

15. Generalversammlung der St.Galler Kantonalbank vom 29. April 2015

Referat Roland Ledergerber Präsident der Geschäftsleitung

((Es gilt das gesprochene Wort!))

Sehr geehrte Damen und Herren
Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Einleitung

Das Geschäftsjahr 2014 war gut. Einerseits, weil wir mit einem Reingewinn von 146 Millionen Franken an das sehr gute Niveau des Geschäftsjahres 2012 anknüpfen konnten. Andererseits, weil wir in der Umsetzung der strategischen Neuausrichtung unsere ambitionösen Ziele erfüllt haben. Und drittens, weil wir mit der Übernahme der Vadian Bank unsere Marktposition in St. Gallen weiter stärken konnten. Gerne gehe ich im Folgenden auf die einzelnen Aspekte vertieft ein.

Rückblick

Um das Geschäftsjahr 2014 besser einordnen zu können, lohnt sich ein Rückblick in die jüngere Geschichte. Lassen Sie mich damit beginnen.

Die 90er Jahre waren geprägt durch die **Immobilienkrise**, in der die Banken in der Schweiz insgesamt über 40 Milliarden Franken an faulen Krediten abschreiben mussten. Die St. Gallische Kantonalbank, wie sie damals noch hiess, musste in den Jahren 1991 bis 1998 insgesamt 715 Millionen Franken an Wertberichtigungen, Rückstellungen und Verlusten tragen. Dies entsprach nahezu exakt dem Eigenkapital des Jahres 1994. In die heutigen Grössenverhältnisse übersetzt würde das in etwa einem Verlust von rund 2 Milliarden Franken entsprechen.

Mit dem neuen Kantonalbankgesetz von 1996 schuf das St. Galler Stimmvolk die Basis für die **Teilprivatisierung**. Mit den Erfahrungen aus der Kreditkrise der 90er Jahre und im Hinblick auf den Börsengang im Jahre 2001 wurde eine neue Unternehmensstrategie entwickelt. Diese Strategie trug die Bezeichnung „Ausgewogenes Geschäftsmodell“ und hatte zum Ziel, die Abhängigkeit vom Kreditgeschäft zu reduzieren und die Ertragsbasis der Bank zu verbreitern.

Diese Strategie wurde in den Jahren 2002 bis 2008 unter anderem mit den Übernahmen der Hypowiss Privatbank in Zürich, der Bank Thorbecke in St. Gallen und der Anglo Irish Bank in Genf Schritt für Schritt erfolgreich umgesetzt. Damit war anfangs des Jahres 2008 das strategische Ziel der **aus-**

gewogenen Ertragsstruktur praktisch erreicht: das Zinsengeschäft und die übrigen Erträge steuerten je ungefähr die Hälfte zum Betriebsertrag bei.

Mit dem Konkurs der US-amerikanischen Investment Bank Lehman Brothers im September 2008 eskalierte die globale **Finanzkrise**. Banken gingen zugrunde oder mussten vom Staat gestützt werden. Die weltweite Staatsverschuldung explodierte. In der nachfolgenden politischen Aufarbeitung der Finanzkrise wurde national und international massiv an der Regulierungsschraube gedreht. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen und bewirkt letztlich einen tiefgreifenden **Strukturwandel** im Bankensektor. Davon ist insbesondere das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungs-geschäft betroffen.

Vor diesem Hintergrund beschloss der Verwaltungsrat der St. Galler Kantonalbank eine grundlegende strategische **Neuaustrichtung** der Bank. Diese wurde im Juni 2013 öffentlich bekanntgegeben. Die übergeordnete Leitidee ist die Re-fokussierung auf den Heimmarkt, mit den ergänzenden Wachstumsmärkten Deutschschweiz und Deutschland. Demgegenüber haben wir uns weitgehend aus dem grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft zurückgezogen. Die entsprechenden Geschäftsteile unserer Hyposwiss Tochterbanken in Zürich und in Genf wurden verkauft. Das übrige Geschäft der Hyposwiss Zürich – vornehmlich die Märkte Schweiz und Deutschland – haben wir in das Stammhaus integriert.

Ein zweiter Teil dieser strategischen Neuaustrichtung besteht in der Umsetzung einer konsequenten Strategie der Steuerkonformität für alle im Ausland domizilierten Kunden. In einem ersten Schritt haben wir bis Ende 2014 den gesamten Bestand an Kundenvermögen aus der EU auf Steuerkonformität geprüft und uns von sämtlichen Kunden, die sich nicht offen legen wollten, getrennt. In einem zweiten Schritt werden bis Ende dieses Jahres die verbleibenden Länder abgearbeitet.

Durch die Umsetzung der neuen Strategie nehmen wir bewusst eine Reduktion des Geschäftsvolumens in Kauf.

Die Abflüsse durch den Verkauf der Hyposwiss-Einheiten und die erste Phase der Umsetzung der Steuerkonformität belaufen sich auf insgesamt 5 Milliarden Franken. Durch die Bereinigung der restlichen Länder der Welt erwarten wir auch in diesem Jahr noch weitere Abflüsse. Bis Ende 2015 werden wir diesen Prozess vollzogen haben. In der Erfolgsrechnung werden die vollständigen Effekte folglich im Abschluss 2016 abgebildet sein.

Der Kauf der traditionsreichen Vadian Bank stärkt unsere Marktstellung im Herzen unseres Heimmarktes und passt somit ausgezeichnet in die Strategie der Re-fokussierung. Gleichzeitig unterstreichen wir unsere führende Rolle in der Region. Das sogenannte Closing, also der Vollzug des Aktienkaufvertrages, fand erst am 24. Dezember 2014 statt. Deshalb ist im Abschluss 2014 nur das mit der Vadian Bank übernommene Geschäftsvolumen von 1.1 Milliarden Franken konsolidiert, nicht aber der Gewinn. Die Erfolgsrechnung der Vadian Bank wird erst ab 1. Januar 2015 konsolidiert.

Es versteht sich von selbst, dass die Strategieanpassung einen erheblichen Effekt auf die Erfolgsrechnung hat und folglich die Vorjahres-Vergleichbarkeit nur beschränkt möglich ist. Zudem belasteten

Rückstellungen und Kosten für das US-Programm die Rechnung des Geschäftsjahres 2013 deutlich mehr als 2014.

Jahresergebnis

Damit komme ich zur Erläuterung des Abschlusses für das Geschäftsjahr 2014. Ich beginne mit der ausgewiesenen Erfolgsrechnung.

Die wichtigsten Zahlen im Überblick:

- Der Betriebsertrag sinkt um knapp 8% auf 451 Millionen Franken. Rund drei Viertel dieses Rückgangs sind durch die strategische Neuausrichtung begründet und der Rest durch das Zinsengeschäft, welches unter den rekordtiefen Zinsen leidet.
- Der Geschäftsaufwand wurde um 5% reduziert, obwohl im Zusammenhang mit der Strategieumsetzung zusätzliche Kosten angefallen sind.
- Der Reingewinn steigt um 35% auf 146 Millionen Franken und erreicht damit das sehr gute Niveau des Jahres 2012.

Mit diesem Ergebnis haben wir das Ziel der strategischen Neuausrichtung, nämlich das gleiche Ertragsniveau bei geringeren Risiken zu erreichen, erfüllt.

Was 2014 sonst noch geschah

Das abgelaufene Geschäftsjahr brachte eine Vielzahl unterschiedlicher, spannender Herausforderungen mit sich.

Auf die ersten drei strategischen Projekte bin ich bereits eingegangen:

- Erstens die Integration der nicht verkauften Einheiten der Hyposwiss Zürich, vornehmlich das Geschäft mit Kunden aus der Schweiz und aus Deutschland, als **Niederlassung** in das Stammhaus.
- Zweitens die Umsetzung der **Steuerkonformität** für alle Kundenvermögen aus der EU.
- Und drittens die Übernahme der **Vadian Bank** in St. Gallen.

Der Megatrend Digitalisierung wird die Art und Weise, wie unsere Kunden in Zukunft das Bankgeschäft betreiben wollen, grundlegend verändern. Geschäftsleitung und Verwaltungsrat haben sich im vergangenen Jahr unter Beizug interner und externer Experten intensiv mit diesem Thema, den damit zusammenhängenden Herausforderungen wie auch den sich daraus ergebenden Chancen auseinandergesetzt. Basierend auf diesen Arbeiten hat der Verwaltungsrat im August 2014 die **Digitalisierungsstrategie** verabschiedet. Sie definiert die Ziele, Stossrichtungen und Prioritäten und umfasst einen Investitionsrahmen von 30 Millionen Franken für die nächsten 5 Jahre.

Parallel dazu haben wir unseren **Internet-Auftritt** von Grund auf überarbeitet und erneuert. Mit dem Relaunch von www.sgkb.ch wurden Design und Aufbau komplett neu gestaltet, die Inhalte optimiert und die Sprache vereinfacht. Zudem wurde die gesamte Seite durchgehend auf jedes Ausgabegerät, also Smartphones, Tablets oder Desktop-Computer, angepasst. Ebenso haben wir unsere Präsenz in den sozialen Netzwerken – Facebook, Youtube, Twitter – ausgebaut, was zu einer markanten Steigerung der Klickraten und Verweilzeiten auf unseren Plattformen geführt hat.

Trotz neuer Medien und trotz steigender Internetaffinität unserer Kunden ist und bleibt das physische **Niederlassungsnetz** die Basis unserer Marktbearbeitung. Entsprechend investieren wir laufend in die kontinuierliche Modernisierung und Qualitätssteigerung unserer Geschäftsstellen. Im Geschäftsjahr 2014 konnten wir zwei äusserst gelungene Neubauten beziehen, nämlich in Sevelen und in Ebnat-Kappel. Mit diesen Investitionen bekräftigen wir unsere regionale Verankerung sowie unsere Verbundenheit mit dem Heimmarkt.

Last but not least war das vergangene Geschäftsjahr auch geprägt von sehr aufwändigen Arbeiten im Zusammenhang mit dem US-Programm. Wie Sie sich erinnern, teilte die St. Galler Kantonalbank am 16. Dezember 2013 ihren Entscheid mit, am US-Programm zur Bereinigung des Steuerstreits zwischen der Schweiz und den USA teilzunehmen und sich für die Kategorie 2 anzumelden. Sie entschied sich dafür aus Gründen der Rechtssicherheit. US-Kunden standen nie im geschäftspolitischen Fokus der Bank und die USA stellten nie einen Schlüsselmarkt dar. Ebenso entschieden sich die beiden ehemaligen Hypowiss-Tochtergesellschaften in Zürich und in Genf sowie auch die Vadian Bank für eine Teilnahme in der Kategorie 2. Für die Analyse der Kundenbestände, die Aufarbeitung der notwendigen Informationen, die juristische Begleitung sowie für allfällige Zahlungen wurden in den Jahresabschlüssen Rückstellungen gebildet. Der Aufwand für das Programm ist enorm. Wir hoffen, dass alle vier Einheiten im Laufe dieses Jahres zu einem Abschluss kommen werden.

Negativzinsen

Die Schweizerische Nationalbank hat am 15. Januar 2015 die Euro-Untergrenze aufgegeben und die Leitzinsen deutlich in den Negativbereich gesenkt. Mit diesem überraschenden Entscheid hat sich die Ausgangslage für das laufende Geschäftsjahr wesentlich verändert. Betroffen ist in erster Linie das Zinsengeschäft. Auswirkungen wird der Entscheid aber auch auf die regionale Konjunktur, den Immobilienmarkt, das Anlagegeschäft und die Pensionskasse haben.

Lassen Sie mich, sehr verehrte Damen und Herren, im Folgenden auf die Herausforderungen im Zinsengeschäft eingehen.

Seit Ausbruch der Finanzkrise befinden sich die Zinsen mehr oder weniger ununterbrochen im Sinkflug. In der Grafik sind die Drei-Monats-Zinsen sowie die 5-Jahres-Zinsen dargestellt. Die kurzfristigen Zinsen verharren seit 2012 praktisch bei Null. Die langfristigen Zinsen haben in den letzten Jahren kontinuierlich nach unten bewegt. Die Zinskurve ist also zunehmend flacher geworden. Dies ist für eine klassische Bank wie die

St. Galler Kantonalbank, die im traditionellen Spargeld- und Hypothekargeschäft tätig ist, eine besondere Herausforderung.

Ich möchte Ihnen darlegen warum.

Die ursprünglichste Aufgabe einer Kantonalbank ist die Entgegennahme und sichere Aufbewahrung von Spargeldern. Umgekehrt leiht sie Geld in Form von Hypotheken und Firmenkrediten aus. In aller Regel sind die Kundengelder, also die Kundeneinlagen auf den Kontokorrent- und Sparkonti, jederzeit oder mit einer kurzen Kündigungsfrist von beispielsweise 3 Monaten kündbar. Demgegenüber weisen die Kredite, welche die Bank vergibt, eine wesentlich längere Laufzeit von üblicherweise 4 bis 5 Jahren auf.

Die ansteigende Linie, die sie in der Grafik erkennen, zeigt schematisch die Zinskurve. Üblicherweise werden längerfristige Anlagen, also Gelder die längerfristig gebunden sind, höher verzinst als kurzfristige Gelder. Deshalb steigt die Zinskurve in einem normalen Zinsumfeld an.

Der Zinserfolg der Bank besteht aus drei Komponenten.

- *Erstens* werden die Spar- und Kontoguthaben der Kunden etwas tiefer verzinst als die Bank auf dem Geldmarkt bezahlen müsste. Der Grund dafür liegt darin, dass die Gelder sicher verwahrt werden, ein verzweigtes Netz von Niederlassungen und Bancomaten angeboten wird und Sicherheit garantiert wird.
- *Zweitens* wird bei den Krediten eine Marge einverlangt. Diese deckt die administrativen Aufwendungen, die eingegangenen Risiken sowie die Eigenmittelkosten ab.
- Und *drittens* verdient die Bank an der sogenannten Fristentransformation. Weil die Bank tendenziell kurz refinanziert ist – nämlich über die Spar- und Depositeneinlagen – und andererseits die Ausleihungen langfristig gebunden sind, vereinnahmt die Bank die Zinsdifferenz zwischen den langfristigen und den kurzfristigen Zinsen.
- Der gesamte Zinserfolg ergibt sich dann aus der Summe der drei Komponenten.

Selbstverständlich sind damit Zinsänderungsrisiken verbunden. Je nachdem, wie risikobereit eine Bank ist, sichert sie mehr oder weniger diese Zinsänderungsrisiken ab. Hier verhalten sich die einzelnen Banken durchaus unterschiedlich.

Dass aktuelle Zinsumfeld ist – wie vorhin erwähnt – absolut aussergewöhnlich. Statt einer relativ steil ansteigenden Kurve über Null sehen wir heute eine relativ flache Kurve, welche erst ab Laufzeiten von 7 bis 8 Jahren über dem Nullpunkt liegt. Die Negativzinsen sind einmalig.

Für uns als Bank ist es schwer vorstellbar, dass ein Sparer bei uns sein Geld deponiert, uns sein Geld damit zum Arbeiten überlässt und uns dafür auch noch einen Zins bezahlen muss. Deshalb setzen wir alles daran, dass wir auch bei der aktuellen Negativzinspolitik der SNB keine Negativzinsen auf den Spar- und Kontoguthaben unserer Kunden erheben müssen.

Die Auswirkungen davon sehen Sie nun wieder in der Grafik eingeblendet.

Das Hauptproblem für uns als Bank liegt nun darin, dass wir dem Sparer nicht weniger sondern deutlich mehr als im Geldmarkt bezahlen. Entsprechend verengt sich die Gesamtmenge deutlich.

Diese besondere Situation hat auch dazu geführt, dass wir die Hypothekerverträge anpassen mussten. In den allermeisten Fällen sind wir dabei auf das Verständnis unserer Kundinnen und Kunden gestossen. Der Prozess konnte per Ende des ersten Quartals abgeschlossen werden.

Ausblick

Damit komme ich, sehr verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, zum Ausblick.

Wir gehen davon aus, dass die Zinsen noch längere Zeit tief bleiben und frühestens ab Mitte des nächsten Jahres langsam ansteigen werden. Damit wird der Druck auf die Zinsmarge, den ich vorhin skizziert habe, weiter anhalten. Entsprechend rechnen wir für das laufende Geschäftsjahr 2015 mit einem tieferen Reingewinn.

Gerade in diesem anspruchsvollen Umfeld erweist es sich als richtig, dass wir die strategische Neuausrichtung rechtzeitig angepackt und umgesetzt haben. Die St.Galler Kantonalbank hat ihre Hausaufgaben gemacht, sie ist gesund und gut positioniert.

Wir gehen zuversichtlich und mit klarem Blick in die Zukunft.

Schluss / Dank

Unseren Erfolg verdanken wir in erster Linie unseren Kundinnen und Kunden und Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Für Ihre Treue und Ihr Vertrauen bedanke ich mich herzlich.

Einen ganz speziellen Dank richte ich an alle unsere Mitarbeitenden auf allen Stufen und in allen Niederlassungen. Sie sind es, die unsere Bank mit ihrem Engagement, ihrer Freude, ihrem Fachwissen und ihrer Persönlichkeit zur ersten Wahl machen. Vielen herzlichen Dank an Sie alle!