

# Rede zur Hauptversammlung

Aareal Bank AG | Wiesbaden, 23. Mai 2018



**Hermann J. Merkens**

Vorsitzender des Vorstands  
der Aareal Bank AG



**Aareal Bank**

**„Ihre Aareal Bank Gruppe ist in jeder Hinsicht in guter Verfassung!  
Wir dürfen mit dem Ergebnis des abgelaufenen Geschäftsjahres  
sehr zufrieden sein. Wir haben unsere Ziele erreicht und unsere  
Versprechen gehalten. Und wir haben damit erneut bewiesen,  
dass die Aareal Bank Gruppe auch unter anspruchsvollen  
Bedingungen sehr erfolgreich arbeiten kann.“**

Meine sehr geehrten Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

im Namen des gesamten Vorstands der Aareal Bank AG darf ich Sie herzlich zu unserer diesjährigen Hauptversammlung hier in Wiesbaden willkommen heißen. Wir freuen uns sehr über Ihr Kommen und das Interesse an unserem Unternehmen, das Sie damit zum Ausdruck bringen.

Ich darf Ihnen heute über ein wiederum erfolgreiches Geschäftsjahr Ihrer Aareal Bank Gruppe berichten. Zugleich möchte ich Ihnen erläutern, welche Fortschritte wir bei der Umsetzung unseres vor nunmehr gut zwei Jahren verabschiedeten Zukunftsprogramms „Aareal 2020“ gemacht haben, wo wir nach der ersten Hälfte der Wegstrecke stehen und wie wir dabei weiter vorangehen werden.

Die Sicherung des nachhaltigen Erfolgs der Aareal Bank Gruppe ist das zentrale Ziel dieses Zukunftsprogramms, und sie ist auch die zentrale Aufgabe, der sich Ihr Vorstand verschrieben hat. Diese Aufgabe ist und bleibt anspruchsvoll, zumal das allgemeine Umfeld, in dem wir agieren, in den zurückliegenden zwölf Monaten eher herausfordernder geworden ist.

Aus der Perspektive eines Bankmanagers, der seit nunmehr fast zwei Jahrzehnten in verantwortlichen Positionen in dieser Branche tätig ist, kann ich – etwas pointiert – sagen: Nichts ist mehr, wie es einmal war.

Während der akuten Phase der Bekämpfung der Finanzmarktkrise hatten alle Beteiligten gehofft oder gar erwartet, dass nach einer erfolgreichen Stabilisierung der Volkswirtschaften eine Rückkehr zum Globalisierungstrend

eintreten würde, von dem gerade Deutschland in den zurückliegenden Dekaden mehr als andere profitiert hatte.

Derzeit scheint es eher so, als würden die Spielregeln des globalen Zusammenarbeitens neu definiert:

- Die Rollenverteilung auf globaler Ebene wird neu interpretiert. Man hat den Eindruck, dass sogar die Idee der allgemeinen Globalisierung zunehmend hinterfragt wird. Zumindest aber wird sie von vielen argwöhnischer, das heißt von der einzelstaatlichen Nutzenperspektive, betrachtet. Im Übrigen ist dies ein Phänomen, welches wir in Europa auch gut kennen.
- Viele internationale Abkommen werden zur Disposition gestellt oder gar aufgekündigt.
- All dies führt zu einem gefühltem Mangel an Verlässlichkeit und Berechenbarkeit, der gerade den Unternehmen ein vorausschauendes Agieren immer schwerer macht.
- Damit schwindet das Vertrauen in die Vorhersehbarkeit des Agierens des Anderen.

Das Weltgefüge, dieser Eindruck drängt sich immer stärker auf, verschiebt sich – mit noch ungewissem Ziel. Die wirtschaftlichen und politischen Grundlagen unseres Wohlstands – Freiheit, Demokratie, Marktwirtschaft – werden heute neu und immer mehr auf einzelstaatlicher Ebene interpretiert. Für Unternehmen in aller Welt ändern sich diese Parameter in immer schnellerem Tempo. Was heute noch gilt, wird morgen in Frage gestellt. Ich bin mir sicher, dass viele meiner Kollegen, auch in anderen Häusern und anderen Branchen, diese meine Wahrnehmung teilen. Für den Bankensektor kommen zu dieser grundsätzlich gestiegenen Unsicherheit spezifische Herausforderungen hinzu:

- So ist unser Wettbewerbsumfeld von einer stetig zunehmenden Intensität gekennzeichnet. Das gilt sowohl für unser Segment Strukturierte Immobilienfinanzierungen, in dem die Margen fast branchenweit und in relevanten Ländern und Märkten unter Druck stehen, als auch für das Segment Consulting/Dienstleistungen mit unserer IT-Tochter Aareon, das inmitten der fortschreitenden Digitalisierung steht.
- Wir müssen gerade als Langfristfinanzierer zudem auch zukünftig mit sich verschärfenden regulatorischen

Rahmenbedingungen zurecht kommen. Auch nach der Einigung über die neuen Baseler Eigenkapitalregeln sind derzeit verschiedene Aktivitäten der Europäischen Zentralbank – die sogenannte TRIM-Prüfung (Target Review of Internal Models) – als auch der Europäischen Bankenaufsicht EBA – neue Regelungen für interne Risikomodelle – in der Durchführung oder Umsetzung. Sie werden erstens erhebliche Auswirkungen auf die Berechnung der Risikoaktiva haben und wirken zweitens viel frühzeitiger als die Basel IV-Regelungen. Damit bleibt es für Banken unverändert schwer, auskömmliche Eigenkapitalrenditen zu erwirtschaften.

- Ein dritter Belastungsfaktor im Umfeld bleiben die historisch niedrigen Zinsen. Wir werden zumindest in Europa noch auf unbestimmte Zeit damit leben müssen. Dies begünstigt zwar einerseits die Refinanzierungssituation der europäischen Staaten, führt zu eher niedrigen Marktvolatilitäten, kurbelt die Wirtschaft an und begünstigt die Risikosituation im Bankensystem. Andererseits sind negative Effekte auf Pensionen, Lebensversicherungen die Folge, ebenso die sektorweit zu beobachtende Belastung der Ertragsituation im Einlagengeschäft, die auch uns als Aareal Bank trifft. Bei diesem Befund dürfte es bis auf Weiteres bleiben. Denn obwohl die wirtschaftliche Erholung in Europa bereits seit mehreren Jahren anhält und auch in den südlichen Ländern endlich Fuß gefasst zu haben scheint, kann der Zinssatz seine Rolle als Korrektiv aufgrund der weiterhin expansiven Geldpolitik der EZB nicht spielen.

- Der vierte und letzte Einflussfaktor, den ich hier nennen will, sind die rasanten technologischen Veränderungen – Stichwort: Digitalisierung –, mit denen wir wie jedes Unternehmen beinahe jedes beliebigen Sektors konfrontiert sind. Sie sind Herausforderung und Chance zugleich. Herausforderung, weil sie von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Fähigkeiten und von uns als Management die Anpassung von Geschäftsmodellen verlangen. Chancen, weil sie neue Ertragspotenziale und neue Märkte eröffnen, in unseren angestammten Gebieten und in daran angrenzenden Bereichen.

In diesem herausfordernden Umfeld, das sich auch auf mittlere Sicht nicht entspannen dürfte, die Voraussetzungen für nachhaltigen Erfolg zu schaffen, ist nur möglich, wenn wir die Aareal Bank Gruppe ein Stück weit kontinuierlich neu erfinden, wenn wir sie fit halten für die sich rapide wandelnden Anforderungen.

Auf nicht weniger zielt unser Zukunftsprogramm „Aareal 2020“ mit all seinen Bausteinen, das ich Ihnen im Frühjahr 2016 vorgestellt habe und auf das ich später noch näher eingehen werde.

Wir haben uns frühzeitig auf den Wandel eingestellt und uns eine gute Ausgangsposition geschaffen, die wir nun nutzen. Es sind vor allem vier Gründe, die in dieser Phase der Entwicklung unserer Industrie für uns sprechen:

► Erstens: Wir sind mit unseren zwei Segmenten, aber auch mit unserer Ausrichtung innerhalb der beiden Segmente, breiter und damit besser aufgestellt als viele andere Spezialfinanzierer, die sich mit der reinen Fokussierung auf das Kreditgeschäft perspektivisch schwerer tun dürften als wir. Für die Aareal Bank Gruppe kann – und soll – ihr Geschäftsmodell als diversifizierte Immobilienbank mit spezifischen Kernkompetenzen, mit ihren Alleinstellungsmerkmalen und digitalen Produkten für die Wohnungswirtschaft und angrenzende Bereiche zu einem entscheidenden Faktor für nachhaltigen Erfolg auch in der Zukunft werden.

► Zweitens haben wir sehr frühzeitig den notwendigen Anpassungsprozess mit unserem Zukunftsprogramm „Aareal 2020“ begonnen. Dieses setzen wir konsequent und diszipliniert um.

► Drittens agieren wir aus einer Position der Stärke heraus. Dank unserer soliden Finanzlage und unseres robusten operativen Geschäfts sind wir in der Lage, den Wandel proaktiv anzugehen – und insbesondere die damit verbundenen Belastungen und Zukunftsinvestitionen, etwa für die Entwicklung neuer digitaler Angebote, aus eigener Kraft zu stemmen.

► Und viertens, vielleicht der wichtigste Grund: Die Aareal Bank Gruppe kann auf eine starke, motivierte Mannschaft zählen, die immer wieder ihre herausragende Kompetenz, ihren beeindruckenden Einsatzwillen und eine hohe Veränderungsbereitschaft in die Waagschale wirft. Für die geleistete Arbeit und das Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihren stets neuen und unermüdlichen Einsatz, an dieser Stelle, auch im Namen meiner Vorstandskolleginnen und -kollegen, meinen herzlichen Dank! Ohne sie und ihre Unterstützung stünden wir nicht da, wo wir heute sind und würden unsere Zukunft nicht selbst in der Hand haben, Danke!

Meine Damen und Herren,

der Verlauf des vergangenen Geschäftsjahres hat einmal mehr bestätigt, dass wir gute Gründe zur Zuversicht haben und wir weiterhin mit einem gesunden Selbstbewusstsein nach vorne schauen können. Ich freue mich, deshalb einen Satz aus meiner letztjährigen Rede heute an dieser Stelle wiederholen zu können:

Ihre Aareal Bank Gruppe ist in jeder Hinsicht in guter Verfassung!

Das zeigt sich besonders deutlich beim Blick auf die Finanzkennzahlen. Wir dürfen mit dem Ergebnis des abgelaufenen Geschäftsjahres sehr zufrieden sein. Wir haben unsere Ziele erreicht und unsere Versprechen gehalten. Und wir haben damit erneut bewiesen, dass die Aareal Bank Gruppe auch unter anspruchsvollen Bedingungen sehr erfolgreich arbeiten kann.

Über unser Abschneiden im vergangenen Geschäftsjahr hatten wir in unserem im März veröffentlichten Geschäftsbericht ausführlich Rechenschaft abgelegt. Ich möchte mich deshalb hier auf einige wesentliche Punkte beschränken:

► Der wichtigste vorweg: Die Aareal Bank Gruppe hat das Jahr 2017 erneut mit einem sehr respektablen Ergebnis abgeschlossen. Unsere zentrale Kennzahl für den operativen Erfolg, das Konzernbetriebsergebnis, erreichte mit 328 Millionen Euro erneut ein hohes Niveau. Es lag damit fast genau in der Mitte unseres im Jahresverlauf angehobenen Zielkorridors von 310 bis 350 Millionen Euro.

► Nicht nur das Konzernbetriebsergebnis, auch alle seine wesentlichen Bestimmungsgrößen entwickelten sich im Rahmen unserer Prognosen:

- Wir haben – wie angekündigt – die nicht-strategischen Kreditportfolios weiter abgeschmolzen. Infolgedessen ging der Zinsüberschuss zurück, wie wir es erwartet und angekündigt hatten. Wir sehen damit eine sukzessive Normalisierung dieser wichtigsten Ertragsgröße, nachdem der Zinsüberschuss in den vorangegangenen Jahren vor allem durch die beiden großen Zukäufe Corealcredit und WestImmo – ehemals Westdeutsche ImmobilienBank AG – temporär stark zugenommen hatte. An dieser Stelle sei die Anmerkung erlaubt, dass uns beim Zinsüberschuss angesichts der anhaltenden Niedrigzinsphase auch

weiterhin jeglicher Rückenwind aus dem Einlagengeschäft fehlt, unser Geschäftsmodell also auch ohne diesen Rückenwind robuste Ergebnisse liefert.

- Positiv auf den Zinsüberschuss wirkten dagegen die auch im abgelaufenen Jahr erfreulichen Margen im Neugeschäft. Trotz eines weiter zunehmenden Wettbewerbs konnten wir die Margen in der Erstkreditvergabe – nach Abzug von Fremdwährungskosten – bei gut 220 Basispunkten halten. Das ist nicht zuletzt das Ergebnis unserer flexiblen Neugeschäftsallokation: Wir gehen weiterhin verstärkt dorthin, wo die Margen bei vertretbaren Risiken attraktiv sind.

- Die Risikovorsorge ging im Vergleich zum Vorjahr weiter zurück. Sie lag in der unteren Hälfte der prognostizierten, gegenüber dem Jahr zuvor reduzierten Bandbreite.

- Beim Provisionsüberschuss, den wir im Einklang mit „Aareal 2020“ kontinuierlich steigern wollen, verfestigte sich der positive Trend mit einem weiteren erfreulichen Anstieg gegenüber dem Vorjahr – vor allem, weil sich die Aareon mit ihren Produkten und Lösungen einen national und international immer breiteren Kundenkreis erschließt.

- Der Verwaltungsaufwand dagegen ging signifikant zurück, trotz einmaliger Aufwendungen für Restrukturierungen, auf die ich später noch zurückkommen werde. Gründe dafür sind zum einen unsere generell strikte Ausgabendisziplin, zum anderen geringere laufende Kosten für die inzwischen voll integrierte WestImmo.

➤ Das Resultat all dessen waren das schon erwähnte, wiederum sehr ansehnliche Konzernbetriebsergebnis und eine Eigenkapitalrendite vor Steuern, die mit unbereinigt 11,9 Prozent wiederum ein erfreulich hohes Niveau erreichte.

Nach Steuern betrug das auf die Eigentümer der Aareal Bank AG entfallende Konzernergebnis im vergangenen Jahr 207 Millionen Euro und damit nur geringfügig weniger als im Jahr zuvor. Unter der Annahme einer zeitanteiligen Abgrenzung der Nettoverzinsung der AT1-Anleihe ergibt sich ein den Stammaktionären zugeordnetes Konzernergebnis von 191 Millionen Euro, nach 199 Millionen Euro im Jahr 2016. An dem erneut guten Jahresergebnis möchten wir Sie, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, wiederum angemessen beteiligen. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen Ihnen daher heute eine deutliche Erhöhung der Dividende um 0,50 € je Aktie auf 2,50 € je Aktie vor. Dies

entspricht einer Ausschüttungsquote von 78 Prozent; sie liegt damit nahe dem oberen Ende der kommunizierten Bandbreite für das Geschäftsjahr 2017 von insgesamt 70 bis 80 Prozent. Auf Basis des gestrigen Schlusskurses entspricht die heute vorgeschlagene Ausschüttung einer Dividendenrendite von rund 6,1 Prozent. Wir glauben, dass die Aktie der Aareal Bank damit, gerade auch im aktuellen Niedrigzinsumfeld, weiterhin eine sehr attraktive Anlage ist.

Meine Damen und Herren,

die deutlich erhöhte Ausschüttung ist auch deshalb möglich, weil die Kapitalausstattung der Aareal Bank Gruppe unverändert hoch ist: Die harte Kernkapitalquote (CET 1) belief sich per 31.03.2018 auf 19,2 Prozent. Auf die inzwischen erfolgte Finalisierung von Basel III bzw. Basel IV waren wir, wie sich letztlich gezeigt hat, gut vorbereitet. Die CET 1-Quote gemäß Basel IV lag – geschätzt und unter der Annahme einer Vollumsetzung der neuen Eigenkapitalregeln – per 31.03.2018 bei 13,5 Prozent. Dies liegt über der von uns selbst gesetzten Zielquote. Derzeit sehen wir angesichts der bereits erwähnten, noch bestehenden regulatorischen Unsicherheiten sowie aus Gründen der allgemeinen Vorsicht eine CET 1-Zielquote unter Basel IV von rund 12,5 Prozent als angemessen an. Das heißt: Wir haben aus heutiger Sicht Überschusskapital generiert, mit dem wir arbeiten können.

Anlässlich der Vorlage unserer vorläufigen Jahreszahlen für 2017 im Februar hatten wir bekräftigt, dass über das Überschusskapital noch im Laufe dieses Jahres entschieden werden soll. Diese Aussage gilt weiterhin.

Infrage kommt eine Verwendung für Zukäufe und den Ausbau des eigenen Geschäfts sowie auch eine Rückgabe an Sie, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre – sofern sich keine sinnvollen Anlagemöglichkeiten ergeben und sofern uns die Rückgabe vor dem Hintergrund der herrschenden oder erwarteten regulatorischen und wirtschaftlichen Umfeldbedingungen möglich und vertretbar erscheint. Auf die unverändert hohe regulatorische Unsicherheit, auch nach der Verabschiedung von Basel IV, hatte ich bereits hingewiesen.

Meine Damen und Herren,

nicht nur die hohe Dividendenrendite macht die Aktie der Aareal Bank aus unserer Sicht zu einem attrakti-

ven Investment. Auch unser Kurs hat sich in den vergangenen Jahren im mehrjährigen Sektorvergleich gut entwickelt. In dem für uns tendenziell eher ruhigen Börsenjahr 2017 sind wir allerdings etwas hinter den Zugewinnen der Vergleichsindizes zurückgeblieben. Von einem schon hohen Niveau zu Beginn des Jahres kommend fiel der Kurs zwischenzeitlich unter 34 Euro, um das Jahr dann mit einem Plus von fast 6 Prozent bei 37,73 Euro zu beenden – nahe an seinem Jahreshöchststand.

In den ersten Monaten des laufenden Jahres hat sich unsere Aktie dann erfreulicherweise weiterhin positiv entwickelt und am 23. April ein neues Allzeithoch bei 42,80 Euro gesehen. Dies zeigt: Das Vertrauen, das wir uns durch kontinuierliche, zuverlässig prognostizierte und gute Ergebnisse sowie deren transparente Kommunikation in den vergangenen Jahren aufgebaut haben, wird uns oft gespiegelt. Wir werden auch künftig alles dafür tun, dieses Vertrauen zu rechtfertigen.

Meine Damen und Herren,

unsere Ergebnisse und unsere Kennzahlen verdeutlichen ebenso wie unser Dividendenvorschlag: Ihre Aareal Bank ist weiterhin kerngesund.

Aber das abgelaufene Jahr war nicht nur operativ, sondern auch in strategischer Hinsicht ein gutes, ein wichtiges Jahr für unser Unternehmen.

Es war erstens das Jahr, in dem wir das Kapitel der Integration der beiden großen Zukäufe aus den Jahren 2014 und 2015 endgültig abgeschlossen haben, und zwar mit der Übertragung des Bankgeschäfts und damit verbunden der Kredit- und Wertpapierportfolios der WestImmo auf die Aareal Bank AG mit Wirkung zum 30. Juni 2017. Die WestImmo betreibt kein eigenes Bankgeschäft mehr und firmiert seit dem vergangenen Jahr als Westdeutsche Immobilien Servicing AG.

Für die Übernahme der WestImmo wie zuvor schon für die Akquisition der Corealcredit gilt in der Rückschau: Die im Rahmen des Erwerbs gemachten Ankündigungen haben wir eingehalten, beide Transaktionen waren für unser Haus auch in der Nachschau finanziell attraktiv und haben uns damit genau zum richtigen Zeitpunkt eine zusätzliche Unterstützung für die Bewältigung der vor uns liegenden Herausforderungen gegeben.

Zweitens war das Jahr 2017 mit Blick auf unser Zukunftsprogramm aber vor allem das Jahr, in dem wir bei unserer Neuausrichtung entlang der Prioritäten von „Aareal 2020“ richtig Fahrt aufgenommen haben.

Zur Erinnerung: Mit „Aareal 2020“ wollen wir unser Unternehmen von einem sehr guten zu einem exzellenten, von einem flexiblen zu einem wirklich agilen, und von einem findigen zu einem innovativen Unternehmen machen. Wir optimieren deshalb unsere Organisationsstruktur, unsere IT, die gesamten Prozesse und unseren Eigenkapitaleinsatz. Gleichzeitig entwickeln wir die Geschäftsmodelle beider Segmente gezielt weiter, um systematisch neue Wachstumsmöglichkeiten in einer sich rapide verändernden und digitalisierten Welt für uns zu erschließen.

So wollen wir unser Zielbild realisieren, der führende Anbieter von smarten Finanzierungen, Software-Produkten und digitalen Lösungen für die Immobilienbranche und angrenzende Industrien zu werden.

Zumindest in Teilen, so sieht es aus, ist die Aareal Bank Gruppe das bereits heute. Das stimmt, denn wir nutzen unsere Alleinstellungsmerkmale als Absprungbasis, verbinden also Tradition und Innovation für unsere weitere Entwicklung. Es ist dennoch ein ambitioniertes Vorhaben, diesem Zielbild über die gesamte Breite unseres Angebots hinweg – und vor dem Hintergrund einer stetig wachsenden Zahl von Wettbewerbern und der erwähnten technologischen Umbrüche – auch nachhaltig gerecht zu werden.

Was haben wir nun im vergangenen Jahr auf diesem Weg erreicht?

Die erfreuliche Feststellung gleich vorweg: Die Umsetzung von „Aareal 2020 – Adjust.Advance.Achieve“ befindet sich zur Halbzeit voll auf Kurs, mit der Zwischenbilanz nach gut zwei Jahren sind wir insgesamt sehr zufrieden.

Das abgelaufene Jahr stand zunächst im Zeichen von umfassenden Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und zur Optimierung von Strukturen und Prozessen. Das entsprechende Programm wurde erfolgreich gestartet, entsprechende Restrukturierungsaufwände wurden gebildet. Die im Rahmen dessen eingeleiteten organisatorischen und personellen Veränderungen, die alle Bereiche der Bank umfassen, werden in den kommenden Monaten sukzessive weiter implementiert.

Hervorheben möchte ich, dass wir für den damit verbundenen Personalabbau einvernehmliche und faire Regelungen gefunden haben. Dafür gilt mein ausdrücklicher Dank unserem Betriebsrat, mit dem wir – bei allen bisweilen widerstreitenden Interessen – immer wieder Lösungen erarbeiten, die dem langfristigen Unternehmenserfolg dienen. Und damit letztlich auch der Sicherheit und Zukunftsfähigkeit der Arbeitsplätze.

Gestatten Sie mir an dieser Stelle ein persönliches Wort: Geradezu personifiziert wurde das konstruktive Miteinander von Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung, das wir bei der Aareal Bank seit jeher pflegen, von unserem langjährigen Konzern-Betriebsratsvorsitzenden und stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden York-Detlef Bülow, der beide Ämter erst vor wenigen Wochen in neue Hände übergeben hat und in den Ruhestand eingetreten ist. Herr Bülow hat die Entwicklung dieses Unternehmens über Jahrzehnte mit geprägt. Dafür ist ihm die Aareal Bank zu großer Dankbarkeit verpflichtet, und dafür möchte ich Herrn Bülow auch ganz persönlich herzlich danken! Gleichzeitig freue ich mich auf Kontinuität in der Zusammenarbeit mit der neuen Arbeitnehmervertretung.

Meine Damen und Herren,

neben der bisweilen auch mit harten Entscheidungen verbundenen Anpassung unserer Strukturen und Prozesse sowie den 2017 eingeleiteten Arbeiten an einer neuen IT-Architektur ging es im vergangenen Jahr aus strategischer Sicht vor allem darum, eine Vielzahl von Initiativen zur Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle in beiden Segmenten auf den Weg zu bringen.

So haben wir im Segment Strukturierte Immobilienfinanzierungen das Geschäft in attraktiven Märkten weiter ausgebaut, insbesondere in den USA; das dortige Portfolio steht mittlerweile für gut ein Fünftel unseres gesamten Kreditbestands. Über die Partnerschaft mit dem auf Servicing und Kreditmanagement insbesondere von Gewerbeimmobilienportfolios spezialisierten britischen Dienstleister Mount Street haben wir uns zusätzliche Optionen entlang der Wertschöpfungskette erschlossen. Und schließlich konnten wir durch von uns arrangierte, sehr attraktive Finanzierungen neue Syndizierungspartner gewinnen – ebenfalls eines unserer zentralen strategischen Ziele in diesem Segment.

Zudem ist Digitalisierung auch in der Immobilienfinanzierung ein Thema. Weniger im Geschäft an sich, das

auch künftig vor allem von fundierter Marktkennntnis und belastbaren, von Menschen geprägten Kundenbeziehungen lebt. Doch wenn es etwa im täglichen Austausch oder in der Anbahnungsphase einer Transaktion um die Schnittstellen zu unseren Kunden geht, können digitale Prozesse wesentliche Erleichterungen und Effizienzgewinne für beide Seiten bringen. Daran haben wir im vergangenen Jahr ebenso gearbeitet wie an der noch intensiveren Nutzung von Daten. So haben wir beispielsweise ein Projekt gestartet, das als Teil unserer Digitalisierungsoffensive externe Marktdaten und makroökonomische Daten aus den Ländern, in denen die Bank in der Immobilienfinanzierung tätig ist, in einer Datenbank konsolidiert und damit ihre Nutzbarkeit entscheidend erleichtert.

Sehr vielfältiger Natur sind auch die Wachstumsinitiativen, die wir im Segment Consulting/Dienstleistungen auf den Weg gebracht haben, und auf die ich heute ausführlicher eingehen werde. An der Schnittstelle zu unseren Kunden setzt unser neues digitales Aareal Portal an, mit dem wir den Zahlungsverkehr für unsere Kunden attraktiver machen wollen. Dieses Banking-Portal bietet unseren wohnungswirtschaftlichen Kunden eine vollständige Übersicht über alle ihre Konten bei der Aareal Bank und ermöglicht den Datenaustausch mit der Aareal Bank und Drittanbietern. Die Einführung verläuft erfolgreich und die Resonanz unserer Kunden ist positiv.

Mit der Aareon nutzen wir unsere Position als führender ERP-Anbieter in Europa, um im digitalen Ökosystem für die Immobilienwirtschaft zu wachsen. Wir bauen unser Geschäft über die angestammte wohnungswirtschaftliche Klientel hinaus in angrenzende Branchen wie den Versorgermarkt oder die gewerbliche Immobilienwirtschaft aus. Wir schlagen zudem immer mehr Kapital aus der in den vergangenen Jahren vorangetriebenen und 2017 noch einmal forcierten Internationalisierung des Geschäfts der Aareon – etwa durch ein sehr erfolgreiches grenzüberschreitendes Cross Selling digitaler Produkte.

Darüber hinaus haben wir zusätzliche Erträge durch die erfolgreiche Etablierung unserer digitalen Plattformen am Markt generiert. So hat die Aareon ihr digitales Ökosystem „Aareon Smart World“ weiter ausgebaut. Die Produkte der „Aareon Smart World“ vernetzen die Immobilienunternehmen und ihre Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner sowie technische Geräte in den Gebäuden miteinander. Mit diesen Lösungen leisten wir einen aktiven Beitrag zur Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft.

Der Vorteil all dessen für unsere Kunden: Wir bieten ihnen vernetzte, integrierte, digitale Lösungen, mit denen sie auf der Höhe der Zeit sind.

Neben der Eigenentwicklung von Produkten haben wir die Zusammenarbeit mit Start-ups in unterschiedlichen Feldern zur Stärkung unseres Angebots ausgebaut. Hierzu zählen zum Beispiel die Kooperation der Aareon mit dem Unternehmen Immomio, das eine webbasierte Mietermanagementlösung anbietet, sowie die Partnerschaft mit dem französischen PropTech Intent Technologies. Durch die Integrationsmöglichkeit der Intent-Plattform wird die weitere Vernetzung von Lösungen der „Aareon Smart World“ mit Softwarelösungen von Dienstleistern der Aareon-Kunden unterstützt.

Auch ganz neue Trends greifen wir auf. So haben wir in Frankreich eine Kooperation mit YesPark vorbereitet; im Januar 2018 wurde der entsprechende Vertrag unterzeichnet. Das PropTech-Unternehmen ist Anbieter eines landesweiten Tiefgaragenetzes von Wohnungsunternehmen. YesPark bietet den Nutzern seines digitalen Dienstes Parkplatzsuche, -miete und -zugang mit nur wenigen Klicks. Aareon France verbindet die Plattform YesPark mit der ERP-Lösung ihrer Kunden. Im Rahmen der seit 2016 in Deutschland bestehenden Kooperation mit KIWI.KI wurde im vergangenen Jahr zudem die technische Integration in das Service-Portal Mareon realisiert.

Die genannten Engagements sind Teil einer umfassenden Start-up-Strategie der Aareal Bank Gruppe. Es geht dabei nicht nur darum, Mehrwert für unsere Kunden und langfristig zusätzliche Ertragspotenziale für uns selbst zu erschließen. Wir profitieren als Unternehmen auch vom Austausch mit jungen, dynamischen Unternehmen und lassen uns von deren Flexibilität und Agilität auch für unsere eigene Herangehensweise an neue Herausforderungen und für innovative, am Kundennutzen orientierte Lösungen aus unserer eigenen Werkstatt inspirieren.

In diesen Kontext gehört auch unser Engagement als Gründungsmitglied der gemeinsam von Plug and Play, einer der weltweit größten Start-up-Plattformen, und dem Frankfurter Start-up-Accelerator TechQuartier neu gegründeten Innovationsplattform „Fintech Europe“ in Frankfurt. Als deren Partner kann die Aareal Bank über die Plattform aber auch in anderen Fällen mit den weltweit besten Start-up-Unternehmen aus der Finanzbranche zusammenarbeiten und für die Kunden der Aareal Bank relevante Anwendungsfälle entwickeln.

Meine Damen und Herren,

all diese Initiativen sollen zur dauerhaften Sicherung unserer Positionierung als führendes Haus auf all den Feldern, auf denen wir aktiv sind, beitragen. Teilweise zahlen sie sich heute schon aus. Wir haben im vergangenen Jahr mit neuen digitalen Lösungen der Aareon immerhin schon Umsätze in zweistelliger Millionenhöhe generiert. In den kommenden Jahren erwarten wir hier noch erheblich mehr. Eines ist aber auch klar: Wir werden uns diese neuen Ertragsquellen Schritt für Schritt erschließen. Auch hier gilt: Schnelles Umsatzwachstum um jeden Preis zahlt sich für uns nicht aus. Die Entwicklung und Positionierung neuer Produkte bzw. Produktfamilien braucht Geduld und Augenmaß. Wir werden auf diesem Weg nicht mit allem, was wir versuchen, Erfolg haben. Das gehört zum Unternehmertum gerade im digitalen Zeitalter dazu. Und auch die notwendigen Investitionen werden ihren Niederschlag im Zahlenwerk finden. Aber das Ziel haben wir klar vor Augen: Auf lange Sicht werden wir zeigen, dass gerade die Diversität der Aareal Bank Gruppe, wie eingangs bereits erwähnt, ein entscheidender Faktor auf dem Weg zu nachhaltigem Erfolg sein wird.

Die inhaltliche Klammer unserer auf den ersten Blick so unterschiedlichen Segmente: Beide fokussieren sich hauptsächlich auf immobilienrelevante Themen. Wir verfügen mit unseren traditionellen Alleinstellungsmerkmalen über einzigartiges Know-how in der gewerblichen Immobilienwirtschaft, in der Wohnungswirtschaft und zunehmend auch in der Energie- und Versorgerbranche.

Unsere Kunden kennen uns als verlässlichen Partner. Wir werden noch attraktiver, wenn wir die jeweiligen Stärken unserer Segmente in Zukunft noch besser zusammenführen. Das ist im Alltag bisweilen mühsam, aber daran arbeiten wir intensiv. Das Interesse unserer Kunden an gesamthaften Lösungen ist klar erkennbar und für uns sehr ermutigend. Ich hatte bereits gesagt: Wir sind in der Lage, integrierte Lösungen anzubieten – ein klarer Vorteil für unsere Kunden.

Betriebswirtschaftlich liegt der Vorteil unserer Aufstellung ohnehin klar auf der Hand: In einem Umfeld, in dem die Immobilienfinanzierung regulatorisch erschwert und der Wettbewerb dort immer intensiver wird, können wir unsere mittel- bis langfristigen Ziele trotzdem erreichen – weil wir mit Consulting/Dienstleistungen und dort insbesondere der Aareon ein zweites starkes Segment haben, das sich immer mehr zum Wachstumstreiber entwickelt

und in Zukunft für einen signifikant höheren Anteil an unserer Eigenkapitalrendite stehen wird.

Meine Damen und Herren,

damit ist die Stoßrichtung unserer strategischen Anstrengungen der vergangenen beiden Jahre kurz und knapp beschrieben und ebenso die Agenda für die gerade angebrochene zweite Halbzeit von „Aareal 2020“: Wir werden das Segment Strukturierte Immobilienfinanzierungen als robustes Rückgrat der Aareal Bank Gruppe erhalten und unser zweites Standbein sukzessive weiter stärken.

Im laufenden Jahr geht es vor allem darum, das positive Momentum, das wir in den vergangenen Monaten gespürt haben, zu verstärken und unsere Neuausrichtung noch einmal deutlich zu beschleunigen – auch mit substanziellen Investitionen in die Entwicklung und Vermarktung innovativer digitaler Lösungen. Daneben werden wir uns auf eine weitere Optimierung unserer Prozesse und Strukturen konzentrieren. Diese Aufgabe ist mit den im Vorjahr verabschiedeten Maßnahmen noch lange nicht erledigt.

Im Segment Strukturierte Immobilienfinanzierungen werden wir unsere erfolgreiche Geschäftspolitik, mit der Orientierung auf die attraktivsten Märkte als Kernelement, fortsetzen. Wir werden zudem die existierenden Exit-Kanäle ausbauen und neue erschließen – also unsere Möglichkeiten gezielt erweitern, bilanzschonend neues Geschäft zu akquirieren. Den Abbau der nicht-strategischen Portfolios werden wir fortführen, ebenso unsere Anstrengungen zur Erschließung neuer, auch digitaler Geschäftsmöglichkeiten entlang unserer Wertschöpfungskette. Dazu zählt auch, dass wir die Potenziale unserer Partnerschaft mit Mount Street immer systematischer für uns erschließen. Was die Digitalisierung angeht, liegt der Fokus auch im laufenden Jahr noch auf dem Thema Prozessoptimierung. Wir werden uns aber auch damit beschäftigen, wie ein Zielbild für breitere digitale Geschäftsmodelle in diesem Segment aussehen könnte.

Bei Consulting/Dienstleistungen geht jetzt es vor allem darum, unser vielversprechendes digitales Lösungsportfolio weiter auszubauen, relevante Ökosysteme noch systematischer zu durchdringen und die Erschließung angrenzender Märkte voranzutreiben. Auch neue Geschäftsfelder in Zusammenarbeit mit unserer klassischen Klientel, der institutionellen Wohnungswirtschaft, haben wir im Auge, bis hin zu Lösungen für die direkte

Interaktion unserer Klientel mit Endkunden. Abgerundet wird unsere strategische Agenda durch die Intensivierung bestehender Kooperationen mit Start-ups und mit ersten eigenen Inkubator-Aktivitäten.

Die fortlaufende Optimierung von Strukturen und Prozessen und die Implementierung einer neuen IT-Architektur werden weitere Schwerpunkte bei der Umsetzung von „Aareal 2020“ in diesem Jahr sein. Daneben haben wir uns vorgenommen, potenzielle Synergien bei der Betreuung gewerblicher Immobilienkunden über beide Segmente hinweg zu realisieren. Auch hier haben wir bereits vielversprechende Ansatzpunkte identifiziert. Ich bin zuversichtlich, Ihnen im nächsten Jahr an gleicher Stelle schon von Erfolgen berichten zu können.

Optimierung von Strukturen und Prozessen, Erschließung neuer Wachstumsfelder – das alles muss einhergehen mit Veränderungen im Denken und Handeln, in der allgemeinen Einstellung und in der Haltung, mit der wir unser Geschäft betreiben. Deshalb hat die kulturelle Transformation, die wir als eine Kernaufgabe im Rahmen unserer Neuausrichtung betrachten, in diesem Jahr mit einer Vielzahl von Maßnahmen sowohl für Führungskräfte als auch für alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höchste Priorität.

Es geht um die Stärkung unserer Innovationsfähigkeit, die Erhöhung der Agilität in der gesamten Organisation und vor allem um einen konsequenten Fokus auf den Mehrwert, den wir für unsere Kunden schaffen können. Diese drei Kulturmerkmale fest in der Organisation zu verankern, ist wahrscheinlich der schwierigste Teil der Aufgabe, die wir uns gestellt haben. Und zugleich eine absolute Notwendigkeit, wenn unsere Neuausrichtung nicht im Ansatz stecken bleiben, sondern gelebt werden soll.

Meine Damen und Herren,

Sie sehen, wir haben auch in diesem Jahr noch viel vor. Die Aareal Bank Gruppe wird ihr Zukunftsprogramm auch 2018 – und darüber hinaus – konsequent umsetzen und ungeachtet des weiterhin anspruchsvollen Umfelds unbeirrt ihren Weg gehen.

Das gilt natürlich auch für das operative Geschäft.

Wir sind gewohnt solide in das laufende Jahr gestartet. Unsere Zahlen für das erste Quartal 2018 hatten wir

bereits am 9. Mai veröffentlicht. Mit einem Konzernbetriebsergebnis von 67 Mio. € lagen wir im Rahmen der Erwartungen und nur leicht unter Vorjahr. Die wesentlichen Trends aus dem vergangenen Geschäftsjahr haben sich dabei fortgesetzt:

► Der Zinsüberschuss ging im Vorjahresvergleich erwartungsgemäß zurück, vor allem wegen des weiteren Abbaus der nicht-strategischen Portfolios aus den beiden Übernahmen, die den Zinsüberschuss temporär erhöht hatten. Die bereits erwähnte Normalisierung unserer wichtigsten Ertragsgröße hat sich damit fortgesetzt, eine Stabilisierung auf einem soliden Niveau zeichnet sich jetzt klar ab.

► Im Neugeschäft in der Immobilienfinanzierung haben wir auch im ersten Quartal des neuen Jahres – entgegen dem Branchentrend – erfreulich stabile Margen gesehen. Sie sind das Ergebnis einer weiterhin sehr disziplinierten, auf besonders margenstarke Märkte fokussierten Neugeschäftspolitik.

► Im ersten Quartal hatten wir per Saldo keine Belastung durch Risikoversorge zu verzeichnen. Dies ist saisonal bedingt und lässt sich nicht auf das Gesamtjahr hochrechnen. Aber es ist auch ein eindrucksvoller Beleg der guten Qualität unseres Kreditbuchs.

► Fortgesetzt hat sich auch der – strategisch gewollte – positive Trend beim Provisionsüberschuss, vor allem dank der weiterhin guten Entwicklung der Aareon auch zu Jahresbeginn.

► Und nicht zuletzt stimmt die Richtung auch beim Verwaltungsaufwand: Er geht weiter zurück – unter anderem, weil die erwähnten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung greifen.

Nach dem soliden, planmäßigen Start gibt es auch keinen Grund, von unseren Prognosen abzurücken. Wir haben sie bei der Vorlage der Quartalszahlen bestätigt, und das tue ich auch heute ausdrücklich wieder. Obwohl das Umfeld uns die Aufgabe nicht gerade erleichtert. Für den restlichen Jahresverlauf gehen wir nicht davon aus, dass sich die Rahmenbedingungen für unser Geschäft – mit anhaltend niedrigen Zinsen in Europa und einem hohen Wettbewerbs- und Margendruck auf wichtigen Zielmärkten – spürbar verändern werden. Wir werden daher unsere strikt ertrags- und risikoorientierte Geschäftspolitik ohne Abstriche fortführen.

Für den Zinsüberschuss im Konzern erwarten wir einen Wert von 570 bis 610 Millionen Euro, inklusive des künftig nach IFRS 9 separat ausgewiesenen Abgangsergebnisses. Wichtig ist dabei, dass wir keinen weiteren Rückgang des Gesamtkreditportfolios erwarten. Zwar geht der Abbau seiner nicht-strategischen Teile weiter. Das Wachstum des Kernkreditportfolios, das wir bei einem angepeilten Neugeschäft in der Größenordnung von 7 bis 8 Milliarden Euro für das laufende Jahr planen, wird diesen Effekt jedoch kompensieren. Die Risikoversorge dürfte in einer Bandbreite von 50 bis 80 Millionen Euro liegen. Beim Provisionsüberschuss, der durch den Ausbau des Geschäfts im Segment Consulting/Dienstleistungen kontinuierlich an Bedeutung für den Konzern gewinnt, prognostizieren wir eine weitere Steigerung auf 215 bis 235 Millionen Euro. Und der Verwaltungsaufwand dürfte weiter auf 470 bis 500 Millionen Euro sinken.

All dies wird nach unseren Erwartungen zu einem Konzernbetriebsergebnis in einer Spanne von 260 bis 300 Millionen Euro führen – eine Größenordnung, die wir vor allem im Vergleich zu den Werten, die wir in den Jahren vor unseren beiden großen Zukäufen erreicht hatten, für sehr respektabel halten. Dazu soll die Aareon mit rund 40 Millionen Euro deutlich mehr beitragen als in den Vorjahren.

Der RoE vor Steuern dürfte im laufenden Jahr bei 9,5 bis 11,0 Prozent liegen. An unserem mittelfristigen Ziel eines RoE vor Steuern von rund 12 Prozent halten wir unverändert fest.

Meine Damen und Herren,

wir sind sehr zuversichtlich, dass wir dieses Ziel erreichen werden. Auch wenn die tiefgreifenden Umwälzungen, vor denen wir – wie unsere gesamte Industrie – stehen, heute noch nicht in Gänze absehbar sind. Und auch wenn wir bis auf Weiteres nicht mit Rückenwind rechnen können, sondern uns eher auf verschärften Gegenwind einstellen müssen.

Meine Vorstandskolleginnen und -kollegen und ich, wir sind dennoch überzeugt davon, dass wir es schaffen werden.

Erstens, weil wir die vor uns liegenden Herausforderungen gemeinsam mit einer starken Mannschaft anpacken.

Zweitens, weil wir die Vorteile unserer Aufstellung in Zukunft noch besser nutzen werden.

Und nicht zuletzt drittens, weil wir einen klaren Plan haben, von dem wir jetzt schon immer deutlicher sehen, dass er aufgeht.

So wird es uns Schritt für Schritt gelingen, wie in unserem Zukunftsprogramm „Aareal 2020“ angelegt, auch in einem sich verändernden Markt- und Regulierungsumfeld ein angemessenes Ertragsniveau zu realisieren. Davon pro-

fitieren unsere Kunden und Mitarbeiter, aber auch unsere Investoren, heute und in Zukunft.

Wir würden uns freuen, wenn Sie uns auch weiterhin auf diesem Weg begleiten!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!