

Brussel, 8 oktober 2012

Johan Thijs, CEO van KBC Groep, maakt de aangepaste strategische oriëntatie en financiële aspiraties bekend voor 2013 en daarna

Johan Thijs, CEO van KBC Groep sinds mei 2012, stelde vandaag op een pers- en analistenconferentie in Brussel de aangepaste strategie van de groep voor en verklaarde hoe KBC de uitdagingen van de veranderde omstandigheden zal aangaan. Hij maakte ook de belangrijkste financiële doelstellingen van KBC bekend voor 2015 en daarna en zette de koers uit om in de kernmarkten van de groep de referentie te worden als bank-verzekeraar.

Johan Thijs: “De macro-economische omstandigheden, de concurrentieomgeving, de regelgeving en de vooruitzichten blijven uitdagend. Iedereen moet zich aanpassen. Het is onze passie om als bank-verzekeraar de referentie te zijn in onze kernmarkten. Na een grondige doorlichting besloten we in het Directiecomité onze strategie aan te passen. De sterktes van de KBC-groep zijn ons geïntegreerd bankverzekeringsmodel, dat het de hele cyclus door goed bleef doen, en onze competente en professionele medewerkers. Daarop voortbouwend verbeterden we onze strategie door duidelijke businesskeuzes te maken, de organisatiestructuur van de groep te optimaliseren (rekening houdend met de desinvesteringen en de risicoafbouw van de afgelopen jaren) en ons te engageren voor een duidelijk gedefinieerde bedrijfscultuur. We willen wendbaarder, efficiënter en dus competitiever worden. We zullen ons daarbij niet alleen aanpassen aan de veranderende houding van onze cliënten maar ook tegemoetkomen aan de terechte verwachtingen van de hele maatschappij.”

De zes hoofdlijnen van de nieuwe strategie van KBC voor 2013 en daarna:

1. In de strategie van KBC is ‘Local responsiveness’ cruciaal, wat neerkomt op alert reageren op lokale opportuniteiten. KBC zal eerst en vooral focussen op de cliënt. KBC wil duurzame cliëntrelaties opbouwen en verdiepen met particulieren, kmo’s en midcaps. ‘Local responsiveness’ betekent onze lokale cliënten beter begrijpen, alert zijn voor hun signalen en er proactief op inspelen, producten en diensten op maat van hun lokale behoeften aanbieden. Relatiegericht bankverzekeren is onze sleutel tot ‘local responsiveness’. Dat wil zeggen dat KBC zal focussen op de bank- en verzekeringsactiviteiten die nodig zijn om de cliëntrelatie op een duurzame manier te ondersteunen.
2. KBC blijft zich concentreren op de producten en diensten die de kern uitmaken van zijn activiteiten als bank-verzekeraar. KBC bevestigt zijn engagement uit het verleden voor het bankverzekeringsmodel. KBC beheerst die aanpak perfect en dat heeft doorheen de cyclus uitstekende resultaten opgeleverd. Het bankverzekeringsmodel van KBC is een volledig geïntegreerd businessmodel. Het levert kostensynergieën op door overlapping van ondersteunde entiteiten (zoals ICT en boekhouding) te vermijden. Het biedt ook voor de cliënten een toegevoegde waarde dankzij het complementaire en geoptimaliseerde aanbod van bank- en verzekeringsproducten en -diensten.
3. KBC definieert zijn kernmarkten duidelijk als die markten waarin het met bank- en verzekeringsbedrijven aanwezig is. Die kernmarkten zijn België, Tsjechië, Hongarije,

Slowakije en Bulgarije. De groep is er goed ingebed in de lokale economieën. In sommige van die markten heeft KBC een marktleiderspositie. Alle activiteiten die niet bijdragen tot de ondersteuning van cliëntrelaties in de kernmarkten van KBC zullen worden stopgezet.

4. KBC bevordert grensoverschrijdende samenwerking en hefboomeffecten op groepsniveau om in de hele groep kostenefficiëntie te bewerkstelligen. Internationale productfabrieken en internationale dienstverleners zullen zich richten op het aanbieden van producten en diensten die afgestemd zijn op de distributiestrategie van de verschillende divisies en 'local responsiveness' ondersteunen. Uitwisseling van knowhow, best practices, ervaring, producten en diensten tussen de verschillende divisies en bedrijfsfuncties worden gestimuleerd via community's.
5. KBC implementeert een nieuwe organisatiestructuur die volledig afgestemd is op de strategische keuzes en die effectieve besluitvorming en individuele verantwoordelijkheid ondersteunt. De nieuwe structuur omvat onder andere een nieuwe, afzonderlijke divisie in Tsjechië en de toekomstige rol van de divisie Merchant Banking wordt duidelijker gesteld.
6. KBC engageert zich voor een duidelijk gedefinieerde groepscultuur. De groep verhoogt zijn wendbaarheid en alertheid door de nadruk te leggen op een gestroomlijnd prestatiebeheer en individuele verantwoordelijkheid voor alle medewerkers. Via 'kritieke prestatie-indicatoren' zal een duidelijke link gelegd worden tussen de strategische prioriteiten en individuele verantwoordelijkheid.

KBC maakte vandaag ook enkele van zijn financiële aspiraties voor 2015 bekend en zette de koers uit om in zijn kernmarkten de referentie te worden als bank-verzekeraar.

KBC wil zijn kosten-inkomstenratio tegen 2015 verbeteren tot 55%, enerzijds door de inkomsten te verbeteren en anderzijds door de efficiëntie te verhogen en synergieën te creëren. Als gecombineerde ratio voor verzekeringen mikt het op 95% of minder.

KBC mikt ook op een liquidity coverage ratio van 100% en een net stable funding ratio van 105% tegen 2015.

Die doelstellingen zullen de komende zes maanden bij het interne budgetteringsproces verder verfijnd worden. De resultaten van het eerste kwartaal zullen op 16 mei 2013 gerapporteerd worden na de implementatie van de nieuwe structuur.

Interne en externe uitdagingen

Net als de andere spelers in de financiële sector wordt KBC geconfronteerd met een veranderende attitude van de cliënt, andere verwachtingen bij de stakeholders, een nieuwe, strengere regelgeving, macro-economische uitdagingen, het feit dat de verschillende Europese landen telkens een specifieke aanpak vergen, het veranderde financiële landschap en de concurrentieomgeving, met de nadruk op thuismarkten en deleveraging.

Bij KBC ging de afgelopen jaren alle aandacht naar de uitvoering van het plan dat in 2009 werd overeengekomen met de Europese Commissie met het doel de ontvangen overheidssteun terug te betalen en te voldoen aan de nieuwe kapitaalvereisten voor financiële instellingen (Basel III, Solvency II enz.). Dat resulteerde in een deleveragingstrategie en een vermindering van de balans van KBC met ongeveer een derde. KBC is intussen goed opgeschoten met de uitvoering van dat plan.

De activiteiten van de KBC-groep kunnen worden afgelijnd onder twee gezichtspunten:

1. Strategisch: bankieren en verzekeren
2. Geografisch: België en Centraal- en Oost-Europa, waarbij België en Tsjechië de winstmotoren zijn.

De groep vormt een drijvende kracht in de lokale economieën waarmee hij verweven is:

1. KBC richt zich tot particulieren, kmo's en midcaps.
2. KBC onderscheidt zich door zijn unieke expertise op grond van zijn diepgaande kennis van de lokale markten en de nauwe betrokkenheid met zijn cliënten.

Het geïntegreerde bankverzekeringsmodel van KBC is een sterke waardegenerator gebleken die doorheen de cyclus goede onderliggende resultaten oplevert.

De tot nu toe gehanteerde strategie van KBC, waarin 'local responsiveness' and 'global efficiency' hetzelfde strategische belang hadden, leidde soms tot tegenstellingen omdat niet alle delen van KBC dezelfde wasdom bereikt hadden. Hoewel de groepsbenadering in sommige domeinen (bv. risicobeheer en asset management) toegevoegde waarde opleverde, heeft de implementatie van 'global efficiency' de complexiteit verhoogd. Dat vertraagde de besluitvorming, waardoor de efficiëntie verminderde en we minder wendbaar werden. KBC is niet groot genoeg om alleen uit schaalvergroting een economisch voordeel te halen. Daarom zal het zijn concurrentievoordeel op andere domeinen realiseren.

De aangepaste KBC-strategie voor 2013 en daarna gaat de uitdagingen van de toekomst aan en biedt een duidelijk strategisch kader voor de kleinere groep met een nieuwe focus die KBC nu is.

De KBC-strategie voor 2013 en daarna

De KBC-strategie voor 2013 en daarna omvat zowel een optimalisatie van de organisatiestructuur van de groep als het engagement voor een duidelijk gedefinieerde bedrijfscultuur.

“Onze cliënten moeten het middelpunt zijn van ons doen en denken. Zij verdienen al onze energie en aandacht. Het vertrouwen van onze cliënt verdienen we alleen als we ons concentreren op zijn tevredenheid en hem op de eerste plaats stellen.”, zegt Johan Thijs. Met zijn strategie voor 2013 en daarna blijft KBC eerst en vooral focussen op de cliënt en op duurzaamheid. KBC is ervan overtuigd dat het door zijn betere inzicht in lokale cliënten producten en diensten kan aanbieden die perfect afgestemd zijn op hun lokale behoeftes en dat dit het concurrentievoordeel kan vergroten. Daarom krijgt 'local responsiveness' in de nieuwe strategie een belangrijke plaats. KBC blijft werken aan duurzame cliëntrelaties die toegevoegde waarde bieden voor particulieren, kmo's en midcaps in zijn kernmarkten. Die kernmarkten (d.w.z. markten waarin KBC als bank en verzekeraar aanwezig is) blijven België, Tsjechië, Hongarije, Slowakije en Bulgarije. KBC is daar al goed ingebed in de lokale economieën. Absolut Bank (Rusland), NLB (Slovenië), KBC Bank Deutschland (Duitsland), KBC Banka (Servië) en de Antwerpse Diamantbank (België) worden gedesinvesteerd. Ierland blijft een uitzondering. De komende jaren zal de werking van KBC Bank Ireland erop gericht zijn de rendabiliteit te verhogen via de bankactiviteiten voor particulieren.

In zijn nieuwe strategie herhaalt KBC zijn engagement uit het verleden voor het geïntegreerde bankverzekeringsmodel. Dat is waar KBC in uitblinkt en het heeft ook in de afgelopen jaren van financiële crisis uitstekend gewerkt. Door de 'cliëntrelatiegerichte bankverzekeringsbenadering' zal KBC zijn marktpositie in zijn kernmarkten verder blijven uitbouwen. Die aanpak bestaat erin bank- en verzekeringsproducten en –diensten optimaal te combineren om de behoeften van de cliënt optimaal in te vullen en een duurzame cliëntrelatie op te bouwen. Dat betekent ook dat KBC activiteiten zal desinvesteren of stopzetten die niet bijdragen tot de uitbouw van duurzame bank- en verzekeringsrelaties met de cliënten in zijn kernmarkten.

Ondanks die nadruk op lokale verankering wil de groep toch meer zijn dan de som van zijn onderdelen. Daarom zal KBC samenwerking over de grenzen heen blijven stimuleren en op een pragmatische manier

hefboomeffecten op groepsniveau creëren. Op die manier zal KBC kostenefficiëntie in de hele groep creëren.

Internationale productfabrieken en internationale dienstverleners zullen zich concentreren op het aanbieden van producten en diensten die vanuit een globale visie werden ontwikkeld en aansluiten bij de distributiestrategie voor de divisies België, Tsjechië en Internationale markten en de 'local responsiveness' helpen versterken.

De uitwisseling van knowhow, best practices, ervaring, producten en diensten zal worden gestimuleerd door de oprichting van community's. Hun missie zal erin bestaan overal waar dat zinvol is binnen de groep synergie, dialoog en uitwisseling te bevorderen. Het management is het er al over eens dat er community's moeten komen rond de cruciale thema's Bankieren, Verzekeren, Leasing en Betalingen. Die werkwijze met community's zal worden gestimuleerd door de centrale ondersteuning van de nieuwe entiteit Corporate Communities Support binnen de directie Corporate Change & Support.

Volledig in de lijn van die strategische keuzes zal KBC een nieuwe organisatiestructuur implementeren die een effectieve besluitvorming en het nemen van verantwoordelijkheid moet bevorderen. In de nieuwe structuur komt er een nieuwe, afzonderlijke divisie voor Tsjechië. Samen met de divisies België en Internationale markten zal die nieuwe divisie het kloppende hart van de KBC-groep vormen.

De deleveraging van de groep en de reductie van de risicogewogen activa (voornamelijk in de divisie Merchant Banking) zijn intussen goed opgeschoten en de uitvoering van het desinvesterings- en herstructureringsplan dat was overeengekomen met de Europese Commissie is bijna afgerond. Voor KBC is nu duidelijk wat de toekomstige rol van de divisie Merchant Banking zal zijn. De huidige divisie Merchant Banking wordt opgesplitst. De voornaamste entiteiten die zo zullen ontstaan zijn:

1. Corporate Banking België, dat volgens het principe van 'local responsiveness' verschuift naar divisie België
2. Activiteiten zoals Markten en Effecten (per definitie wereldwijd actief), die verschuiven naar de nieuwe divisie International Product Factories
3. Ierland, dat wordt opgenomen in de nieuwe divisie Internationale markten.

Vanwege de focus op lokale economieën en het op de cliëntrelatie gerichte bankverzekeringsmodel, worden de andere corporatebankingactiviteiten gepositioneerd als onderdeel van de lokale divisies. Omdat de cliënttypes in het segment Corporate Banking van land tot land kunnen verschillen, zal de opname ervan in de verschillende lokale divisies ertoe leiden dat de omgang met de grotere kmo's en de kleinere bedrijfsccliënten meer in dezelfde lijn ligt.

Op grond van een herevaluatie van de algemene aard van de activiteiten en diensten werd de huidige divisie Gemeenschappelijke diensten en operaties opgesplitst in volgende entiteiten:

1. Productfabrieken per land en internationale productfabrieken. De werkelijk internationale productfabrieken (bv. KBC Asset Management en KBC Securities) worden ondergebracht in de nieuwe divisie Internationale productfabrieken. Andere, niet echt internationale productfabrieken (bv. Lease) worden opgesplitst in afzonderlijke (ingebede) productfabrieken per land.
2. Internationale dienstverleners (bv. ICT) worden opgenomen in de nieuwe divisie Corporate Change & Support.

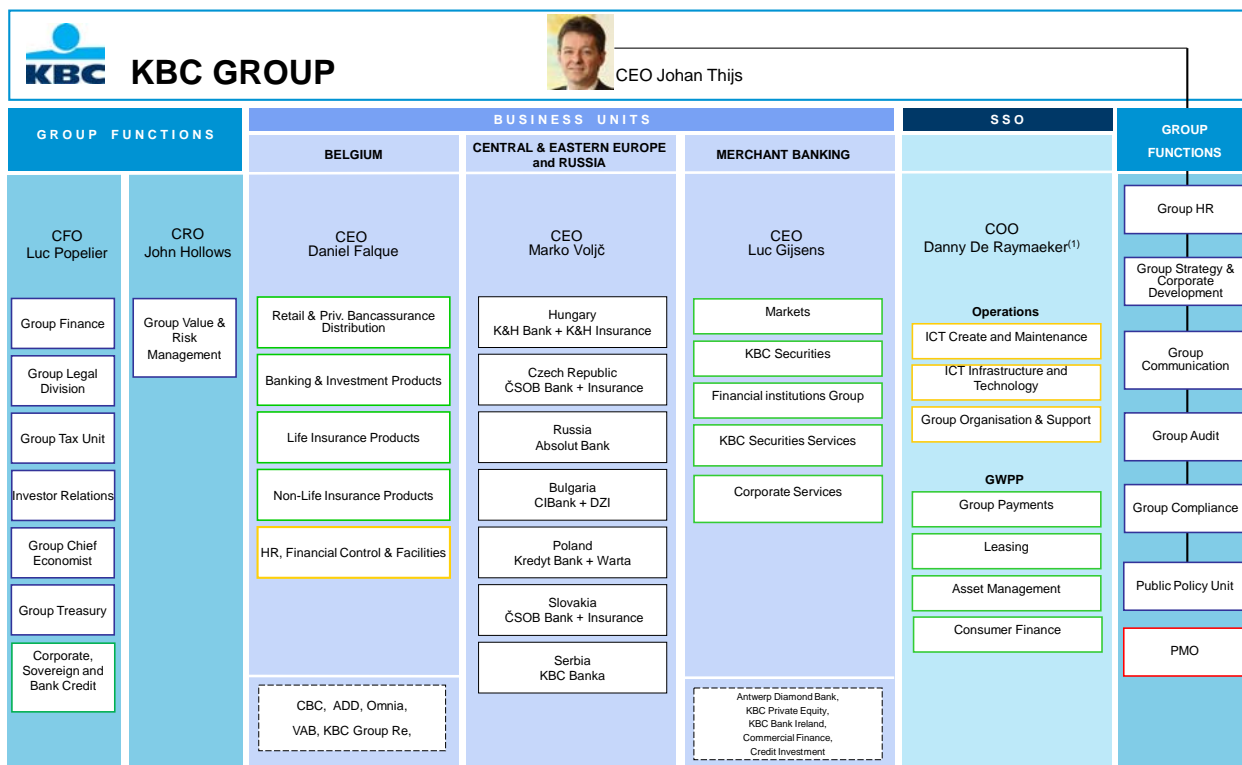
Johan Thijs: "Het is onze passie om als bankverzekeraar een referentie te zijn in onze kernmarkten. Daarvoor is een duidelijker gedefinieerde bedrijfscultuur een goede zaak. We zullen voor alle medewerkers meer de nadruk leggen op individuele verantwoordelijkheid en het prestatie management in de hele groep stroomlijnen om wendbaarder en alerter te worden. Onze medewerkers blinken uit met hun talenten en professionaliteit. We geven hun daarom geleidelijk meer verantwoordelijkheid om die talenten ten volle te benutten. Ze worden aangemoedigd om intern samen te werken maar ze zullen ook

verantwoordelijkheid moeten nemen en rekenschap afleggen voor de vastgelegde doelstellingen. We maakten vandaag ook enkele van onze financiële aspiraties voor 2015 bekend: de kosten-opbrengstenratio die we nastreven, de gecombineerde ratio, de liquiditeitsdekkingsratio en de netto stabiele financieringsratio.

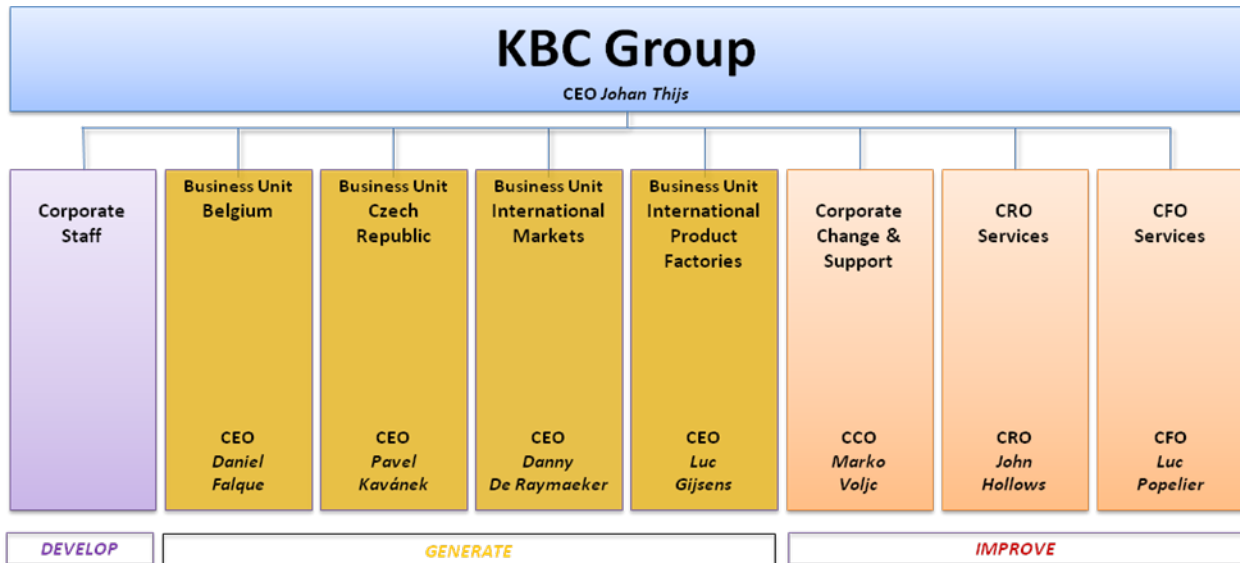
Via 'kritieke prestatie-indicatoren' zal een duidelijke link gelegd worden tussen de strategische prioriteiten en individuele verantwoordelijkheid. Zoals in het verleden zullen de doelstellingen niet louter gericht zijn op financiële elementen (kapitaal, nettowinst, liquiditeit) maar ook duidelijke 'stakeholderdoelen' omvatten. De stakeholders zijn onze cliënten, het personeel, de samenleving en de aandeelhouders. We zijn ons sterk bewust van onze verantwoordelijkheid ten opzichte van de gehele samenleving en de maatschappelijke inbreng die van ons wordt verwacht. We hebben dan ook beslist dat ons CSR-team vanaf nu rechtstreeks aan mij rapporteert. CSR staat voor 'Corporate Social Responsibility', duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ik zal dat persoonlijk volgen en mij inzetten voor de verdere implementatie van onze CSR-visie en –strategie, iets waar ook onze Raad van Bestuur erg mee begaan is."

Organisatiestructuur volledig afgestemd op de strategische keuzes

Huidige organisatiestructuur



Nieuwe organisatiestructuur



De strategische keuzes vinden hun weerslag in een nieuwe groepsstructuur. Ze omvat drie bouwblokken en acht zuilen, die zich elk concentreren op hun individuele bijdrage tot de groep. Het Groepsdirectiecomité zal de krijtlijnen uittekenen voor elk van de hierna beschreven zuilen en hun realisatie bewaken en van nabij volgen.

1. De bouwsteen **'genereren'** bestaat uit vier pijlers: de divisies. Die divisies vormen het kloppende hart van de groep. Ze focussen op de lokale business en dragen bij tot een duurzame winst en groei door de cliënt te geven wat hij nodig heeft. Zij zijn volledig verantwoordelijk voor het realiseren van hun doelstellingen en zijn de eindbeslissers voor hun kerndomein.

Divisie België en de nieuwe **Divisie Tsjechië**: beide mature marktleiders zorgen voor een toenemende stabiele rendabiliteit op hoog niveau.

Divisie Internationale markten: omvat Slowakije, Hongarije en Bulgarije, onze andere kernlanden in Centraal- en Oost-Europa. Zij worden groeigeneratoren.

KBC Bank Ireland zal ook tot die divisie behoren, alsook de niet-kernentiteiten die zullen worden gedesinvesteerd (Rusland, Servië, de Antwerpse Diamantbank enz.).

Divisie Internationale productfabrieken: omvat o.a. Asset Management, Trade Finance, Consumer Finance en Markets & Securities.

2. De bouwsteen **'verbeteren'** bestaat uit de pijlers **Corporate Change & Support, CRO Services en CFO Services**. Die treden op als interne regelgever, maar moeten bovenal de divisies ondersteunen.
3. De bouwsteen **'ontwikkelen'** bestaat uit de pijler **Corporate Staff**. Dat wordt een competentiecentrum voor strategische knowhow en best practices voor bedrijfsorganisatie en communicatie. Deze zuil ondersteunt het Groepsdirectiecomité en de divisies. Hij moet de samenwerking binnen de onderneming stimuleren.

Ten opzichte van de huidige structuur van de KBC-groep zitten er in dit nieuwe organisatiemodel o.a. twee belangrijke aanpassingen:

- De huidige divisie Merchant Banking wordt opgesplitst. De voornaamste entiteiten die zo zullen ontstaan zijn:
 - o Corporate Banking België, dat volgens het principe van 'local responsiveness' wordt ondergebracht in divisie België. Bedrijvencliënten in België worden bediend via het bestaande netwerk van gespecialiseerde bedrijvenkantoren zoals dat vandaag al gebeurt. De corporatebankingactiviteiten buiten België krijgen een plaats in de respectievelijke lokale divisies die zich toeleggen op kerncliënten in de kernmarkten.
 - o Activiteiten zoals Markten en Effecten, die werden opgenomen in de divisie International Product Factories.
- Na een herevaluatie van de algemene aard van de activiteiten en diensten werd de huidige divisie Gemeenschappelijke diensten en operaties opgesplitst in volgende entiteiten:
 - o Productfabrieken per land en internationale productfabrieken: de echt internationale productfabrieken (zoals Asset Management, KBC Securities, Trade Finance en Consumer Finance) worden opgenomen in de divisie International Product Factories. Andere productleveranciers, momenteel groepswijd maar niet wereldwijd actief, worden over verschillende divisies verdeeld als (ingebiede) productfabrieken per land (bv. Lease).
 - o Internationale dienstverleners zoals ICT worden opgenomen in de divisie Corporate Change & Support.

De nieuwe organisatiestructuur wordt geïmplementeerd vanaf 1 januari 2013.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

KBC-groep:

Wim Allegaert, directeur Investor Relations, KBC-groep
Tel. +32 2 429 40 51, e-mail wim.allegaert@kbc.be

Viviane Huybrecht, directeur Communicatie Groep en woordvoester KBC Groep NV
Tel. +32 2 429 85 45, e-mail pressofficekbc@kbc.be

KBC Groep NV
Havenlaan 2 – 1080 Brussel
Viviane Huybrecht:
directeur
Communicatie Groep en
Persdienst /woordvoester
Tel. 02 429 85 45

Persdienst
Tel. 02 429 65 01
Fax 02 429 81 60
E-mail: pressofficekbc@kbc.be

***Dit nieuwsbericht bevat informatie waarop de Europese transparantieregelgeving voor beursgenoteerde bedrijven van toepassing is.**

KBC persberichten zijn beschikbaar op www.kbc.com of kunnen verkregen worden door een mail te zenden naar pressofficekbc@kbc.be

Volg ons op  www.twitter.com/kbc_group