

REGIERUNGSRAT

12. August 2020

Eigentümerstrategie zur Aargauischen Kantonalbank (AKB)

1. Ausgangslage

Mit der vorliegenden Eigentümerstrategie legt der Kanton Aargau als Eigentümer die strategischen Interessen dar. Der Regierungsrat verfolgt mit den Beteiligungen nachhaltige und langfristige Ziele. Während sich die Eigentümerziele an die Beteiligung richten, umfassen die Stossrichtungen die strategischen Absichten des Kantons mit der Beteiligung. Die Unternehmensstrategie der Beteiligung ist darauf abzustimmen. Die Eigentümerstrategie hat einen Zeithorizont von vier Jahren und wird spätestens dann überarbeitet.

Die durch den Grossen Rat als Aktiengesellschaft gegründete, damals zur Hälfte dem Kanton gehörende "Aargauische Bank" nahm ihre Tätigkeit im Jahr 1855 auf. Nach der Zustimmung des Volks zur Umwandlung in eine Staatsbank ist die Aargauische Kantonalbank (AKB) seit dem Jahr 1913 unter dem heutigen Namen tätig. § 57 der Verfassung des Kantons Aargau verlangt, dass der Kanton zur Förderung der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung eine Kantonalbank unterhält.

Gemäss Gesetz über die Aargauische Kantonalbank (AKBG) erstreckt sich der Geschäftskreis der AKB schwergewichtig auf den Kanton und die angrenzenden Gebiete. Die Bank kann auch in anderen Kantonen sowie im Ausland ihre Geschäfte tätigen und ihre Dienstleistungen anbieten, soweit die Befriedigung der Kredit- und Anlagebedürfnisse im Kanton nicht beeinträchtigt wird und ihr daraus keine unverhältnismässigen Risiken erwachsen. Der Kanton haftet für alle Verbindlichkeiten der Bank, soweit deren eigene Mittel nicht ausreichen. Davon ausgenommen sind allfällige nachrangige Darlehen sowie Verbindlichkeiten von Tochtergesellschaften.

Ende Juni 2015 beschloss der Grosse Rat Änderungen des AKBG. Damit wurden neue regulatorische Anforderungen des Bundes umgesetzt, eine neue Zielvorgabe für die Gesamtkapitalquote zur Bestimmung der Ausschüttungen sowie Anpassungen zur Corporate Governance definiert und die Vergütungen der Geschäftsleitung neu geregelt.

Aufgrund von zwei parlamentarischen Vorstössen hat der Regierungsrat 2019 einen Grundlagenbericht betreffend Rechtsform, Eigentumsverhältnisse und Staatsgarantie erstellt. Der Regierungsrat hat darauf basierend entschieden, am Status quo festzuhalten und dem Grossen Rat keine Änderung bezüglich Staatsgarantie, Rechtsform oder Beteiligungshöhe zu beantragen.

Während sich die vorberatende Parlamentskommission noch knapp für eine Abschaffung der Staatsgarantie und für die Umwandlung der AKB in eine Aktiengesellschaft ausgesprochen hatte, folgte der Grosse Rat in seiner Beratung Anfang März 2020 dem Regierungsrat und sprach sich für die Beibehaltung des Status quo aus.

Ähnliche Diskussionen zur Staatsgarantie, zur Rechtsform und zur Beteiligungshöhe fanden bereits in den Jahren 2001, 2008 und 2014, jeweils unter anderen Vorzeichen und Beweggründen, statt.

2. Umfeldentwicklung

2.1 Aktuelle Entwicklungen im Bankensektor

Gemäss der Bankenstatistik der Schweizerischen Nationalbank (SNB) nahm die Anzahl Banken in der Schweiz seit 2010 deutlich ab. Stark von dieser Entwicklung betroffen waren die Auslandsbanken. Dem gegenüber hat sich aber die Bilanzsumme aller Banken beträchtlich erhöht, während im gleichen Zeitabschnitt die Zahl der Vollzeitbeschäftigten rückläufig war.

Auch der Anteil an der Bruttowertschöpfung aller Banken entwickelte sich je nach Bankenkategorie unterschiedlich. So haben die Grossbanken und die Privatbankiers deutlich eingebüsst. Folge dessen sind die Anteile der übrigen Banken, unter anderem der Kantonalbanken, gestiegen.

Dank des guten wirtschaftlichen Umfelds und der weitsichtigen Risikopolitik der Bank konnte die AKB in den letzten Jahren mehr Wertberichtigungen auflösen als bilden. Die Auswirkungen aus der Corona-Pandemie sind derzeit schwer abzuschätzen, es ist aber davon auszugehen, dass analog dem langfristigen Trend netto Wertberichtigungen gebildet werden müssen. Der bestehende Margendruck insbesondere im Ausleihungsgeschäft dürfte – trotz verschärfter Risikosituation durch die Corona-Pandemie und des Tiefzinsumfelds – aufgrund der alternativen und institutionellen Anbieter oder Plattformen weiterhin anhalten.

2.2 Regulierungen

Es zeichnet sich eine Weiterentwicklung der bereits heute ausgeprägten Bankenregulierung ab, welche auch die Kantonalbanken betrifft. Hier sind insbesondere die Bestrebungen der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) zu erwähnen, welche die Bankenregulierung international vorantreibt und harmonisieren möchte. Die jeweiligen Vorschläge sind unter dem Namen "Basel" bekannt und sollen mit der aktuell in Bearbeitung befindlichen Version "Basel III final" ein vorläufiges Ende finden. Die Eigentümerstrategie und die Strategie der AKB sind darauf ausgerichtet, eine angemessene Kapitalisierung bereitzuhalten, um eventuelle negative Marktveränderungen ohne Hilfe des Eigentümers oder des Kapitalmarkts zu bewältigen. Der derzeit laufende Kapitalaufbau seitens AKB zur Erreichung der erwarteten höheren Anforderungen von Basel III final bestätigt diese Absicht.

Für kleinere Banken sind die steigenden regulatorischen Anforderungen nur mit grossen Anstrengungen zu bewältigen. Oft sind sie auf die Expertise von Aussenstehenden angewiesen, was mit Kosten verbunden ist. Grosse und mittelgrosse Banken, wie die AKB, haben einen Grössenvorteil.

2.3 Digitalisierung

Die digitale Innovation bildet heute in vielen Branchen die Voraussetzung zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit. Betroffen davon ist auch der Finanzsektor. So stellen Effizienzsteigerung und innovative Produktangebote, die auf Kundenbedürfnisse abgestimmt sind, eine grosse Chance dar. Vor dem Hintergrund sinkender Margen und zunehmendem Wettbewerb mit bestehenden und neuen Anbietern von Finanzdienstleistungen müssen sich die Banken stets weiterentwickeln.

Daher arbeitet die AKB seit mehreren Jahren mit FinTechs, teilweise lokalen, Aargauer Start Up-Unternehmen, zusammen, um ihre Vorhaben vorwärts zu bringen. So wurden bereits diverse Kundenlösungen wie auch interne Beratungstools im Wertschriften-, Hypothekar- und Kundenmanagementbereich (CRM) realisiert.

Das Vermögen der digitalaffinen Generationen wird in den nächsten Jahren erheblich wachsen. Dies schliesst auf eine noch breitere Nutzung digitaler Produktlösungen wie "Mobile Banking" in der nahen Zukunft. Ebenfalls von grossem Interesse sind Blockchain-Anwendungen wie Kryptowährungen sowie im Bereich der Kundenidentifikation oder des Wertschriftenhandels. Die AKB verfolgt diese Entwicklungen und ist bestrebt, die sich bietenden Chancen, unter Berücksichtigung der möglichen Risiken, zu nutzen.

Die Digitalisierung dürfte in den nächsten Jahren die Personalstruktur weiter verändern. Während der technologische Fortschritt ein gewisses Einsparpotential bei den Prozessen mit sich bringt, ergibt sich im personellen Bereich eine Verlagerung: Weniger qualifizierte Arbeitsplätze werden abgebaut und durch digital bewanderte Spezialisten ersetzt, welche in der Regel teurer sind. Auch deshalb haben die Lohnkosten für Banken in den vergangenen Jahren zugenommen.

2.4 Hypothekengeschäft

Das anhaltend tiefe Zinsniveau stellt für Banken, die den Grossteil ihres Ertrages mit dem Zinsengeschäft erwirtschaften, eine grosse Herausforderung dar. Einerseits sind die Hypothekarzinsen auf tiefem Niveau und lassen sich aufgrund des grossen Konkurrenzdrucks nicht anheben, andererseits lassen sich die Passivzinsen kaum weiter senken oder es müssten generell Negativzinsen verlangt werden. Ein Teil dieser Margeneinbusse kann durch Kosteneinsparungen und Wachstum der Hypothekarforderungen kompensiert werden.

Bei gleichbleibendem Zinsniveau ist die Rentabilität des Zinsengeschäfts noch stärker von der Bautätigkeit im Marktgebiet abhängig. Dank dem starken Wachstum haben die Banken, die AKB eingeschlossen, ihre Erträge aus dem Zinsgeschäft insgesamt halten können. Alternative und institutionelle Anbieter oder Plattformen drängen in den Markt und konkurrenzieren die traditionellen Banken, was Wachstum, Ertragslage und Rentabilität beeinträchtigen. Der beabsichtigte Markteintritt der Postfinance im direkten Ausleihungsgeschäft dürfte diese Tendenz weiter verschärfen.

Aufgrund des Fokus der Kantonalbanken auf die Vergabe von Hypotheken sind sie relativ anfällig für Turbulenzen auf den Immobilienmärkten. Dabei ist das Ausfallrisiko im selbstgenutzten Eigenheimsektor geringer als bei Renditeliegenschaften. Die Preisentwicklung von Einfamilienhäusern und Eigentumswohnungen ist im Kanton Aargau bisher moderater ausgefallen als im gesamtschweizerischen Vergleich. Zudem gibt es im Kantonsgebiet nur wenige sogenannte Hot Spot-Regionen, in welchen die Preise stark angestiegen sind. Um diese Risiken zu minieren, hat sich die AKB mit verschärften Kreditvergabekriterien selber Leitplanken gesetzt. Zudem besteht die AKB im Neugeschäft auf permanenten und im Konkurrenzvergleich eher hohen Amortisationsleistungen.

2.5 Anlagegeschäft

Neben dem Zinsengeschäft steht auch das Anlagegeschäft unter Margendruck. Die konsequente Kundenorientierung hilft der AKB, sich gegen (digitale) Mitbewerber durchzusetzen. Die AKB hat in den letzten Jahren das Anlagegeschäft durch verschiedene Massnahmen erfolgreich weiterentwickelt, unter anderem durch die Lancierung eigener Anlagefonds und die Regionalisierung des Private Banking. Für ein umfassendes Dienstleistungsangebot und aus Ertragsoptik wächst die Bedeutung des Anlagegeschäfts.

Steigende Transparenz hilft, das Vertrauen ins Bankgeschäft zu stärken. Wie im Geschäft mit Hypotheken, drängen auch im Anlagegeschäft alternative Anbieter auf den Markt, die der AKB Marktanteile streitig machen können.

2.6 Firmenkundengeschäft

Das Firmenkundengeschäft umfasst das gesamte Spektrum von Start-ups, Unternehmensnachfolgefianzierungen, kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) über grosse und multinationale Unternehmen bis hin zu öffentlichen Institutionen mit Sitz oder Dienstleistungsbedarf im Wirtschaftsraum Aargau. Hierbei erbringt die AKB vielfältige Dienstleistungen von der einfachen Ausführung von Zahlungen bis zu komplexen, strukturierten Kreditfinanzierungen und erfüllt damit ihren Leistungsauftrag auch in diesem Kundensegment.

2.7 Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit erhält in der Bevölkerung, insbesondere im Klimabereich, einen steigenden Stellenwert. Die Bank orientiert sich nach den ganzheitlichen ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance) sowohl als Unternehmen wie auch im Dienstleistungs- und Produkteangebot. Der Eigentümer unterstützt diese konsequente Ausrichtung.

2.8 Chancen und Risiken

Als Bank mit Staatsgarantie steht die AKB in der Verantwortung, risikobewusst und partnerschaftlich zu wirtschaften. Die verschärfte Bankenregulation sowie die zusätzlichen Bestimmungen gemäss AKBG unterstreichen diesen Anspruch und wird als positives Zeichen an die Kundschaft gewertet.

Die Digitalisierung als aktuell stärkster Treiber von Innovation wird den traditionellen Finanzsektor in den nächsten Jahren verändern. Durch neue Produkte und Anwendungen können Wettbewerbsvorteile erzielt und neue Kundengruppen angesprochen werden. Der technologische Fortschritt wirkt sich aber auch auf die Personalstruktur aus und führt zu höheren Lohnkosten. Letztere Entwicklung kann Banken vor Probleme stellen. In Zeiten von Negativzinsen und somit tiefen Margen sind Unternehmen im Finanzsektor auf neue Renditemöglichkeiten angewiesen. Ansonsten droht ihnen, wie kleinen Banken auch, den Anschluss zu verpassen.

Der Konkurrenzdruck, die tiefen Margen und die Verlagerung hin zu Online-Kanälen können das Filialnetz der Banken unter Druck setzen. Zudem nimmt das Vermögen der digitalaffinen Generationen zu. Dem gegenüber stehen die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden nach persönlicher Betreuung. Insbesondere ältere Personen sind auf diese angestammten Kanäle angewiesen. Die AKB steht in dieser Hinsicht als Kantonalbank aufgrund des Leistungsauftrags und der damit verknüpften gesellschaftlichen Verantwortung in der Pflicht, diesen divergierenden Entwicklungen gerecht zu werden.

Mit ihrem traditionellen Schwerpunkt im Hypothekenbereich ist die AKB als Kantonalbank zudem stark von den Entwicklungen im Immobilienmarkt abhängig. Wie in der gesamten Schweiz sind auch im Aargau die Eigenheimpreise deutlich gestiegen, wobei die Entwicklung im Marktgebiet der AKB moderater ausgefallen ist. Dennoch hat die AKB vorgesorgt und die Vergabekriterien verschärft. Dies intensiviert zusätzlich den Konkurrenzkampf mit alternativen Anbietern.

3. Positionierung der AKB

Die AKB ist eine gewinnorientierte Universalbank im vollständigen Besitz des Kantons Aargau. Sie fördert die wirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Entwicklung im Kanton. Die Marke "Kantonalbank" mit Staatsgarantie zeigt sich in der starken Marktposition, welche die AKB für Privat- und Geschäftskunden innehält. Der Kundschaft steht ein bedarfsgerechtes Filialnetz sowie Online-Applikationen zur Verfügung.

Der Eigentümer erwartet, dass die Bank ihr Risiko durch ein zielgerichtetes Risikomanagement adäquat bewirtschaftet. Das Risikobewusstsein kommt auch in der Regelung im AKBG zum Ausdruck, welche besagt, dass die Gesamtkapitalquote die regulatorischen Mindestanforderungen um vier Prozentpunkte übersteigen soll. Dies verlangt gemäss den heutigen Vorschriften eine Gesamtkapitalquote von mindestens 16 %.

Bei den Hypothekarforderungen sowie den Spar- und Anlagegeldern hält die AKB im Aargau einen Marktanteil von rund 20 %. Rund 70–75 % des Betriebsertrags wird mit dem Zinsengeschäft erwirtschaftet. Das Wachstumspotenzial ist in diesem Markt jedoch beschränkt. Die geografische Konzentration auf den Kanton Aargau birgt auch insbesondere im Hypothekengeschäft Risiken, sollte es zu einer regional beschränkten Immobilienblase kommen. Über eine Erweiterung des Marktgebiets, darunter fällt auch das Wachstum über den Onlinekanal, oder auch Zukäufe kann die Bank weiteres Wachstum anstreben.

Aus diesen Geschäften dürfen der AKB aber keine unverhältnismässigen Risiken erwachsen. Eingegangene Risiken müssen überschaubar und durch den Markt entsprechend abgegolten sein.

Die AKB war die letzten Jahre für den Kanton eine ertragsbringende und stabile Beteiligung. Um auch künftig am Markt bestehen zu können, schafft der Eigentümer mit der vorliegenden Eigentümerstrategie Voraussetzungen für eine erfolgreiche Weiterführung der Geschäftstätigkeit, unter Berücksichtigung der unternehmerischen Freiheiten der AKB.

4. Corporate Governance

Als Alleineigentümer der Bank legt der Kanton grossen Wert auf eine gute Corporate Governance. Dazu gehört ein regelmässiger, transparenter Austausch. Bei der Führung ist eine Balance zwischen den Eigentümerinteressen und der unternehmerischen Freiheit der AKB zu finden.

Als Ansprechpartner steht dem Eigentümer gemäss den Vorgaben der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) und des Kantons zur Corporate Governance ein hinsichtlich Fachkenntnissen sowie personell gut diversifizierter und professioneller Bankrat gegenüber.

5. Ziele und Indikatoren

A Ziele gemäss Vorgaben der Kantonsverfassung und des AKBG

Eigentümerziele	Messindikatoren	Berichterstattung
1. Die AKB ist eine gewinnorientierte Universalbank.	Produkt- und Dienstleistungspalette einer Universalbank, nachhaltiger Geschäftserfolg	Besprechung am Eigentümergespräch und Jahresbericht
2. Die AKB fördert die wirtschaftliche Entwicklung im Kantonsgebiet.	Vergabe Hypothekarkredite an Privatpersonen, Anzahl Geschäftskunden und Volumen Kreditvergabe	Jahresbericht
3. Die AKB fördert die soziale und gesellschaftliche Entwicklung im Kanton.	Sponsoring in den Bereichen Sport, Kultur, Wirtschaft und Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeitsbericht respektive Jahresbericht und Eigentümergespräch

B Strategische Ziele

Eigentümerziele	Messindikatoren	Berichterstattung
4. Die AKB ist Marktführerin für Aargauer Privat- und Geschäftskunden.	Benchmarking zu Konkurrenzbanken und weiterer Peer-Group	Besprechung am Eigentümergespräch
5. Die AKB unterhält ein adäquates Filialnetz.	Qualitativer Kommentar	Besprechung am Eigentümergespräch, Berichterstattung im Jahresbericht
6. Die AKB nutzt die Vorteile der Digitalisierung in Bezug auf ihre Kunden sowie in Bezug auf ihre internen Prozesse.	Weiterentwicklung digitale Prozesse und Online-Kanäle	Besprechung am Eigentümergespräch
7. Die AKB berücksichtigt in ihrem Handeln die drei ESG-Zieldimensionen.	Jährliche Definition neuer Ziel sowie Beurteilung der Zielerreichung im Berichtsjahr durch die AKB	Nachhaltigkeitsbericht respektive Jahresbericht
8. Die AKB schützt sich effizient vor Cyberrisiken.	Regulatorische Vorgaben der FINMA	Besprechung am Eigentümergespräch

Eigentümerziele	Messindikatoren	Berichterstattung
9. Der Bankrat ist gemäss Vorgaben der FINMA und des Kantons zusammengesetzt.	Diversity (guter Mix u.a. an Knowhow, Alter, Vertretung der Geschlechter und Bezug zum Marktgebiet)	Einbezug Eigentümer bei Wahlen gemäss Vorgaben in PCG-Richtlinien

C Ziele zur Zusammenarbeit mit dem Kanton

Eigentümerziele	Messindikatoren	Berichterstattung
10. Offene und transparente Kommunikation mit internen und externen Ansprechgruppen ist sichergestellt.	Information Regierungsrat und Kommission Grosse Rat Vorgängige Absprache Bankrat mit dem Regierungsrat hinsichtlich Gewinnverwendung	Laufende Berichterstattung und Eigentümergespräch
11. Regelmässig stattfindende Eigentümergespräche gewährleisten den formalisierten Austausch mit dem Eigentümer.	Mindestens dreimal jährlich stattfindendes Gespräch mit zwei Regierungsräten Periodisch Orientierung des gesamten Regierungsrats	Eigentümergehöräch Austausch mit gesamtem Regierungsrat

D Finanzielle Ziele

Eigentümerziele	Messindikatoren	Berichterstattung
12. Die AKB betreibt ihr Geschäft kosteneffizient.	Cost-Income-Ratio (inklusive Abgeltung Staatsgarantie) langfristig < 55 %	Besprechung am Eigentümergespräch und Ausweis in der Jahresrechnung
13. Die AKB erwirtschaftet eine strategie- und marktkonforme Rendite.	Die AKB verfolgt, basierend auf einer mehrjährigen Finanzplanung, ein nachhaltiges Gewinnziel (Geschäftserfolg) mit einer Zielrendite auf das Eigenkapital (RoE) von 6 – 7 Prozent.	Laufende Berichterstattung und Besprechung am Eigentümergespräch. Ausweis in der Jahresrechnung
14. Die AKB leistet dauerhafte und verlässliche Ausschüttungen an Kanton (exklusive Abgeltung der Staatsgarantie).	Die Gesamtkapitalquote als Zielgrösse soll die regulatorischen Mindestanforderungen um vier Prozentpunkte gemäss § 17 Abs. 2 AKBG übersteigen. Die jährliche Ausschüttung ist so festzulegen, dass die Mindestanforderungen im laufenden Geschäftsjahr (Referenzjahr), im folgenden Ausschüttungsjahr und in den nachfolgenden zwei Planungsjahren um 4–6 Prozentpunkte übertroffen werden. Unter Berücksichtigung dieser Anforderung wird als jährliche Ausschüttung mindestens 90 Millionen Franken angestrebt.	Laufende Berichterstattung und Besprechung am Eigentümergespräch. Ausweis in der Jahresrechnung

6. Stossrichtungen

Stossrichtungen	Zeitlicher Rahmen und Zuständigkeiten
Beibehalten der Beteiligung	Prüfung und Beurteilung durch den Regierungsrat, unter Einbezug der AKB, anlässlich der nächsten Aktualisierung der Eigentümerstrategie im Jahr 2024.