

Brussel, 17 juni 2014 (7.45 uur CET)

Update strategie van KBC Groep: de referentie zijn op het vlak van bankverzekeren

In zijn strategie-update vandaag legt KBC het accent op “kiezen voor duurzame en rendabele groei dankzij bankverzekeren en uitmuntende klanttevredenheid”. Johan Thijs, CEO van KBC Groep en de andere leden van het Directiecomité zullen analisten, investeerders en journalisten samen te woord staan op de Investor Day in Brussel, België. De directieleden van de groep hebben de afgelopen maanden samen de strategie uitgewerkt en in detail besproken.

KBC wil op zijn sterke fundamenten voortbouwen en een van Europa's meest performante retailgerichte financiële instellingen zijn. KBC wil dat bereiken door:

- **zijn bankverzekeringsmodel te versterken voor retail, kmo's en midcapklanten in zijn kernmarkten en dat op een zeer kostenefficiënte manier;**
- **zich te concentreren op duurzame en rendabele groei binnen het kader van een solide risico-, kapitaal- en liquiditeitsbeheer;**
- **een uitmuntende klanttevredenheid te creëren met een naadloze, klantgerichte distributieaanpak via diverse kanalen.**

Zo wil KBC in zijn kernmarkten de referentie worden op het vlak van bankverzekeren.

Dankzij zijn sterke kapitaalpositie heeft KBC de intentie de terugbetaling van de staatssteun aan de Vlaamse overheid te versnellen en het laatste deel terug te betalen tegen uiterlijk eind 2017 in plaats van eind 2020 zoals overeengekomen met de Europese Commissie.

1. KBC heeft het verleden achter zich gelaten

"De voorbije vijf jaar hebben we hard gewerkt om onze afspraken met de Europese Commissie na te komen door de gevraagde desinvesteringen uit te voeren en de risico's van onze groep aanzienlijk af te bouwen. We hebben ook het grootste deel van de overheidssteun die we tijdens de financiële crisis ontvingen, terugbetaald. Onze geïntegreerde bankverzekeringsgroep met gediversifieerde posities in België, Centraal-Europa en Ierland is nu duurzamer, minder complex en kostenefficiënter en onze risico's zijn gedaald. We zijn een van de best gekapitaliseerde, meest winstgevendende en goed gepositioneerde financiële instellingen in Europa, met een rendement dat duidelijk boven het sectorgemiddelde ligt. Vandaag concentreren onze 36 000 vte zich volop op het behalen van een uitstekende klantentevredenheid. Dat zal onze duurzame en rendabele groei ondersteunen en van ons de referentie op het vlak van bankverzekeren maken in onze kernmarkten", zei Johan Thijs, CEO van KBC Groep.

2. Het KBC van morgen: een van Europa's meest performante retailgerichte financiële instellingen en de referentie op het vlak van bankverzekeren in zijn kernmarkten.

KBC wil op zijn sterke fundamenten voortbouwen en een van Europa's sterkste retailgerichte financiële instellingen zijn. KBC wil dat bereiken door **zijn bankverzekeringsmodel verder te versterken voor retail, kmo's en midcapklanten in zijn kernmarkten en dat op een zeer kostenefficiënte manier**. De uitrol van dat model bevindt zich in de verschillende kernmarkten in verschillende fasen. In België treedt het bankverzekeringsbedrijf al op als één operationeel bedrijf dat zowel commerciële als niet-commerciële synergieën heeft gerealiseerd. In zijn andere kernlanden (Tsjechië, Slowakije, Hongarije en Bulgarije) wil KBC tegen ten laatste 2017 een geïntegreerd distributiemodel creëren dat commerciële synergieën mogelijk maakt.

Dat bank- en verzekeringsactiviteiten verenigd zijn in één groep biedt een meerwaarde voor zowel klanten als KBC. Binnen de KBC-groep zorgt de kruisverkoop van bank- en verzekeringsproducten in de kernlanden voor 50% van het totale verzekeringsinkomen en 11% van de inkomsten van de retailbankactiviteiten. KBC zal hoe langer hoe meer de nadruk leggen op het naadloos beantwoorden van de behoeften van de klant via het bankverzekeringsaanbod in de kernlanden. Dat zal KBC in staat stellen duurzame langetermijnrelaties met de klant op te bouwen en zijn inkomsten te diversifiëren.

KBC vertaalt dat in de volgende doelstellingen. (KBC heeft ook aparte doelstellingen per divisie/kernland bepaald; u vindt ze in de uitgebreide powerpointpresentatie op www.kbc.com)

- CAGR totale inkomsten (2013-2017) van $\geq 2.25\%$ (excl. marked-to-marketwaarderingen van ALM-derivaten)
- CAGR bankverzekering bruto-inkomsten (2013-2017) $\geq 5\%$
- Gecombineerde ratio $\leq 94\%$ (tegen 2017)
- Kosten-inkomstenratio $\leq 53\%$ (tegen 2017)
- Beoogde common equity ratio (Basel III, fully loaded, Deense compromismethode) $\geq 10,50\%$ (2014)
- Totale kapitaalratio (fully loaded, Deense compromismethode) $\geq 17\%$ (tegen 2017)
- NSFR $\geq 105\%$ (2014)
- LCR $\geq 105\%$ (2014)

KBC zal zich concentreren op duurzame en rendabele groei binnen het kader van een degelijk risico-, kapitaal- en liquiditeitsbeheer. Rendabiliteit komt altijd vóór groei of vergroting van het marktaandeel.

Risicobeheer is al volledig ingebed in de strategie en het besluitvormingsproces van KBC. KBC wil de onafhankelijkheid van het ingebedde risicokader garanderen door een betere follow-up via de Groeps-CRO en rapportering van elke Business entiteit aan de Raad van Bestuur.

Het concurrentielandschap verandert snel en ingrijpend. Nieuwe spelers betreden de financiële markt. Tegelijk veranderen ook de behoeften, het gedrag en de verwachtingen van de klanten. Digitale innovatie en technologische ontwikkelingen bieden nieuwe mogelijkheden voor zowel de klanten als voor de financiële instellingen en voor de interactie tussen beiden. KBC heeft de afgelopen jaren zwaar geïnvesteerd in zijn verschillende distributiekanaalen: bankkantoren en verzekeringsagentschappen, contactcenters, websites en mobiele applicaties. **KBC wil de klantgegevens waarover het nu al beschikt meer, efficiënter en slimmer gebruiken om de noden van zijn klanten beter te begrijpen en in te vullen en om hen proactief betere oplossingen aan te bieden. Bovendien zullen die gegevens realtime ter beschikking worden gesteld in alle distributiekanaalen via een naadloze en dynamische integratie van die kanalen. KBC zal zo meer proactieve oplossingen kunnen bieden en de tevredenheid van zijn klanten verhogen. Met dat voor ogen zal KBC tussen 2014 en 2020 ongeveer 0,5 miljard euro investeren (ongeveer de helft daarvan in de komende twee jaar).**

KBC is sterk verweven met zijn lokale markten en klanten hebben lokale behoeften. Daarom zal elk kernland op zijn manier en in zijn tempo de nodige veranderingen aanbrengen en investeringen doen.

De naadloze integratie van distributiekanaalen zal een dynamisch en klantgericht distributiemodel creëren. Het personeel zal zo optimaal ingezet kunnen worden en investeringen kunnen efficiënt worden aangewend, daar waar de klant dat het meest nodig heeft. Het is uiteindelijk de klant die beslist wanneer en via welk kanaal hij in contact wil treden met KBC. KBC stelt de klant in alles centraal. Alles begint bij de behoeften van de klant. Een prestatie- en klantgerichte bedrijfscultuur doorheen de hele groep zal dat ondersteunen en de nadruk leggen op aangaan van langetermijnrelaties met de klant. KBC zal dat bewaken aan de hand van zijn prestatiediamant met zowel financiële (nettowinst, kapitaal, liquiditeit) als niet-financiële (klanten, personeel, maatschappij, aandeelhouders) doelstellingen.

KBC zal ook zijn geografische aanwezigheid optimaliseren om een referentie in bankverzekeren te worden in elk kernland. KBC is niet van plan zijn geografische voetafdruk te vergroten. KBC zal in zijn kernlanden (België, Tsjechië, Hongarije, Slowakije en Bulgarije) zijn aanwezigheid versterken door organische groei of interessante overnames (volgens duidelijke en strikte financiële criteria) en zal streven naar marktleiderschap (top 3 bankactiviteiten, top 4 verzekeringsactiviteiten) tegen 2020. De prioriteit voor KBC Ierland is winstgevend te worden vanaf 2016. Daarna zullen alle opties worden overwogen (organisch uitgroeien tot een winstgevende bank, een aantrekkelijke bankverzekeringsgroep uitbouwen of een winstgevende bank verkopen).

Wat **kapitaalbeheer** betreft, kan KBC een goed trackrecord van de versterking van zijn kapitaal voorleggen en kon het meer dan 5 miljard euro ophalen in de laatste 18 maanden. Vandaag heeft KBC al sterke kapitaalratio's en het zal zijn kapitaalstructuur in de toekomst blijvend verbeteren.

KBC wil een totale kapitaalratio van minimaal 17% behouden waarvan minimaal 10,5% CET1.

Wat de besteding van dat kapitaal betreft, houdt KBC alle opties open. KBC wil de resterende overheidssteun (+ premies) ten laatste eind 2017 terugbetalen in plaats van in 2020. Ongeveer een derde van het kapitaaloverschot dat tussen nu en 2017 ter beschikking zal zijn, zal daarvoor worden aangewend. Ongeveer een derde van het kapitaal van KBC zal worden gebruikt voor investeringen in de activiteiten (autonome groei en mogelijke overnames volgens zeer strikte financiële criteria) om het hoofd te bieden aan (regelgevende of andere) onzekere situaties). Een derde zal worden gebruikt om een **dividenduitkeringsratio** te financieren (inclusief de coupon op de overheidssteun en uitstaande Additional Tier 1-instrumenten) **van ten minste 50% vanaf 2016. Zijn er geen waardevolle investeringsmogelijkheden, dan kan de uitkeringsratio meer bedragen dan 50%.**

3. Strategische accenten en initiatieven per divisie

Divisie België: toegankelijke klantgerichte oplossingen, een eigen merk 'KBC Brussels' en een versnelling in Wallonië

Ook in België maakt KBC van de nieuwe technologische ontwikkelingen gebruik als middel om nog meer klantgerichte oplossingen te creëren, door het dichte kantorennet naadloos te integreren, contactcentra die adviescentra worden, een intelligente en eenvoudige website, mobiele apps en geldautomaten. Bovendien neemt KBC deel aan de opkomende live en online community's, waar gelijkgestemde klanten elkaar ontmoeten en met elkaar delen. Op die manier wil KBC dicht bij zijn klanten in België staan, altijd en overal.

Vandaar dat KBC **heel wat initiatieven heeft gelanceerd om de klantgerichtheid te verhogen**. En er staan er nog een aantal op stapel. KBC licht ze verder toe in de presentaties van vandaag. Zo zullen klanten vanaf vandaag een **nieuw vereenvoudigd aanbod van zichtrekeningpakketten krijgen (inclusief een gratis zichtrekening)** die beter beantwoorden aan hun behoeften, een nieuw comfortabel bankverzekeringsplatform (**Touch**) wordt later dit jaar gelanceerd, het succesvolle **Start it@kbc-initiatief** voor startende ondernemers groeit gestaag, enz.

Tot nu toe was KBC in Brussel actief onder het KBC- en het CBC-logo. Zo bouwde KBC op de sterktes van KBC en CBC in hun respectieve markten in Vlaanderen en Wallonië. KBC besliste om efficiënter het volledige en momenteel onvoldoende aangeboorde potentieel van Brussel te benutten.

In 2015 wordt een nieuw, apart merk KBC Brussels gelanceerd, dat het specifieke kosmopolitische karakter van Brussel zal weerspiegelen en beter aan de noden van zijn bevolking zal beantwoorden. Retail- en kmo-klienten krijgen één geïntegreerd bankverzekeringsproduct- en dienstenaanbod, bestaande KBC/CBC-kantoren worden geherpositioneerd en innovatieve nieuwe kantoorconcepten worden geïntroduceerd. In die nieuwe groeistrategie zullen nieuwe medewerkers het personeel komen versterken.

In Wallonië waar CBC met zijn autonoom operationeel en commercieel model sterk verweven is met de lokale economie, tekent het een sterke en constante jaar-op-jaar-brutowinstgroei op. CBC heeft ook een solide solvabiliteit en liquiditeitspositie en marktaandeelen tussen 10 en 15% in de ondernemerssector, 35% in de landbouwsector en 6% bij retailklanten. CBC bouwt op die sterke fundamenten en wil het groeipotentieel in selecte marktsegmenten op het vlak van bankverzekering verder aanboren.

Vanaf 2015 wil CBC zijn aanwezigheid in Wallonië en zijn toegankelijkheid en dienstverlening uitbreiden. CBC opent acht nieuwe kantoren. Tien bestaande bankkantoren verhuizen. Er komen acht nieuwe verzekeringsagentschappen. Het aantal vte in de bankkantoren neemt toe met 90 en in de verzekeringsagentschappen met 14.

Divisie Tsjechië: van kanaalgerichte naar klantgerichte oplossingen en vereenvoudiging om kostenefficiëntie te genereren;

De ambitie van Divisie Tsjechië bestaat erin een meerwaarde voor de klant te creëren door over te stappen van hoofdzakelijk kanaalgerichte naar meer klantgerichte oplossingen, gebaseerd op een geïntegreerd model dat klanten, derde partijen en de bank-verzekeraar samenbrengt. Nieuwe, niet-financiële producten worden aangeboden met het oog op een hogere klantentevredenheid en een meerwaarde voor de klant.

Eenzijds wil CSOB zich meer concentreren op vereenvoudiging (van producten, IT, organisatie, bankdistributienetwerk, hoofdkantoor en branding) om kostenefficiënter te worden. Anderzijds wil Tsjechië bankverzekering opvoeren en versnellen door onder meer een vooruitstrevend en flexibel prijsmodel te introduceren, gecombineerde bank- en verzekeringsproducten te ontwikkelen, de verkoopteams van verzekeringen te versterken (56 verzekeringspecialisten zijn aangenomen in de bankkantoren).

CSOB streeft ernaar de groei te behouden in de domeinen waarin het traditioneel sterk is, zoals kredieten aan bedrijven (marktaandeel van 19%) en hypotheekleningen (marktaandeel van 30%). Daarnaast zal CSOB

het vandaag onvoldoende aangeboorde potentieel in de aantrekkelijke markt van kredieten aan kmo's exploiteren door zich te concentreren op duurzame klantenrelaties. Ook zijn aandeel van 11% in consumer finance wil CSOB verhogen, terwijl het erop zal toezien dat de risicokosten aanvaardbaar blijven.

Divisie Internationale Markten: duidelijke focus op hybride en doorsneevoermogende klanten

In Divisie Internationale Markten zijn **K&H** (Hongarije) en CSOB Slovaakije van plan te transformeren van een kantoorgericht naar een hybride distributiemodel.

Dankzij zijn liquiditeitssurplus kan K&H de Hongaarse economie verder ondersteunen en zijn marktaandeel in alle belangrijke segmenten verhogen in combinatie met continue verbeteringen op het vlak van efficiëntie en winstgevendheid.

Voor de bank blijven klantenwerving en share of wallet-acties bij retail-, kmo- en bedrijvenklanten topprioriteit. Bij de verzekeraar zal de groei voornamelijk gedreven worden door de verkoop in de bankkantoren.

In Slowakije wordt verwacht dat de inkomsten aanzienlijk meer zullen stijgen dan de markt verwacht, vooral in de retailactivaklassen (woningkredieten, consumentenkredieten, kmo en lease).

CIBank en DZI (Bulgarije) evolueren in dezelfde richting als K&H en CSOB, maar in een trager tempo te wijten aan een minder ontwikkelde markt.

CIBank groeit merkbaar sinds 2012 en concentreert zich op selecte klantensegmenten binnen een gecontroleerd en robuust risicokader. DZI concentreert zich op operationele efficiëntie, vereenvoudiging en uitmuntende dienstverlening aan de klant en breidt zijn klantenbestand uit. De samenwerking op het vlak van bankverzekering tussen DZI en CIBank is de voorbije jaren sterk gegroeid en ze denken eraan die nog uit te breiden door verder producten te ontwikkelen en distributiekkanalen te installeren.

De belangrijkste strategische doelstelling van KBC Ireland is de overgang van een voornamelijk digitale monoliner (hypotheekleningen en deposito's) naar een volwaardige retailbank met een volledig retailproductenaanbod (inclusief zichtrekeningen, kredietkaarten, leningen, consumentenkredieten en beleggingsproducten) en een beperkt aantal kantoren. KBC Bank Ireland heeft geen uitgebreid kantorennetwerk geërfd en kan dus een frisse start nemen om een volledig retailproductengamma te ontwikkelen en aan te bieden via digitale kanalen. KBC Bank Ireland zal op dat vlak de voorloper zijn binnen de KBC-groep.

De distributie zal via verschillende kanalen verlopen, maar vooral via Online, Mobile en een contactcenter, ondersteund door een flexibele fysieke aanwezigheid (hubs, mobiele banken en adviseurs) in de belangrijke stedelijke gebieden. De reputatie van KBC Bank Ireland gaat gestaag omhoog. Verder biedt de bank een uniek alternatief voor de traditionele Ierse banken. Ze heeft de ambitie sterk te groeien in retailhypotheekleningen en wil het aanbod van retailproducten uitbreiden. In overeenstemming met zijn strategie, zal KBC Bank Ireland zijn bestaande portefeuille van kredieten aan bedrijven en kmo's verder inkrimpen. Kostencontrole is primordiaal gezien de belangrijke investering in personeel, IT en marketing om de retailstrategie te kunnen uitvoeren. KBC Bank Ireland zal naar verwachting in 2016 opnieuw winstgevend zijn.

4. Het ultieme doel van KBC: uitmuntende klantentevredenheid creëren

"Vandaag slaan we een bladzijde om in het verhaal van KBC. We hebben lessen getrokken uit de ergste financiële crisis van de laatste decennia. We hebben het risicoprofiel van onze groep aanzienlijk verlaagd; onze kapitaalpositie, liquiditeit en winstgevendheid zijn een van de beste in Europa. We kunnen ons nu 100% toeleggen op de toekomst want we willen een van Europa's meest performante retailgerichte financiële instellingen worden. Dat willen we bereiken door ons bankverzekeringsmodel voor retail-, kmo- en midcapklanten in onze kernmarkten te versterken. En dat op een kostenefficiënte manier door ons te concentreren op duurzame en rendabele groei binnen het kader van een sterk risico-, kapitaal- en liquiditeitsbeheer en door een uitmuntende klantentevredenheid te creëren met een naadloze, klantgerichte distributieaanpak via diverse kanalen. Zo wil KBC in zijn kernmarkten de referentie worden op het vlak van bankverzekeren", besluit Johan Thijs.

Overzicht van de financiële doelstellingen van KBC Groep

Doelstellingen		tegen
CAGR totale inkomsten (2013-2017)*	≥ 2,25%	2017
CAGR bruto-inkomsten bankverzekering (2013-2017)	≥ 5%	2017
K/I-ratio	≤ 53%	2017
Gecombineerde ratio	≤ 94%	2017
Common equity ratio (Bazel III, fully loaded, Deense compromismethode)	≥ 10,5%	2014
Totaal kapitaalratio (fully loaded, Deense compromismethode)	≥ 17%	2017
NSFR	≥ 105%	2014
LCR	≥ 105%	2014
Dividenduitkeringsratio	≥ 50%	2016

Gebaseerd op aangepaste cijfers

*exclusief marked-to-marketwaarderingen voor ALM-derivaten

Noot voor de redacties

Alle presentaties (inclusief foto's, videoboodschappen, extra achtergrondinformatie) op de Investor Day van KBC Groep zijn online beschikbaar (www.kbc.com). U kunt de belangrijkste presentaties (van 9.15 tot +- 11.30 uur CET) live volgen via webcast op www.kbc.com.

Om deel te nemen aan de Investor Day via Twitter, gebruik **#KBCInvestorDay**.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Wim Allegaert, directeur Investor Relations, KBC-groep

Tel. +32 2 429 50 51 - E-mail: wim.allegaert@kbc.be

Viviane Huybrecht, directeur Corporate communicatie/woordvoester KBC-groep

Tel. +32 2 429 85 45 - E-mail: pressofficekbc@kbc.be

* Dit perscommuniqué bevat informatie die is onderworpen aan de transparantievoorschriften voor beursgenoteerde vennootschappen.

KBC Groep NV

Havenlaan 2 - 1080 Brussel
Viviane Huybrecht
directeur
Corporate communicatie/woordvoester
Tel. +32 2 429 85 45

Persdienst
Tel. +32 2 429 65 01 Stef Leunens
Tel. +32 2 429 29 15 Ilse De Muyer
Fax +32 2 429 81 60
E-mail: pressofficekbc@kbc.be

Persberichten van KBC zijn beschikbaar op www.kbc.com of kunt u aanvragen door een e-mail te sturen naar pressofficekbc@kbc.be.

Volg ons op www.twitter.com/kbc_group