. Je nach Zinsszenario gibt es grosse Unterschiede für die erwarteten Gewinne. Das macht Gewinnziele unverbindlich, was nicht zu uns passt. Wir investieren in organisches Wachstum, unsere Strategie ist somit darauf ausgerichtet, dass die operativen Erträge jährlich wachsen. Unsere Ambition ist es, langfristig ein höheres Konzernergebnis und einen ROE über 6 Prozent und damit über den Kapitalkosten zu erreichen.

Zusammenfassung und Schluss

Geschätzte Gäste, ich komme zum Schluss meiner Ausführungen und fasse gern die wichtigsten Punkte zusammen.

- Dank der erfolgreichen Umsetzung der laufenden Strategie ist Valiant heute in einer komfortablen Ausgangslage für die Zukunft.
- Die Strategie 2024 von Valiant ist vorwärtsgerichtet und kundenorientiert. Wir erweitern unser Angebot, um neue Erträge ausserhalb des Zinsgeschäfts zu realisieren.
- Wir beschleunigen die Expansion und bieten unsere Kernkompetenzen lückenlos im ganzen Marktgebiet an.
- Wir investieren 50 Mio. Franken, schaffen 170 neue Vollzeitstellen und bauen unsere Position in der Schweizer Finanzbranche aus.
- Wir eröffnen 14 neue Geschäftsstellen. Das Angebot wird weiterentwickelt und der physische und digitale Kontakt noch stärker kombiniert.
- Langfristig wollen wir den Konzerngewinn deutlich steigern. Die Aktionärinnen und Aktionäre profitieren von einer attraktiven Dividendenrendite von rund 5%.

Es macht mich extrem stolz, als CEO eine solche Strategie mit Valiant umzusetzen. Wir beschleunigen das Tempo nochmals. Das ist eine Herausforderung, aber wir haben bewiesen, dass wir fit sind und ein hohes Tempo mitgehen können.

Ich danke Ihnen für Ihr Interesse an Valiant. Jürg Bucher und ich stehen Ihnen nun für Fragen gern zur Verfügung.
