

«Neue Risiken werden unterschätzt»

Christian Schmid, CEO der St. Galler Kantonalbank, erklärt, wie das Institut vom Zinsgeschäft unabhängig werden will.

Als CEO einer Kantonalbank ist Christian Schmid mit branchenweiten Herausforderungen konfrontiert. Dank richtiger Weichenstellungen leidet sein Institut allerdings weniger unter den Negativzinsen als der Durchschnitt der Branche.

Herr Schmid, was waren die grossen Themen in Ihren ersten Monaten als CEO?
Ich habe den Übergang extrem flüssend erlebt, da ich schon dreizehn Jahre in der Geschäftsleitung bin. Ich habe eine sehr solide Bank übernehmen können. Das gilt es mit aller Kraft fortzuführen.

«Insgesamt liegt der Anteil deutscher Kunden inzwischen bei etwa 14% der verwalteten Vermögen.»

Trotzdem haben Sie vielleicht Ideen, welche Bereiche man forcieren sollte?
Einen grossen Eingriff haben wir 2012 gemacht, als wir uns vom internationalen Private Banking zurückgezogen haben. Seitdem konzentrieren wir uns neben dem Pfad als regional orientierte Kantonalbank auf ergänzendes Wachstum in drei Feldern: externe Vermögensverwalter, institutionelle Anleger sowie Private Banking in der Deutschschweiz und in Deutschland.

In Deutschland hat es gedauert, bis sich der Erfolg eingestellt hat. Was ist der aktuelle Stand?

Das Geschäft war für uns schon immer ganz wichtig. Dank unserer Bank in Deutschland haben wir diese Position gefestigt, und unsere deutschen Kunden können zwischen den Buchungsstandorten Deutschland und Schweiz wählen. Anfangs war der Einzelabschluss der deutschen Einheit nicht auf Break Even, jetzt haben wir den Punkt erreicht. Insgesamt liegt der Anteil deutscher Kunden inzwischen bei etwa 14% der verwalteten Vermögen.

Sie hatten jüngst gutes Wachstum bei den verwalteten Vermögen. Gleichzeitig wächst das Zinsgeschäft im Volumen, aber nicht beim Ertrag. Wie steuern Sie gegen?
Ein ausgewogenes Geschäftsmodell war immer unser Ziel. Traditionell ist das Zinsgeschäft bei einer Kantonalbank viel stärker. Genau darum suchen wir nach Möglichkeiten für ergänzendes Wachstum. Wir gehen davon aus, dass wir etwa 3% im Ausleihungsbereich wachsen und etwa 4% bei den verwalteten Vermögen. Das ist ein langsamer Prozess. Im Moment kommen gut 60% des Ertrags aus dem Zinsgeschäft.

Auch wenn die Bilanz wächst, die Erosion der Zinseinkommen wird noch einige Jahre fortauern. Wie gehen Sie damit um?
Das ist kein triviales Thema. Aber die Mechanik ist gut planbar. Denn die grosse



Christian Schmid auf dem Dach der SGKB-Filiale in Zürich.

Vision Finanzplatz

Am Nachmittag des 2. September findet die Konferenz «Vision Bank – Vision Finanzplatz Schweiz» statt. Der Anlass steht ganz im Zeichen der Kooperation. Das Thema ist für Banken zentral: Regional, national und international verankerte Banken stehen vor der Frage, wie sie mehr für ihre Kunden tun und dabei die Wirtschaft unterstützen können: www.fuw-forum.ch/finanzplatz

FINANZ und WIRTSCHAFT FORUM

Mehrheit sind heute Festhypotheken. Alles, was zwischen 2012 und 2014, noch vor Einführung der Negativzinsen, abgeschlossen wurde, läuft in den nächsten Jahren aus. Damals waren die Hypotheken im Schnitt zwischen 1,5 und 2%.

Zur Person

Christian Schmid's Karriere ist mit der SGKB eng verknüpft. Schon 1999 wechselte er von der Universität St. Gallen direkt zur dortigen Kantonalbank. Risk Solution Network, die er von 2004 bis 2008 führte, gehört zum Teil ebenfalls seiner heutigen Arbeitgeberin. Bevor der 52-Jährige vergangenen Mai die Leitung übernahm, war er 13 Jahre Leiter des Corporate Center. Schmid wohnt mit seiner Frau und drei Kindern in Rapperswil und nutzt das Pendeln im Voralpenexpress gern für das Aktenstudium.

Wie kann man das auffangen?
In erster Linie durch ein gesundes Wachstum im Kreditgeschäft. Auf der Aufwandseite sind wir hingegen mit praktisch allen Produkten auf dem Nullpunkt. Den Effekt könnte man nur ausgleichen, in-

dem man weiter ins Minus geht. Und nicht zuletzt könnten wir mehr Risiken in der Fristentransformation eingehen – das machen wir sicher nicht.

Wenn die Zinsen steigen, folgen dann zehn Jahre lang höhere Kosten und ein weiterhin tiefer Ertrag?

Man misst monatlich, wie stark man den Zinsänderungsrisiken ausgesetzt ist, und steuert so, dass das Risiko in einer bestimmten Bandbreite bleibt. Dabei kann man über Anleihen Fristenkongruenz herstellen oder auf Absicherung über Derivate setzen. Die Thematik hat umso mehr Gewicht, je schneller und höher die Zinsen steigen. Aktuell gehen wir davon aus, dass der Zinsanstieg eher nicht abrupt verläuft und die Preis Anpassungen somit kontinuierlich sein werden. Zudem sind Banken ja grundsätzlich mit Spar- und Anlagegeldern refinanziert, diese Zinsen liegen zurzeit bei null. Das heisst, von -0,75 bis null bleiben diese Konditionen unverändert.

«Man will einen Ansprechpartner, der einen durch das Firmen- und das Privatleben begleitet.»

Diese Aspekte haben Banken ja offensichtlich im Blick. Was sind für Sie die Risiken, die unterschätzt werden?

Typischerweise werden Risiken unterschätzt, die jünger, neuer sind, wo man weniger Erfahrung hat. Darum glaube ich, dass Kredit- und Marktrisiken, die Standarddisziplinen, gut abgedeckt sind. Im Gegensatz dazu führt die Digitalisierung ja nicht dazu, dass das IT-Setup einfacher geworden ist. Die Stabilität der IT, auch der Netze, die ganzen Themen rund um Cyber Risiken. Diese Disziplinen sind jünger und nehmen stark an Bedeutung zu.

Liegt darin auch der Schlüssel zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit?

Natürlich ist es entscheidend, Risiken, Performance und Convenience in der digitalen Welt im Griff zu haben. Ich erlebe aber täglich, dass weiterhin der Mensch das absolut Zentrale ist. Man will einen Ansprechpartner, der einen durch das Firmen- und das Privatleben begleitet.

Die tiefen Zinsen drücken auch auf den Aktienkurs. Sehen Sie Möglichkeiten, die Titel attraktiver zu machen?

Wir sind für den Markt, den Anleger als verlässlicher Dividententitel schon immer attraktiv. In der Eigentümerstrategie des Kantons steht, es sollen mindestens 50% des Reingewinns ausgeschüttet werden. Gleichzeitig soll die Bank ihr Wachstum grundsätzlich aus dem Ertrag finanzieren und über eine solide Eigenkapitalausstattung verfügen. Innerhalb dieses Rahmens sind wir darauf bedacht, eine möglichst nachhaltige, berechenbare Dividende zu haben.

«Wir werden auch in Zukunft eine nachhaltige und berechenbare Ausschüttungspolitik pflegen.»

Wenn Sie also auf mehr als 32 Fr. Gewinn pro Aktie kämen, müssten Sie die Dividende von bisher 16 Fr. erhöhen?

Seit ich dabei bin, waren wir immer bei mindestens 50%. Wir werden auch in Zukunft eine nachhaltige und berechenbare Ausschüttungspolitik pflegen.

Also müsste man in einem sehr guten Jahr mit einer höheren Dividende rechnen?
Ja, aber das wäre ein Dürfen, kein Müssen. Die effektive Festlegung geschieht immer nach Betrachtung der gesamten Investitions- und Kapitalplanung und orientiert sich an den Marktverhältnissen und den Aktionärsinteressen. Wir wollen ein Auf und Ab vermeiden.

Dividententitel mit Perlenpotenzial

Mit einer Dividendenrendite von aktuell 3,8% gehört St. Galler Kantonalbank nicht zur absoluten Spitze der Schweizer Unternehmenslandschaft. Angesichts der breit herrschenden Negativzinsen sind die 3,8% allerdings auch nicht zu verachten.

Doch diese Rendite könnte sich bald verbessern: Die Bank soll jährlich mindestens die Hälfte des Gewinns als Dividende ausschütten. Fällt der Überschuss im zweiten Halbjahr ebenso hoch aus wie im ersten Semester, ist die Bank nicht mehr weit davon entfernt, die Dividende erhöhen zu können.

Da das Institut, in den Worten von CEO Christian Schmid, «ein Auf und Ab» bei der Dividende vermeiden will, wäre dann von einer langfristigen Einstellung auf einem höheren Niveau auszugehen. Aus Sicht von FuW ist die Wahrscheinlichkeit, dass es bereits auf 2022 dazu kommt, noch eher klein. Entwickelt sich das Geschäft des Instituts aber so, wie es Schmid im Interview schildert, könnte SGKB spätestens Ende 2022 die Ausschüttung erhöhen.

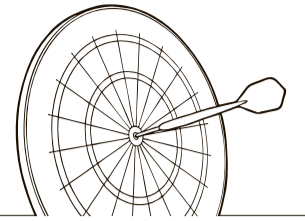
Unternehmenszahlen	2019	2020	2021
1. Halbjahr in Mio. Fr.			
Gesamtertrag	237,2	246,7	253,2
– Veränderung in %	1,1	4,0	2,6
Nettozinserfolg	152,0	161,3	153,3
Kommissions- und Dienstl.-erfolg	57,7	64,7	74,2
Handelserfolg	20,1	16,2	20,6
Geschäftsaufwand	-129,1	-130,4	-134,3
Konzerngewinn	82,5	83,6	93,9
Bilanz per	31.12.	31.12.	30.6.
Bilanzsumme	35 944	38 548	39 487
Kundenausleihungen	26 937	28 016	28 165
Verwaltete Vermögen (Mrd. Fr.)	45,8	48,6	53,9
– Veränderung in %	6,3	10,9	

St. Galler Kantonalbank N	
– SPIX (SPI ohne Dividende) angeglichen	
Kurs am 31. August in Fr.	426
Rendite 2021 in % ⁴	3,8
KGW 2022	14
Börsenwert in Mio. Fr.	2552
Gewinn pro Aktie 2021 in Fr. ⁵	31,00
Gewinn pro Aktie 2022 in Fr. ⁵	30,50
Valoren-Nr.	1148 406

Alle Finanzdaten zu SGKB im Online-Aktienführer: www.fuw.ch/SGKN



Hot Corner



Angriff auf der Langstrecke

Entweder handelt es sich um einen mutigen Schritt mit grossem Gewinnpotenzial, oder aber um ein Unterfangen, das jetzt schon zum Scheitern verurteilt ist. **JetBlue**, die sechstgrösste US-Fluglinie und Billig-Airline obendrein, ist in das Geschäft mit Transatlantikflügen eingestiegen (Nasdaq, JBLU, Kurs: 15.42\$, Börsenwert 4,9 Mrd.\$). Seit Mitte August pendeln JetBlue-Maschinen zwischen New York und London. Im September sollen vier Flüge pro Woche abheben. Im Sommer 2022 soll London dann auch von Boston aus angesteuert werden.

Der Vorstoss auf neues Terrain scheint hochriskant zu sein. Viele Fluglinien vor JetBlue sind im verkehrsreichsten und damit meistumkämpften Reisemarkt der Welt bereits gescheitert. Zuletzt gab hier Norwegian Air Shuttle auf. Der Carrier wurde ein Opfer der Coronakrise und der eigenen, rücksichtslosen Expansionsstrategie. Selbst Überlebende im Langstrecken-Billigsegment schlagen sich nur mehr schlecht als recht. So hat AirAsia X aus Malaysia seit dem Börsengang 2013 in nur zwei Jahren einen Vorsteuergewinn erzielen können.

Bewusster Zeitpunkt

JetBlue geht zudem in einer Zeit an den Start, in der sich die Branche immer noch von den Verwerfungen und den Quasi-Grundings der Coronapandemie erholt. Die Airline schrieb zum Halbjahr einen Verlust von 183 Mio.\$.

Immerhin: Im Vorjahreszeitraum betrug das Minus über eine halbe Milliarde, und im zweiten Quartal stand zumindest wieder ein zaghaftes Plus von 64 Mio.\$.

JetBlue-CEO Robin Hayes sieht denn im Zeitpunkt genau seine Chance, wenn er sagt: «Mit der Öffnung Grossbritanniens für Reisende aus Amerika kommen unsere Flüge genau zum richtigen Zeitpunkt, um die aufgestaute Nachfrage nach Reisen zwischen unseren beiden Ländern zu befriedigen.»

Hayes wähnt dabei folgende Asse bei seinem neuen Geschäft im Ärmel. Zum einen kommt für die Strecke der brandneue Airbus A321LR zum Einsatz. Das ist das Langstreckenmodell des bewährten Zugpferdes des europäischen Flugzeugbauers. Es ist günstiger, weil kleiner und damit einfacher zu füllen als die Konkurrenzmaschine Boeing 787 Dreamliner.

Fokus auf Business

Anders als andere Billig-Airlines setzt JetBlue zudem verstärkt auf die Businessklasse. Damit machen die teureren Vollservice-Konkurrenten das Gros ihrer Marge. Geschäftskundenfreundlich werden zudem nicht Billigflughäfen wie etwa London Luton angesteuert. JetBlue konnte sich in der Pandemie frei gewordene Slots an Europas grösstem Landeort London Heathrow sichern.

Wo andere scheiterten, will JetBlue mit dieser Strategie nun durchstarten. Die nächsten Monate werden also zur Nagelprobe. Sollten Hayes' Pläne aufgehen, dürfte das auch der Kurs der JetBlue-Aktien positiv zu spüren bekommen. Dieser hat bis heute die Verluste aus dem Coronamarktsturz im letzten Jahr noch nicht ganz wettgemacht. **VA**

– JetBlue Airways

Kurs: 15.42 \$ | Symbol: JBLU

– S&P 500 angeglichen



Quelle: Refinitiv / FuW

INTERVIEW: JEFFREY VÖGELI