

Es gilt das gesprochene Wort!

**- Sendesperrfrist: 01. März 2018, 10.30 Uhr -**

**Rede  
des Vorstandsvorsitzenden  
der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW)  
Herrn Rainer Neske**

**anlässlich des  
Mediengesprächs  
zu den vorläufigen Geschäftszahlen 2017  
des LBBW-Konzerns  
am 1. März 2018 in Stuttgart**

## **Chart 1 / Deckblatt**

Guten Tag, meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich begrüße Sie ganz herzlich zur Vorstellung unserer vorläufigen Zahlen für 2017. Ich freue mich, dass Sie den Weg zu uns gefunden haben.

## **Chart 2 / Die strategische Agenda der LBBW mit 4 Stoßrichtungen**

Bevor ich Ihnen die Geschäftsentwicklung erläutere, ein kurzer Blick zurück zu unserem Pressegespräch vor einem Jahr.

Ich habe Ihnen damals unsere strategische Agenda vorgestellt. Im Kern geht es damals wie heute um die konsequente Weiterentwicklung der Bank entlang von vier strategischen Stoßrichtungen.

- Geschäftsfokus – das heißt für uns volle Konzentration auf den Kunden, nachdem in den Jahren zuvor der Schwerpunkt auf dem Risikoabbau lag.
- Digitalisierung muss heute integraler Bestandteil eines jeden Geschäftsmodells sein. Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung dieses Themas für uns habe ich zum 1. Januar dieses Jahres die Verantwortung für die IT selbst übernommen.
- Zum Kern einer zukunftsfähigen Strategie gehört auch Nachhaltigkeit. Und zwar in all ihren Dimensionen: Von der Reputation. Über eine nachhaltige Personalpolitik. Bis hin zu Geschäftschancen, die wir nutzen wollen. Denn die Nachfrage der Kunden nach nachhaltigen Anlagemöglichkeiten steigt.
- Agilität als vierte Stoßrichtung steht für die Notwendigkeit, unsere Arbeitsweise an die immer komplexere und schnellere Welt anzupassen.

Uns ging es vor einem Jahr mit diesen vier Stoßrichtungen nicht um einen radikalen Strategieschwenk. Ganz im Gegenteil: Wir sind von unserem diversifizierten Geschäftsmodell überzeugt! Es geht vielmehr darum, in einem sich stark verändernden Umfeld die Leistungsfähigkeit der LBBW kontinuierlich zu verbessern.

Und ich bin mir sicher: Wir können das große Potential dieser Bank und ihrer Mitarbeiter noch besser ausschöpfen!

## **Chart 3 / Kernbotschaften der Bilanz 2017**

Wie haben wir uns mit diesen strategischen Stoßrichtungen nun im vergangenen Jahr geschlagen? Die folgende Folie zeigt die wichtigsten Entwicklungen auf einen Blick.

Insgesamt war 2017 für die LBBW ein erfolgreiches Geschäftsjahr.

Wir haben mehr als eine halbe Milliarde Euro vor Steuern verdient!

Damit sind wir vor dem Hintergrund des weiter anspruchsvollen Branchenumfelds zufrieden. Die Basis des Erfolgs ist unsere anhaltende Stärke im Kundengeschäft. Gleichzeitig haben wir kräftig in die Zukunft der Bank investiert. Das gilt insbesondere für unsere IT. Wir haben aber auch selektiv unser Kundengeschäft gestärkt. Dazu nachher mehr.

Gegen Ende des Jahres wurde schließlich das sogenannte Sealink-Portfolio abgebaut. Es stammte noch aus dem Kauf der Sachsen LB. Damit haben wir die letzte Altlast der Finanzmarktkrise erfolgreich beseitigt.

Unsere Eigenkapitalquote haben wir noch einmal auf starke 15,7 Prozent erhöht. Das zeigt die Stabilität der LBBW. Und es gibt uns zugleich ausreichend Spielraum für zukünftiges Wachstum mit unseren Kunden.

Insgesamt ziehen wir also eine positive Bilanz. Für dieses Ergebnis möchte ich vor allem denjenigen danken, die es erarbeitet haben – unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wir haben in 2017 eine Vielzahl an Veränderungen in der Bank angestoßen. Trotzdem hat die Mannschaft das Alltagsgeschäft professionell gemeistert und hat erfolgreich Geschäft mit unseren Kunden gemacht.

## **Chart 4 / Erfolgreiches Geschäftsjahr mit gutem Ergebnis**

Zu den Zahlen im Einzelnen:

Auf dem nächsten Chart sehen Sie: Unser Ergebnis vor Steuern lag mit 515 Millionen Euro deutlich über Vorjahr. Damit haben wir im Jahr 2017 sehr ordentlich abgeschnitten. Unser Ziel eines Ergebnisses im mittleren dreistelligen Millionenbereich haben wir erreicht.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass wir 2016 eine erhebliche Goodwill-Abschreibung verarbeitet hatten.

Nach Steuern haben wir 419 Millionen Euro erwirtschaftet nach 11 Millionen Euro im Jahr zuvor – natürlich hat auch dieser Ergebnissprung mit der Abschreibung im Vorjahr zu tun.

Unsere Cost-Income-Ratio liegt nahezu unverändert bei 75 Prozent. Das ist nicht das, was wir uns langfristig vorstellen. Da peilen wir einen Wert von deutlich unter 70 Prozent an. Aber im Moment ist es zwingend notwendig, sehr viel Geld in die Hand zu nehmen, um unsere Bank zukunftsfähig zu machen – insbesondere unsere technischen Plattformen. Wie Sie sehen, können wir diese Kraftanstrengung bewältigen. Wir erwirtschaften trotzdem solide Ergebnisse.

Unsere Eigenkapitalrentabilität liegt bei 4,1 Prozent. Das ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen der Branche eine ordentliche Rendite.

## **Chart 5 / Gewinn- und Verlustrechnung LBBW-Konzern**

Auf Chart 5 ein Blick auf die wichtigsten Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung.

Unser Zinsergebnis ist leicht zurückgegangen. Das hat zum einen mit den dauerhaften Niedrigzinsen zu tun. Die unverändert expansive Geldpolitik der EZB mit teilweise negativen Zinsen belastet zum Beispiel die Eigenmittelanlage der LBBW.

Zum anderen gibt es im Markt einen intensiven Wettbewerb. Er drückt auf die Margen im Kreditgeschäft. Wir konnten das durch einen Ausbau des Kreditvolumens teilweise kompensieren.

Bei der Risikovorsorge sehen wir einen Trend in Richtung Normalisierung. Das heißt: Wir haben hier zwar deutlich mehr aufwenden müssen als im Vorjahr. Aber wir liegen immer noch sehr weit unter dem langjährigen Durchschnitt. Das spricht für die gute Qualität unseres Portfolios. Auch gemessen an der Größe unseres Kreditbuchs braucht uns die Risikovorsorge keine Sorgen zu machen.

Im Gegenteil: Ich würde einen zu geringen Bestand für kritisch halten.

Unser Provisionsergebnis konnten wir 2017 steigern. Das ist aus zwei Gründen besonders wichtig. Zum einen schon Provisionsgeschäft unser Eigenkapital. Zum zweiten zeigt es: Unsere Bemühungen um mehr Cross Selling zwischen Kredit und provisionsträchtigen Produkten zahlen sich aus. Besonders gut haben sich der Zahlungsverkehr, das Avalgeschäft und das Depotgeschäft entwickelt.

Unser Fair Value Ergebnis hat im abgelaufenen Jahr kräftig zugelegt. Maßgeblich dafür war die starke Nachfrage nach Kapitalmarktlösungen, insbesondere bei Anlageprodukten für Privatkunden. Außerdem haben wir von verschiedenen Bewertungseffekten profitiert. Ich möchte hier beispielhaft die sogenannten Credit Value Adjustments erwähnen, über die auch viele andere Banken berichten. Hierbei handelt es sich um Bewertungsabschläge für Kontrahentenrisiken. Sie sind 2017 geringer ausgefallen als im Jahr zuvor.

Im Finanzanlageergebnis gab es 2016 einige Transaktionen mit einem außergewöhnlich hohen Ergebnisbeitrag: Unter anderem den Verkauf unserer IT-Tochter Cellent oder unserer Anteile an VISA Europe.

Auch vor diesem Hintergrund können wir mit unserem Ergebnis von mehr als einer halben Milliarde Euro sehr zufrieden sein.

Kommen wir zu den Verwaltungsaufwendungen. Hier gibt es per Saldo keine wesentliche Veränderung. Trotzdem hat sich etwas getan: Wir haben die Kosten stabil gehalten, obwohl wir stark in die Modernisierung unserer IT und in die Digitalisierung von Produkten und Prozessen investiert haben. Das ist uns gelungen, weil wir in anderen Bereichen der Bank hohe Kostendisziplin gezeigt haben.

In der Garantieprovision sehen wir schon einen ersten Entlastungseffekt aus dem Abbau des Sealink-Portfolios. Die aus der früheren Sachsen LB stammenden Papiere wurden in der zweiten Jahreshälfte fast vollständig verkauft. Damit sind unsere Träger diese Risiken los. Der Risikoschirm, für den wir diese Gebühr bezahlt haben, ist hinfällig.

Im Restrukturierungsergebnis stecken vor allem Rückstellungen für den laufenden Stellenabbau, insbesondere in Zusammenhang mit dem Umbau der Marktfolge. Wir haben darüber schon mehrfach berichtet. Da wir diese Belastungen größtenteils bereits im Vorjahr verarbeitet haben, sind die Aufwendungen 2017 spürbar zurückgegangen.

## **Chart 6 / Hohe Bilanzqualität bildet stabile Basis für Wachstum**

Die Kennziffern auf der nächsten Seite zeigen, warum ich von der LBBW gerne als „mittelständische Universalbank“ spreche.

Da ist unsere komfortable Kapitalausstattung. Wir haben sie in 2017 noch einmal weiter verbessert. Im Branchenvergleich gehören wir damit zu den am besten kapitalisierten Banken in Deutschland. Das macht uns wetterfest für Krisen. Und es bringt uns Vorteile bei der Refinanzierung.

Nicht zuletzt schafft unsere Kapitalstärke den bilanziellen Spielraum, um mit unseren Kunden wachsen zu können. Das ist mit Blick auf weiter steigende Eigenkapitalanforderungen ein bedeutender Wettbewerbsvorteil.

Die risikogewichteten Aktiva bewegen sich leicht unter Vorjahresniveau. Das liegt vor allem an einer Verbesserung unserer Portfolioqualität und an methodischen Fortschritten bei der Abbildung von Risiken aus Aktienpositionen – und nicht etwa daran, dass wir weniger Geschäft gemacht hätten. Ganz im Gegenteil: Wir konnten unser Kreditvolumen im Kundengeschäft steigern.

Die Ursache für den Rückgang der Bilanzsumme ist der Verkauf des Sealink-Portfolios: Zum einen entfallen die Darlehen, mit denen wir Sealink refinanziert haben. Zum anderen konnte die Risikoabschirmung aufgelöst werden. Lässt man Sealink außer Acht, wären die Bilanzaktiva gegenüber dem Vorjahr leicht gestiegen.

Wir fühlen uns mit der Größenordnung unserer Bilanz sehr wohl, weil sie gut zu unserem Geschäftsmodell einer mittelständischen Universalbank passt. Aber natürlich soll sie mit dem Wachstum in unseren Kerngeschäftsfeldern künftig wieder etwas wachsen.

## **Chart 7 / Ergebnis der operativen Geschäftssegmente**

Als nächstes möchte ich Ihnen erläutern, wie unser Kundengeschäft im vergangenen Jahr abgeschnitten hat. Auf dieser Seite sehen Sie unsere drei Segmente im Überblick:

- Corporates. Dazu gehört neben dem von Karl Manfred Lochner geführten Unternehmenskundengeschäft auch die gewerbliche Immobilienfinanzierung und die Projektfinanzierung, für die Thorsten Schönenberger zuständig ist.
- Das Kapitalmarktgeschäft.
- Und Retail/Sparkassen.

## **Chart 8 / Corporates: Zufriedenstellendes Ergebnis in einem wettbewerbsintensiven Niedrigzinsumfeld**

Die LBBW ist traditionell eine starke Corporate Bank. Das zeigt auch unser Ergebnis in 2017.

Der deutliche Ergebnisanstieg ist auf den Wegfall des Goodwill zurückzuführen, der im vergangenen Jahr komplett diesem Segment zugeordnet wurde.

Bereinigt um den Effekt sehen wir einen Ergebnisrückgang. Dafür gibt es im Wesentlichen zwei Gründe:

- Die bereits erwähnte zunehmende Normalisierung der Risikovor-sorge.
- Und höhere Aufwendungen für Wachstumsinitiativen und IT-Projekte.

Das sollte allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass wir im Kundengeschäft 2017 wieder sehr erfolgreich waren:

Im Kreditgeschäft sind wir gewachsen. Nur kommt das leider nicht in dem Maße im Zinsergebnis an, wie wir uns das wünschen würden. Die Finanzierungsmargen stehen insbesondere im Großkundengeschäft erheblich unter Druck. Das Gleiche gilt bei den Gebühren für unsere Dienstleistungen. Das spüren wir im Provisionsergebnis.

Durch einen Ausbau des Cross Selling ist es uns gelungen, diesen Effekt teilweise zu kompensieren. Insofern können wir mit unserer Leistung hier zufrieden sein.

Das trifft auch für die gewerbliche Immobilienfinanzierung zu, eines unserer ganz wichtigen Standbeine. Sie warb 2017 wieder mehr als 6 Milliarden Euro qualitativ hochwertiges Neugeschäft ein.

Stark waren wir im vergangenen Jahr in einer der Paradedisziplinen des Unternehmenskundengeschäfts, dem Corporate Finance. Hier entwickeln wir maßgeschneiderte Lösungen insbesondere für größere Mittelständler, Großunternehmen und Konzerne, etwa mit Konsortialfinanzierungen, Forderungsverbriefungen oder Schuldscheindarlehen. Dazu später mehr.

## **Chart 9 / Kapitalmarktgeschäft: Deutliche Ergebnisverbesserung aus kundenfokussiertem Neugeschäft**

Das Segment Kapitalmarktgeschäft hat ein sehr erfreuliches Jahr hinter sich. Unser Vorsteuerergebnis ist deutlich gestiegen. Hier zahlt sich für uns aus, dass die Mannschaft meines Vorstandskollegen Christian Ricken statt eines produktorientierten einen lösungsorientierten Ansatz für unsere Kunden verfolgt.

Zum Beispiel unterstützen wir die Sparkassen mit kapitalmarktbasieren Anlagelösungen für Privatkunden – bekanntlich gehören wir zu den Top 3 unter den Zertifikateanbietern in Deutschland. Die Nachfrage der Kunden nach diesen Produkten war vor dem Hintergrund des Niedrigzinsumfelds sehr lebhaft.

Bei den institutionellen Kunden haben wir zum Beispiel durch unsere Leistungen im Depotgeschäft punkten können. Unser Wachstum bei internationalen Banken und staatlichen Emittenten ist insbesondere auf individuelle Lösungen zur Absicherung von Zinsrisiken zurückzuführen.

Erfreulich entwickelt hat sich auch unser Treasury-Ergebnis. Es ist seit vergangenem Jahr dem Segment Kapitalmarktgeschäft zugeordnet. Wir verzeichneten hier höhere Erträge u.a. aus dem Liquiditätsmanagement und Wertpapierverkäufen.



## **Chart 10 / Retail/Sparkassen: Erträge gestiegen, hohe Investitionen in die IT**

Das Privatkundengeschäft, das mein Vorstandskollege Michael Horn leitet, hat 2017 große Fortschritte bei der Rückkehr in die Gewinnzone gemacht.

Die Ergebnisverbesserung haben die Kolleginnen und Kollegen im Kundengeschäft mit großem Einsatz erarbeitet. Das zeigen das verbesserte Zins- und Provisionsergebnis. Zum einen ist es uns gelungen, das Geschäftsvolumen auszuweiten. Einen wichtigen Anteil daran hatte unsere deutschlandweite Wachstumsinitiative in der Betreuung hoch vermögender Privatkunden. Zum anderen konnten wir das Wertpapiergeschäft und die Vermögensverwaltung ausbauen.

Mit dem Ergebnis bin ich auch aus zwei weiteren Gründen sehr zufrieden:

Zum einen enthält es diesmal keinen großen Sonderertrag. Im Jahr 2016 hatte das Segment von einem Erlös aus der VISA-Transaktion profitiert.

Zum zweiten haben wir im vergangenen Jahr gleich zwei große Umbauvorhaben gestemmt: Den Wechsel auf OSPlus, das Kernbankensystem der Sparkassen. Die Kolleginnen und Kollegen in den Filialen mussten sich in einer IT-Umgebung zurechtfinden – und gleichzeitig die Kunden in eine neue Welt mitnehmen, weil mit OSPlus im April auch unsere neue Internetfiliale an den Start ging.

OSPlus ist für uns die technische Basis, um uns zu einer leistungsfähigen Multikanalbank zu entwickeln – unser zweites großes Veränderungsprojekt. Hier sind wir im vergangenen Jahr teilweise sogar schneller vorangekommen als geplant.

Die Kehrseite der Umstellung sind in 2017 abermals sehr hohe IT-Investitionen gewesen. Im Ergebnis lagen die Kosten deshalb über unseren Erträgen. Der Verlust ist aber deutlich niedriger ausgefallen, als wir vor einem Jahr erwartet hatten.

Was die sogenannten Change-Kosten in der IT angeht, haben wir im vergangenen Jahr sicherlich den Peak erreicht. Dennoch sind weitere hohe Investitionen vor allem in die IT-Infrastruktur zwingend notwendig. Trotzdem streben wir für das laufende Jahr im Privatkundengeschäft eine „schwarze Null“ an.

## Chart 11 / Beispielhafte Erfolge im Kundengeschäft

Der Überblick über unsere Segmente zeigt, dass 2017 für uns im Kundengeschäft ein anspruchsvolles, aber unter dem Strich erfolgreiches Jahr war. Damit das bei all den Zahlen, die Sie jetzt gehört haben, etwas greifbarer wird, möchte ich Ihnen nun einige Beispiele quer durch die Bank vorstellen.

Im November haben wir die Emission einer Anleihe über mehr als 3 Milliarden Euro des Chemiekonzerns BASF begleitet. Das war die zweitgrößte jemals von der LBBW geführte Euro-Unternehmensanleihe. Solche Mandate sind hart umkämpft, wir befinden uns da im Wettbewerb mit internationalen Investmentbanken. Deshalb ist dieser Deal ein schöner Beleg unserer Lieferfähigkeit hinsichtlich Strukturierung, Exekution und Distribution im Corporate Bond-Bereich.

Auch im Auslandsgeschäft haben wir wieder den Vorwärtsgang eingelegt. Hier geht es insbesondere um die Begleitung unserer einheimischen mittelständischen Kunden auf den internationalen Märkten.

Ein wichtiges Instrument stellt dabei die ECA-gedeckte Exportfinanzierung dar. Wir bieten solche Finanzierungen verstärkt auch auf schwierigen Märkten an. Hier ist uns mit unserer ersten Euler Hermes-gedeckten Finanzierung in China für den Papiermaschinenhersteller Voith ein Abschluss mit Seltenheitswert gelungen.

In unserem dritten Beispiel geht es um eine Dienstleistung, die normalerweise geräuschlos im Hintergrund stattfindet: Das Depot- oder auch Verwahrstellengeschäft.

Es umfasst nicht nur das reine Verwahren, sondern eine ganze Reihe weiterer Aufgaben rund um die Sondervermögen von Asset Managern und Kapitalverwaltungsgesellschaften. Im vergangenen Jahr ist es uns gelungen, durch organisches Wachstum die 100-Milliarden-Euro-Grenze zu durchbrechen; mit 103 Milliarden Euro liegen wir aktuell auf Platz acht in Deutschland. Dieses Geschäft bringt uns nicht nur risikoarme Provisionserträge. Es eröffnet uns auch viele Ansätze für Cross Selling mit institutionellen Kunden.

Nicht zuletzt war 2017 auch im Förderkreditgeschäft wieder ein Jahr der Rekorde. Insgesamt haben wir Neugeschäft in Höhe von 5,5 Milliarden Euro gezeichnet, davon 4,2 Milliarden Euro über die Sparkassen und 1,3 Milliarden Euro über unseren Eigenvertrieb. Der Bestand wuchs auf fast 25 Milliarden Euro.

Mir ist das Beispiel Förderkredit nicht nur wichtig, weil es ein schöner Beleg für unsere enge Zusammenarbeit mit den Sparkassen ist. Es zeigt auch unsere Fähigkeit, attraktive Finanzierungspakete zu schnüren. Denn Förderdarlehen sind seit Jahren wichtige Bausteine unserer besten Deals im Unternehmenskundengeschäft. Das betrifft besonders die Umwelt-, Digitalisierungs- und Innovationsprogramme, die außerordentlich gut laufen.

## **Chart 12 / LBBW baut Marktführerschaft bei Schuldscheindarlehen aus**

Als letztes Beispiel möchte ich noch ein Thema auf einer eigenen Folie hervorheben, das für unsere Unternehmenskunden immer wichtiger wird: Schuldscheindarlehen.

Im vergangenen Jahr ist der Markt auf 100 Milliarden Euro gewachsen, insgesamt wurden Schuldscheine im Volumen von 27 Milliarden Euro neu begeben. Dabei konnte die LBBW ihre Spitzenposition 2017 weiter ausbauen. Wir waren an mehr als 50 von insgesamt rund 150 Transaktionen beteiligt. Beim Volumen kommen wir auf einen Marktanteil von rund einem Viertel.

Das Schuldscheingeschäft ist vor allem deshalb interessant, weil es von einer guten Zusammenarbeit zwischen Unternehmenskunden- und Kapitalmarktgeschäft lebt. Man muss in der Lage sein, Emittenten und Investoren optimal zusammenzubringen. Genau das zeichnet die LBBW aus: Wir verfügen einerseits über eine starke Kundenbasis bei gehobenen Mittelständlern, Großunternehmen und Konzernen – und andererseits über eine hohe Platzierungsstärke bei Investoren.

Diese ausgezeichnete Position bei Schuldscheindarlehen möchten wir dauerhaft sichern. Deshalb haben wir auch den Anspruch, Innovationsführer in dieser Finanzierungsform zu sein. Wir haben im vergangenen Jahr erstmals die Blockchain-Technologie im Schuldscheingeschäft getestet. Hier sehen wir ein großes Potenzial, den Schuldscheinprozess für unsere Kunden zu vereinfachen und am Ende auch zu verbilligen. Für uns ist das nicht zuletzt die Chance, neue Kundengruppen zu erschließen.

## **Chart 13 / Die nächsten Schritte unserer strategischen Agenda (1)**

Kommen wir von den Einzelbeispielen wieder zum großen Bild und werfen einen Blick auf unsere strategische Agenda.

Ich hatte eingangs unsere vier Prioritäten umrissen, anhand derer wir uns strategisch weiterentwickeln wollen. In den folgenden Minuten möchte ich Ihnen unsere Fortschritte und weiteren Pläne erläutern.

Beginnen wir mit dem Geschäftsfokus. Darunter sind insbesondere unsere Wachstumsinitiativen im Kundengeschäft zusammengefasst. Auf dieser Folie finden Sie dafür einige prägnante Beispiele.

In der Betreuung von Unternehmenskunden ist für uns ein wichtiger Wachstumshebel, dass wir die Zusammenarbeit zwischen unseren Kundenbetreuern und unseren Kapitalmarktspezialisten verbessern. Auf diese Weise wollen wir Ertragschancen jenseits des reinen Kreditgeschäfts nutzen. Dafür haben wir als mittelständisches Haus beste Voraussetzungen. Bei uns sitzen die Kollegen beider Segmente nicht an unterschiedlichen Standorten, womöglich sogar auf unterschiedlichen Kontinenten. Sondern großteils alle hier in Stuttgart. Im Ergebnis 2017 finden sich bereits erste Erfolge dieser Bemühungen.

Zu unseren traditionellen Domänen im Unternehmenskundengeschäft gehören Branchen wie Automobil und Maschinenbau. Zusätzliche Wachstumschancen sehen wir in den Sektoren Gesundheit, Energie und Telekom/Medien/Technologie. Hier bauen wir sehr gezielt Expertise auf, teilweise auch über neue Mitarbeiter. Diese Investitionen werden sich in den kommenden Jahren für uns auszahlen.

Ein weiteres Wachstumsfeld sind für uns Geschäftskunden. Unter dieser Bezeichnung betreuen wir Heilberufler, Selbstständige, Handwerker und kleine Unternehmen. Sie nehmen wir ab diesem Jahr vor allem im Raum Stuttgart stärker in den Fokus. Dazu haben wir in der BW-Bank ein eigenes Vorstandsressort eingerichtet. Damit erreichen wir eine größere Kundennähe für diese große Kundengruppe und eine ganzheitlichere Betreuung.

Im Geschäft mit privaten Kunden haben wir die Vertriebsstrukturen vereinfacht und nach Regionen organisiert. Außerdem haben wir die beiden Segmente Private Banking und Wealth Management zum „Privaten Vermögensmanagement“ zusammengelegt. Damit haben wir eine gute Ausgangslage für weiteres Wachstum.

Im Privatkundengeschäft in Baden-Württemberg wird es für uns vor allem auf zwei Dinge ankommen: Wir müssen unsere IT-Kosten weiter reduzieren. Und wir müssen in einigen Bereichen mit attraktiven Konditionen Marktanteile gewinnen. Das ist uns in den vergangenen Wochen im Baufinanzierungsgeschäft bereits gelungen.

Außerdem werden wir in diesem Jahr mit einem neuen, attraktiven Kontomodell für jüngere Kunden an den Markt gehen. In unserem Deutschlandgeschäft liegt unser Fokus auf der weiteren Neukundengewinnung in der Vermögensverwaltung. Gleichzeitig treiben wir auf der Basis der Sparkassen-Plattform OSPlus den Ausbau unserer digitalen Angebote voran.

Den Vorwärtsgang legen wir auch in der Zusammenarbeit mit einer besonderen Kundengruppe ein: den Sparkassen, die ja gleichzeitig zu unseren Eigentümern gehören. Besonders im Auslandsgeschäft sehen wir Potenzial. Hier ist die LBBW umfassend lieferfähig, vom Auslandszahlungsverkehr über das Dokumentengeschäft bis zur Exportfinanzierung. Je nach Größe und Ausrichtung brauchen die Sparkassen unterschiedliche Angebote. Deshalb kann bei uns künftig jede Sparkasse eine individuelle Paketlösung buchen - von Komplett-Outsourcing bis zu fallbezogener Expertenunterstützung. Aktuell führen wir viele Gespräche mit Sparkassen. Wir sind sehr zuversichtlich, dass wir sie unterstützen können, im Auslandsgeschäft einen Marktanteil zu erzielen, der ihrer Marktposition im Firmenkundengeschäft entspricht.

Letztes Beispiel Projektfinanzierung:

Chancen sehen wir hier insbesondere bei Infrastrukturvorhaben, erneuerbaren Energien sowie Flugzeugfinanzierungen. Dieses Kundensegment ist gemeinsam mit Immobilien nun als eigenes Ressort im Konzernvorstand vertreten. Geleitet wird es von meinem Kollegen Thorsten Schönenberger. Das neue Ressort spiegelt die strategische Bedeutung des Immobilien- und Projektfinanzierungsgeschäfts für die LBBW wider. Sowohl in der Projekt- als auch bei Immobilienfinanzierungen wollen wir Drittinvestoren vermehrt Anlagemöglichkeiten bieten. Im Kern fungieren wir bei diesem „Originate to distribute“-Ansatz als Vermittler zwischen unseren Kunden mit Finanzierungsbedarf und den Investoren.

Unsere zweite strategische Stoßrichtung ist die Digitalisierung. Hier gehen wir zweigleisig voran. Zum einen nutzen wir, wo immer es sinnvoll ist, die Ressourcen der Sparkassenfamilie. Meine klare Marschroute ist hier: Wir müssen nicht alles alleine machen, wo wir schon hervorragende Lösungen in der Gruppe haben!

Mit dem Wechsel auf OS-Plus haben wir bereits das Herzstück der IT im Privatkunden- und in Teilen des Firmenkundengeschäfts auf das

gemeinsame System der Sparkassenfinanzgruppe übertragen. Damit heben wir Skaleneffekte. Das heißt: Wir können wesentlich einfacher Innovationen der Gruppe für uns nutzen.

Beispiele sind unsere neue Internetfiliale oder die kontinuierliche Verbesserung unserer Mobilbanking-App. Kürzlich haben wir in die App zum Beispiel das Bezahlfverfahren Kwitt integriert, mit dem Sie direkt von Smartphone zu Smartphone Geld überweisen können.

Im Unternehmenskundengeschäft setzen wir bei der Digitalisierung auf eigene Entwicklungen. So etwa bei der Blockchain-Technologie. Nach der Schuldschein-Emission via Blockchain mit Daimler haben wir jetzt eine zweite Transaktion mit Telefónica Deutschland erfolgreich abgeschlossen.

Derzeit sprechen wir mit der Bankenaufsicht, um die Blockchain-Technologie auch rechtssicher einsetzen zu können. Bisher ist aufsichtsrechtlich noch der manuelle Prozess erforderlich, den wir ja gerade ablösen wollen. Darüber hinaus arbeitet ein Innovationsteam bei uns an weiteren Blockchain-Anwendungen.

Potential bietet die Digitalisierung nicht nur bei Kundenschnittstellen, sondern auch bei internen Prozessen. So testen wir den Einsatz von Robotics-Methoden an verschiedenen Stellen in der Bank, zum Beispiel in der Abwicklung. Ein anderes Beispiel ist der Einsatz von Chatbots bei internen Hotlines.

Als Glücksfall hat sich in unserer Digitalisierungsstrategie unser Think Tank erwiesen. Er besteht aus jungen Mitarbeitern unseres Hauses. Sie entwickeln gemeinsam Digitalisierungsideen und bewerben sich um Budget für die Umsetzung.

Sicherlich werden wir nicht alles umsetzen, was wir im Bereich der Digitalisierung ausprobieren. Aber für uns kommt es darauf an, Chancen zu erkunden und für einen begrenzten Zeitraum mit überschaubarem Budget zu testen. Was sich als nicht umsetzbar erweist, bestellen wir wieder ab. Was Potenzial hat, arbeiten wir weiter aus.

## **Chart 14 / Die nächsten Schritte unserer strategischen Agenda (2)**

Die Digitalisierung wirkt sich vor diesem Hintergrund auch massiv auf unsere Arbeitsweise in der LBBW aus. Wir müssen unseren Kunden ausgezeichnete Lösungen bieten - und das bei immer kürzeren Innovationszyklen und neuen Wettbewerbern. Dazu braucht es andere Formen der Zusammenarbeit, kürzere Entscheidungswege und eine Prise „Start-up-Kultur“ – eben eine agile Unternehmensform.

Für uns als große Bank ist das ein Spagat. Denn wir dürfen dabei unabdingbare Tugenden wie Stabilität, Verlässlichkeit und Sicherheit nicht vernachlässigen!

Im Moment sind wir dabei, unsere Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend zu schulen. Wir setzen immer häufiger moderne Projektarbeitsformen wie etwa „Scrum“ ein, bilden interdisziplinäre und hierarchieübergreifende Teams und ermutigen unsere Mitarbeiter in zahlreichen Workshops, Neues einfach mal auszuprobieren. Denn am Ende geht es immer darum, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitziehen und die Veränderungen selbst vorantreiben. Unsere Führungskräfte messen wir daran, wie sehr sie die neuen Arbeitsformen vorleben und einsetzen. Künftig berücksichtigen wir deshalb auch das Thema Agilität in den Modellen der erfolgsabhängigen Vergütung von Führungskräften.

Im Bereich Nachhaltigkeit sehen wir ein stark steigendes Interesse von Kunden an nachhaltigen Anlagemöglichkeiten. Auch für unsere Unternehmenskunden wird das Thema immer wichtiger. Hier können wir dank unserer anerkannten Expertise liefern. Wir waren federführend an der Emission des ersten grünen Schuldscheins im Automobilsektor bei Mann + Hummel beteiligt und ebenso beim ersten grünen Benchmark-Bond eines deutschen Industrieunternehmens, und zwar von Innogy. Als Bankhaus haben wir im Dezember selbst einen Green Bond über 750 Millionen Euro emittiert, die bisher größte Emission einer europäischen Geschäftsbank.

Eine weitere Facette von Nachhaltigkeit ist die Personalpolitik. Wir müssen talentierte junge Menschen als Mitarbeiter gewinnen und fähige Köpfe im Unternehmen halten. Gefragt sind dabei immer stärker Kenntnisse im digitalen Umfeld. Das ist nicht immer einfach. Denn Banken sind nicht immer erste Wahl, wenn es um den Traum-Arbeitgeber geht – erst recht nicht in Stuttgart, wo es reihenweise exzellente Adressen etwa aus dem Automobilbereich gibt. Deswegen planen wir gezielte Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Talenten, angefangen bei einem neuen

Traineeprogramm bis zu speziellen Talentkreisen zur Förderung besonderer Leistungsträger.

Natürlich schauen wir auf das Thema Nachhaltigkeit nicht nur aus einer rein betriebswirtschaftlichen Brille. Für uns ist nachhaltiges Wirtschaften eine klare Verpflichtung gegenüber unseren Mitarbeitern, unseren Eigentümern und der Gesellschaft insgesamt. Deshalb haben wir kurz vor Weihnachten auch die UN Global Compact-Erklärung unterzeichnet, eine der weltweit größten und wichtigsten Initiativen für verantwortungsvolle Unternehmensführung.

Verpflichtet fühlen wir uns natürlich auch unseren Kunden. Viele Branchen auch in Baden-Württemberg stehen aufgrund der Digitalisierung und neuer Technologien vor einem Strukturwandel. Wir sehen es als eine unserer Kernaufgaben, unsere Kunden bei der Entwicklung und Finanzierung neuer, nachhaltiger Geschäftsmodelle verantwortungsbewusst zu begleiten.

## **Chart 15 / Ab 2018 Immobilien und Projektfinanzierungen als eigenes Kundensegment**

Ich hatte Ihnen bereits gesagt, dass das Geschäftsfeld Immobilien/Projektfinanzierung aus einem eigenen Vorstandsressort heraus geführt wird. Auf der folgenden Folie sehen Sie deshalb noch einmal in kompakter Form unsere vier Kundensegmente.

Dies wird sich künftig auch in unserer Segmentberichterstattung widerspiegeln: Ab dem ersten Quartal werden wir über vier statt wie bisher über drei operative Segmente berichten. Auf das Konzernergebnis insgesamt hat das natürlich keinen Einfluss.

## **Chart 16 / Unser Ausblick für das Jubiläumsjahr**

Ich komme zu unserer letzten Folie. Wie die meisten von Ihnen vermutlich wissen, feiern wir in diesem Jahr unser 200jähriges Jubiläum. Im Mai 1818 gründete die württembergische Königin Katharina als Reaktion auf eine Hungersnot die Württembergische Spar-Casse – dies war das erste Vorgängerinstitut der LBBW.

Nachhaltigkeit ist also keineswegs neu für unser Haus. Die Orientierung auch am Gemeinwohl wurde uns sozusagen in die Wiege gelegt. Natürlich werden wir den Geburtstag gebührend feiern. Vorgesehen sind zahlreiche Veranstaltungen für Kunden und Mitarbeiter sowie ein Festakt im Mai in



der Sparkassen-Akademie, zu dem wir Ministerpräsident Kretschmann als Festredner erwarten.

Zum Abschluss möchte ich Ihnen einen Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr geben. Sicherlich bleiben die Rahmenbedingungen für unsere Branche weiter anspruchsvoll. Wir erwarten kein schnelles Ende der Politik des billigen Geldes. Die Aufwendungen für Regulatorik werden weiterhin hoch bleiben. Das ist aber kein Grund zur Klage. Es ist unser Job als Banker, damit umzugehen.

In den ersten Wochen dieses Jahres ist uns das ganz ordentlich gelungen, der Jahresauftakt war durchaus erfreulich. Auch für den weiteren Verlauf des Jahres rechnen wir angesichts der guten Konjunktur mit einer soliden Geschäftsentwicklung. Gleichzeitig werden wir wieder erheblich investieren, vor allem in die IT und Digitalisierung. Unterm Strich erwarten wir ein Ergebnis vor Steuern in mittlerer dreistelliger Millionenhöhe.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf Ihre Fragen.