

Vorlage an den Landrat

Beantwortung der Interpellation 2022/643 von Peter Riebli «Strategische Initiativen der BLKB»

2022/643

vom 14. Februar 2023

1. Text der Interpellation

Am 17. November 2022 reichte Peter Riebli die Interpellation 2022/643 «Strategische Initiativen der BLKB» ein. Sie hat folgenden Wortlaut:

Seit einigen Jahren verstärkt die BLKB ihre Aktivitäten zugunsten eines stärkeren Wachstums. Nach der Gründung und Finanzierung der Tochter «Radicant» wurden Medienberichten zufolge vergleichsweise teure Fonds (TER von rund 1.5%) lanciert, mit denen strategische Entwicklungen forciert werden sollen. In der Vergangenheit gab auch die bereits wieder verkaufte Beteiligung an Swissquote zu reden, welche nicht nur den Markt überregional öffnen sollte, sondern auch als Einstieg in die digitale Welt vorgesehen war. Auch die weit vorangetriebene Zusammenlegung und Ausgliederung der rückwärtigen Dienste mit der Basler Kantonalbank scheiterte. Ebenso existiert eine extra lancierte Versicherungstochter mittlerweile nicht mehr. Im Vergleich zu anderen Staatsbanken sind das grosse, und insbesondere risikobehaftete Projekte. Insgesamt alles Engagements, deren Wirksamkeit und Nachhaltigkeit die Frage aufwirft, ob solche «Investitionen» der Strategie und dem Wesen einer Kantonalbank entsprechen. Auch wenn die Staatsgarantie des Kantons Basellandschaft nicht explizit für Töchter der Kantonalbank gilt, gilt diese implizit trotzdem solange der Kanton Haupteigner der Bank ist.

Der Regierungsrat wird deshalb aufgefordert, zu berichten, welche strategischen Initiativen die Basellandschaftliche Kantonalbank in den letzten 10 Jahren gestartet hat, welche Zielsetzungen damit verbunden waren, was daraus geworden ist und welche Kosten dadurch abgeschrieben werden mussten.

2. Einleitende Bemerkungen

Die Basellandschaftliche Kantonalbank (BLKB) ist ein öffentlich-rechtliches Unternehmen gemäss Verfassung des Kantons Basel-Landschaft ([§ 127, SGS 100](#)) und Kantonalbankgesetz ([SGS 371](#)), dessen oberstes Führungsorgan (der Bankrat) vollumfänglich vom Regierungsrat des Kantons Basel-Landschaft gewählt wird. Sie untersteht somit auch dem Gesetz über die Beteiligungen des Kantons Basel-Landschaft ([Public Corporate Governance, PCGG](#)). Dieses regelt die Grundsätze für eine zielgerichtete, systematische und angemessene Steuerung und Kontrolle der Beteiligungen des Kantons. Es bezweckt die Wahrung der Eigentümerinteressen und unter anderem auch die Minimierung der Risikoexposition.

Die Beteiligungssteuerung seitens des Regierungsrats in seiner Funktion als Aufsicht umfasst – im engeren Sinne gemäss § 9 PCGG – die Besetzung des strategischen Führungsorgans (Wahl und Mandatierung von Kantonsvertretungen), den Erlass einer Eigentümerstrategie BLKB, die Durchführung von Eigentümergesprächen und der Genehmigung des Geschäftsberichts. Im Rahmen der Eigentümergespräche wird der Stand der Umsetzung der in der Eigentümerstrategie definierten Zielsetzungen besprochen und es erfolgt seitens der Bank eine Berichterstattung betreffend Risiken.

Die Eigentümerstrategie gibt unter Vorbehalt abweichender übergeordneter Regelungen die Leitlinien der Unternehmensstrategie vor.

Über die Ergebnisse des Monitorings als Teil des Eigentümergesprächs berichtet der Regierungsrat jeweils im Rahmen der Landratsvorlage zum Geschäftsbericht. Er verortet derzeit keinen Handlungs- bzw. Anpassungsbedarf hinsichtlich der strategischen Ausrichtung der Bank.

Die im Interpellationstext beschriebenen Fragestellungen betreffen die strategische Ausrichtung der Bank und richten sich aus Sicht der Governance neben dem Regierungsrat insbesondere auch an den Bankrat und an die Geschäftsleitung der BLKB. Aus diesem Grund werden an dieser Stelle in Absprache mit der BLKB erarbeitete Ausführungen dargelegt.

Im ersten Teil (Ziffer 3.3.) der nachfolgenden Beantwortung soll auf die Hintergründe und grundsätzlichen Zielsetzungen der strategischen Initiativen eingegangen werden. In der Folge werden die verschiedenen Bereiche von strategischen Initiativen (Ziffer 3.4) aufgezeigt und die verschiedenen Beteiligungsarten und deren Zweck erläutert (Ziffer 3.5). Zum Schluss (Ziffer 3.6. und 4.) wird auf die finanziellen Eckwerte eingegangen, die mit den Beteiligungen verbunden waren und sind.

3. Beantwortung der Fragen

3.1. Inhaltsverzeichnis der Interpellations-Beantwortung

3.2.	Zusammenfassung	3
3.3.	Hintergrund und Zielsetzungen:	
	Strategische Investitionen sichern die Zukunft der Bank	4
3.3.1	<i>Einleitung</i>	4
3.3.2	<i>Geografische Grenzen</i>	4
3.3.3	<i>Regulatorischer Druck und stagnierende Ertragspotenziale</i>	5
3.3.4	<i>Neue Wettbewerber und verändertes Kundenverhalten</i>	5
3.3.5	<i>Partnerschaften sichern Wissen und Agilität</i>	6
3.3.6	<i>Vergleich zu anderen Kantonalbanken</i>	6
3.3.7	<i>Zukunftsorientierte Strategie</i>	6
3.4.	Strategische Initiativen	7
3.4.1	<i>Modernisierung der physischen und technischen Infrastruktur</i>	7
3.4.2	<i>Weiterentwicklung von Angebot und Dienstleistungen</i>	8
3.4.3	<i>Entwicklung von Organisation und Mitarbeitenden</i>	8
3.4.4	<i>Regulatorische Initiativen</i>	8
3.4.5	<i>Nachhaltigkeit</i>	8
3.5.	Beteiligungen der BLKB	9
3.5.1	<i>Beteiligungsgovernance</i>	9
3.5.2	<i>Übersicht aktuelle Beteiligungen</i>	9
3.5.3	<i>radicant bank ag</i>	11
3.5.4	<i>Swissquote</i>	11
3.6.	Finanzielle Eckwerte	12

3.6.1	<i>Kosteneinsparungen dank Next Level Operating Model</i>	12
3.6.2	<i>Finanzelle Eckwerte der strategischen Beteiligungen der BLKB</i>	12
4.	Abschliessende Bemerkungen.....	12

3.2. Zusammenfassung

Das Bankengeschäft befindet sich in einer Transformation. Neben den globalen Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie einem veränderten Kundenverhalten muss die Bankenbranche auch auf regulatorische Änderungen reagieren. Die BLKB ist eine Universalbank mit Fokus auf die Region. Das Wachstumspotenzial des Zinsdifferenzgeschäfts ist begrenzt. Gemäss BLKB stellen die sinkenden Zinsmargen für die Bankenbranche eine grosse Herausforderung dar. Die BLKB muss daher schweizweit neue Wachstumsmöglichkeiten finden. Das Kundenverhalten hat sich verändert und moderne Anbieter aus dem Fintech- und Bigtech-Bereich bedrängen das Kerngeschäft der Banken. Die Weiterentwicklung der BLKB ist ein notwendiger Imperativ.

Die Bank reagiert auf die Veränderungen mit einer entsprechenden Strategie. Neben diversen strategischen Initiativen, welche das Angebot, die Infrastruktur sowie die Entwicklung der Organisation und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffen, gehören Partnerschaften und Beteiligungen zu derselben. Partnerschaften verfolgen keinen Selbstzweck, sondern werden aus der Strategie abgeleitet. Strategische Ziele, welche die BLKB in der Entwicklung nur langsam oder gar nicht erreichen kann, vollzieht die BLKB mit Partnerschaften oder über Beteiligungen. Andere Kantonalbanken setzen vergleichbare Strategien um.

Die Beteiligungen der BLKB lassen sich in finanzielle, strategische und regionale Beteiligungen unterscheiden. Bei den Beteiligungen der BLKB liegt der Fokus auf dem indifferenten Geschäft (Beratung, Vermögensverwaltung etc.). Die Beteiligten gehen dabei kein Kreditgeschäft ein. Das Risiko der BLKB beschränkt sich dementsprechend auf den jeweiligen Beteiligungsanteil.

Das strategische Investment radicant ist eine konsolidierungspflichtige Beteiligung. Die radicant bank ag ist eine digitale, kollaborative, nachhaltige Bank mit Fokus auf die Mittelstandskunden (Affluent Kunden). Die radicant bank ag bedient eine wachsende Nische im nationalen Markt und schafft damit für die BLKB die Möglichkeit, die Ertragsquellen zu diversifizieren und das Risiko durch eine starke Abhängigkeit vom Zinsdifferenzgeschäft zu reduzieren. Die radicant bank ag wird auf digitalen Kanälen personalisierte Finanzberatung und nachhaltige Finanzlösungen anbieten. Die radicant bank ag wird künftig als digitale Vermögensverwalterin integrierte und personalisierte Finanzdienstleistungen anbieten. Sie vergibt keine Hypothekarkredite.

In der Periode von 2011 bis 2022 hat die Bank rund 156.5 Millionen Franken in Beteiligungen investiert und für rund 37.9 Millionen Franken Beteiligungen verkauft. Die nach der Rechnungslegungsverordnung notwendigen Abschreibungen in dieser Zeitperiode betrugen netto 29.2 Millionen Franken. Aufwände wurden durch direkte und indirekte Erträge aus Beteiligungen mehr als kompensiert, sodass die Summe dieser Erträge über die Jahre einen wichtigen Beitrag zum Erfolg der BLKB beitrug und trägt. Der Beitrag der strategischen Initiativen beläuft sich im Durchschnitt über die letzten Jahre auf jährlich rund 35 Millionen Franken.

Die seit 2017 eingeleiteten strategischen Veränderungen wirken sich positiv auf den Geschäftsgang der BLKB aus. Die Bank konnte über die letzten Jahre den Jahresgewinn kontinuierlich steigern. Dies ermöglicht der Bank nicht nur, sich weiterhin zukunftsorientiert zu entwickeln, sondern sichert auch eine jährliche Ausschüttung von rund 60 Millionen Franken an den Kanton sowie 19.95 Millionen Franken an die Zertifikatsinhaberinnen und -inhaber. So wurden insgesamt während der letzten Strategieperiode 2017-2022 480 Millionen Franken ausgeschüttet.

Dies gelang der Bank nur aufgrund von Innovationen, Partnerschaften, dem Aufbau von neuen Geschäften sowie dem damit in Zusammenhang stehenden Ausbau des Bestandsgeschäfts. Die

Reduktion der Erträge durch die Zinsmargenreduktion sowie der Wegfall von Erträgen in traditionellen Geschäften konnte durch die strategischen Initiativen mehr als wettgemacht werden. Dank der strategischen Initiativen ist die BLKB heute eine stabile und moderne Bank mit hoher Ertragskraft. Sie ist bereit für die Zukunft. Sie schneidet bei Umfragen zur Kundenzufriedenheit sehr gut ab und verfügt über sehr gute Bonitätseinstufungen seitens verschiedener Ratingagenturen.

3.3. Hintergrund und Zielsetzungen: Strategische Investitionen sichern die Zukunft der Bank

3.3.1 Einleitung

Das Bankengeschäft befindet sich seit längerer Zeit in einer unaufhaltbaren Transformation. Diese Veränderung wird von globalen Megatrends wie auch von branchenspezifischen Eigenheiten bedingungslos getrieben. Neben umfassenden, globalen Regulierungstätigkeiten, welche das globale Finanzsystem stabiler machen sollen, sind es der technologische Fortschritt, das veränderte Kundenverhalten und der Markteintritt neuer Wettbewerber, welche die Banken dazu zwingen, sich zu verändern und für die Zukunft zu rüsten.

Die BLKB reagiert auf diese fundamentalen Veränderungen mit einer klar definierten Unternehmensstrategie. Die Strategieperioden gliedern sich in festgelegte Zeitrahmen und finanzielle wie auch substantielle Ambitionen. Die BLKB kann einen beachtlichen Teil dieser Ziele aus eigener Kraft erreichen. Um kosten- und zeiteffizient voranzukommen, ist die BLKB bei gewissen Geschäftsfeldern auf Partnerschaften angewiesen.

Die Bank verfolgt seit 2010 eine Wachstums- und Digitalisierungsstrategie und wurde in den darauffolgenden fünfjährigen Strategieperioden, insbesondere in den beiden Strategieperioden 2017-2022 und 2023-2027 laufend den veränderten Rahmenbedingungen und technologischen Voraussetzungen angepasst. Im Grundsatz soll diese Strategie die Profitabilität und die Eigenmittel der Bank langfristig erhalten. Dies durch Wachstum in- und ausserhalb der Region sowie durch die Steigerung der internen Effizienz in den Bankprozessen und Produkten.

Die BLKB ist deshalb in den letzten 12 Jahren diverse Beteiligungen in der Höhe von 120 Millionen Franken eingegangen (Nettobetrachtung). Die Summe entspricht rund 6 % der Börsenkapitalisierung der BLKB. Die Beteiligungen haben in den letzten 12 Jahren einen positiven Beitrag zum Geschäftserfolg geleistet und den kontinuierlichen positiven Erfolg der BLKB mitgeprägt.

Die Weiterentwicklung der Bank ist in Anbetracht der sich wandelnden Bankenwelt unerlässlich. Dieser strategische Imperativ sichert das Bestehen der BLKB und die damit verbundene fundamentale Relevanz für den Kanton Basel-Landschaft.

3.3.2 Geografische Grenzen

Die BLKB ist eine Universalbank mit Fokus auf die Region. Die Bank hat im Kanton Basel-Landschaft je nach Segment einen Marktanteil von 40-60 %, der sich über Privatkunden, sehr vermögende Kunden und KMU erstreckt. Die Bank hat einerseits den Ansprüchen der stetig wachsenden, digital affinen Kundinnen und Kunden und andererseits auch den eher klassischen Kundenbedürfnissen wie dem Wunsch nach einem physischen Filialnetz zu genügen.

Das Wachstumspotenzial des Kerngeschäfts (Hypotheken und Privatkundengelder) im regionalen Markt ist begrenzt und seitens BLKB sehr weit entwickelt, wenn nicht ausgeschöpft. Die Abhängigkeit vom Zinsdifferenzgeschäft und die damit verbundenen geringeren Margen stellen sowohl für die BLKB als auch für vergleichbare Banken ein grosses Problem dar. Gemäss § 7 Kantonalbankgesetz sind Geschäfte in der übrigen Schweiz sowie im Ausland zulässig, soweit der Bank daraus keine besonderen Risiken erwachsen und die Befriedigung der Geld- und Kreditbedürfnisse im Kanton nicht beeinträchtigt sind. Bei den Beteiligungen der BLKB liegt der Fokus auf dem indifferenten Geschäft (Beratung, Vermögensverwaltung etc.). Die Beteiligten gehen dabei kein Kreditgeschäft ein. Das Risiko der BLKB beschränkt sich dementsprechend auf den jeweiligen Beteiligungsanteil.

Das Geschäft mit dem gehobenen Mittelstand (Affluent-Geschäft) ist für die BLKB ein strategischer Fokus und bietet Wachstumsmöglichkeiten. Mit dem strategischen Investment radicant bank ag kann die BLKB das traditionelle Einzugsgebiet überschreiten und am nationalen Finanzmarkt teilnehmen.

3.3.3 Regulatorischer Druck und stagnierende Ertragspotenziale

Mit der steigenden Komplexität der Bankenbranche steigt auch der regulatorische Druck auf Banken. Dies geschieht sowohl auf nationaler wie auch auf internationaler Ebene. Finanzinstitute sollen bei der Annahme von Neugeldern Aspekten der Steuerkonformität vermehrt Rechnung tragen. Als Folge der Finanzkrise muss das Eigenkapital höher sein – dies ist mit steigenden Kosten für die Banken verbunden. Die stagnierenden Ertragspotenziale des Zinsdifferenzgeschäfts betreffen vor allem Universalbanken wie die BLKB. Seit der Finanzkrise 2008 ist die Zinsmarge (d.h. die Differenz zwischen dem Entgegennehmen von Geldern und dem Ausleihen auf Kreditbasis) um nahezu 40 % gesunken. Die durchschnittliche Zinsmarge auf Forderungen aus dem Kreditgeschäft ist bei den inlandorientierten Banken seit 2007 kontinuierlich gesunken – von damals 1,80 % auf 1,09 % im Jahr 2021, d. h. um 40 %.

Auch bei der BLKB hat sich die Zinsmarge von 2011 bis 2022 um 32 % reduziert. Bei einem gleichbleibenden Finanzierungsvolumen seit 2011 hätte die BLKB rund 900 Millionen Franken weniger Zinserfolg und somit Jahresgewinn erwirtschaftet. Vom gesteigerten Kreditvolumen seit 2011 von 9.3 Milliarden Franken auf 25.0 Milliarden Franken sind der strategischen Initiative E-Hypothesen rund 13 % zuzuordnen.

Marktentwicklung – Zinsmarge sinkend

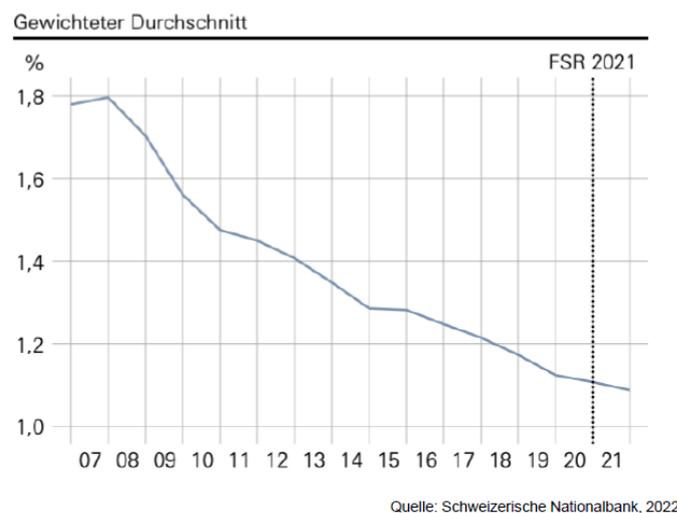


Abbildung 1: Marktentwicklung Zinsmarge Gesamtmarkt sinkend / Schweizerische Nationalbank 2022

Die Grafik zeigt die Marktentwicklung der Zinsmarge über die letzten 15 Jahre. Sie ist auch von der Zinsentwicklung beeinflusst. Die letzten Daten wurden per 31. Mai 2022 erhoben. Die Zinsmargen sollten von der jüngsten Erhöhung der Zinssätze profitieren.

3.3.4 Neue Wettbewerber und verändertes Kundenverhalten

Das Kerngeschäft wird von diversen neuen Wettbewerbern wie Fintechs, Neobanken, Versicherungen etc. angegriffen. Der Strukturwandel im Banking, insbesondere die Digitalisierung, die durch die COVID-Pandemie zusätzlich verstärkt wurde, verändert die Rahmenbedingungen für die Branche sehr stark. Im digitalen Bereich verlieren Regionalität und Kantonsgrenzen bei der Erbringung von Bankdienstleistungen an Bedeutung, als Beispiel kann die britisch-litauische Neobank

Revolut angeführt werden. Entsprechend findet eine kontinuierliche Disintermediation der Wertschöpfungskette statt: Fintechs und andere Wettbewerber bieten Teilelemente einer «Hausbank» an und konkurrenzieren damit Banken wie die BLKB und Elemente derer Wertschöpfungsketten. Die BLKB muss Wege finden, wie sie dem digitalen Kundenbedürfnis entsprechen und mit den Mitbewerbern aus dem Fintech-Sektor mithalten kann.

3.3.5 Partnerschaften sichern Wissen und Agilität

Die veränderten Kundenbedürfnisse und der Siegeszug von neuen Technologien auf dem Markt stellt die Bankenbranche vor neue Herausforderungen. Das Bedürfnis der ständigen Verfügbarkeit führt zu höheren Investitionen und Kosten im IT-Bereich und erhöht den Druck für Kooperationen mit Drittanbietern. Die exponentiell steigende Komplexität in diesem Sektor (Datenmanagement, Artificial Intelligence etc.) kann mit eigenen Mitteln nicht bewältigt werden. Gewisse Technologien (Deep Tech) müssen von Spezialisten umgesetzt werden. Kooperationen mit Drittanbietern sind unumgänglich. Diese Entwicklung ist nicht nur im Bankengeschäft zu beobachten. Die BLKB hat diese Weiterentwicklungen bisher erfolgreich vollzogen.

Um die Position als zukunftsorientierte Finanzdienstleisterin in der Region zu sichern und die grossen Veränderungen in der Finanzbranche aktiv mitzugestalten, müssen auch weiterhin gezielt Innovationen gefördert werden. Als mittelgrosse Bank ist es jedoch nicht möglich und nicht sinnvoll, alle Veränderungen aus eigener Kraft respektive mit Eigenleistung zu bewältigen, weshalb unterstützend strategische Partnerschaften respektive Beteiligungen an Unternehmen in relevanten Geschäftsfeldern eingegangen werden. Damit ist es möglich, strategische Optionen zu schaffen und eigene Bankdienstleistungen zu erweitern und zu modernisieren. Mit strategischen Partnerschaften hat die BLKB die Möglichkeit, neue Ansätze, Technologien, Prozesse oder Partnerschaften umfassender zu testen, als es in einer bestehenden Bankinfrastruktur im selben Ausmass und derselben Zeit möglich wäre.

3.3.6 Vergleich zu anderen Kantonalbanken

Viele andere Kantonalbanken wie beispielsweise die BKB, GKB, BEKB oder LUKB vergleichbare Investitionen in Tochtergesellschaften und Beteiligungen getätigt haben: Die BKB investierte in die inzwischen liquidierte Keen Innovation AG und die Bank Cler. Die GKB beteiligte sich jüngst mit 70 % an der BZ Bank. In den Jahren zuvor investierte sie bereits in den Vermögensverwalter Albin Kistler, die Privatbank Bellerive und die Twelve Capital Holding. Die LUKB hält eine eigene Fondsleitung sowie Beteiligungen an RSN und Fundamenta Group Holding. Die ZKB informierte kürzlich über ihr Investitionsportfolio in 200 Jungfirmen in Höhe von rund 145 Millionen Franken.

3.3.7 Zukunftsorientierte Strategie

Die BLKB muss zukunftsfähig bleiben, um ihr langfristiges Bestehen und die Interessen des Kantons zu sichern, bzw. ihren Leistungsauftrag gemäss Gesetz und Verfassung zu erfüllen. Die damit verbundene Profitabilität wirkt sich direkt auf die Ausschüttung von rund 60 Millionen Franken an den Kanton sowie die KBZ-Inhaberinnen und -inhaber aus. Um dies sicherzustellen, ist es zentral, dass mehr Geschäfte generiert werden.

Die BLKB muss sich diesen Veränderungen auch inskünftig stellen und Implikationen und Massnahmen für das eigene Geschäftsmodell ableiten.

Die BLKB hat diese Entwicklung erkannt und verfolgt(e) in der Strategieperiode 2017-2022 wie auch in der neuen Strategieperiode 2023-2027 konsequent das Ziel, ihre Erträge unter anderem durch strategische Kooperationen und Beteiligungen zu diversifizieren, geografische Grenzen durch digitale Angebote zu überwinden und die Abhängigkeit vom Zinsdifferenzgeschäft (Kredite und Hypotheken zu Passivgeldern) zu reduzieren. Gleichzeitig wurde und wird von der BLKB viel in den Kompetenzaufbau und die Professionalisierung im Hinblick auf das veränderte Bankenumfeld investiert.

Der Interpellant wirft die Frage auf, ob die von ihm genannten «Investitionen» der Strategie und

dem Wesen einer Kantonalbank entsprechen. Aus Sicht des Regierungsrats stehen die getätigten Beteiligungen und strategischen Investitionen im Einklang mit den Zielsetzungen der Eigentümerstrategie.

3.4. Strategische Initiativen

Abgeleitet von der gegebenen Strategie und den jährlichen strategischen Zielsetzungen werden die genannten Massnahmen in Form von Initiativen und als Teil eines umfassenden Projektportfolios umgesetzt. In der Folge hatte die BLKB in der Vergangenheit zu jedem Zeitpunkt an rund 50-60 Projekten gearbeitet und pro Jahr rund 20 Millionen Franken in ihre Weiterentwicklung und Erneuerung investiert. Die Höhe der Investitionen entspricht dabei im Schnitt ungefähr 10 % des Geschäftsaufwands.

Die strategischen Initiativen unterteilen sich in solche mit Fokus auf die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, der physischen, technischen und digitalen Infrastruktur, die Weiterentwicklung von Angebot und Dienstleistungen und die Entwicklung von Organisation und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daneben umfassen die Investitionen insbesondere auch umfangreiche Anpassungen zur Erfüllung der steigenden regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen (z.B. FIDLEG, Datenschutz, GwG, VSB, Zahlungsverkehr). Da «Nachhaltigkeit» integraler Bestandteil der Gesamtbankstrategie ist, fliessen bei sämtlichen Initiativen die Anforderungen an eine nachhaltige Geschäftstätigkeit der Bank ein. Zusätzlich werden gezielt Initiativen zur Förderung der Nachhaltigkeit umgesetzt.

Nachfolgend soll auf die wichtigsten strategischen Initiativen der BLKB der letzten Jahre eingegangen werden.

3.4.1 Modernisierung der physischen und technischen Infrastruktur

In den letzten fünf Jahren wurde in eine umfangreiche Modernisierung des Filialnetzes der Bank sowie erste Etappen zur Erneuerung des Hauptsitzes in Liestal investiert. Damit werden sowohl ein attraktiver und moderner Marktauftritt als auch attraktive Arbeitsplätze sichergestellt. Von den Umsetzungsaufträgen konnten diverse regionale Handwerksbetriebe profitieren. Die Gesamtinvestitionssumme über 6 Jahre für die Modernisierung von 19 Filialen beläuft sich auf rund 32 Millionen Franken.

Es wurden umfassende Investitionen in die Industrialisierung, Digitalisierung, Automatisierung und Sicherheit von Kernprozessen und -systemen der Bank getätigt. So wurde beispielsweise mit der Einführung eines neuen E-Banking und Mobile Banking sowie stetiger funktionaler und technischer Weiterentwicklungen das kundenseitige Angebot, Selbstbedienungsmöglichkeiten und Convenience in den digitalen Kanälen erweitert. In diese Digitalisierungsprojekte (Webauftritt, E-Banking, E-Vorsorge, Selbstbedienung etc.) wurden rund 7.5 Millionen Franken investiert.

Im Zahlungsverkehr wurde insbesondere in die Modernisierung der technischen Infrastruktur investiert, welche u.a. die Einführung der ISO-Formate gemäss Vorgaben des Finanzplatzes (inkl. E-Bill und QR-Rechnung) sowie Ausbau des kundenseitigen Angebotes beinhaltet hat. In das Programm Zahlungsverkehr wurden 1.7 Millionen Franken investiert.

Zudem wurde ein Fraud Prävention System eingeführt, welches mittels selbstlernenden Algorithmen verdächtige Zahlungen erkennt und damit den Schutz unserer Kundinnen und Kunden gegen betrügerische Zahlungen verbessert.

Mit dem strategischen Programm «nLOM - next Level Operating Model» werden die Kernprozesse standardisiert und digital weiterentwickelt. Dies erlaubt es, das steigende Geschäftsvolumen und die zunehmende Geschäftskomplexität sowohl in der Beratung als auch in der Verarbeitung zu absorbieren. Dabei erfolgt auch ein Kompetenzaufbau der Sachbearbeitenden in der BLKB, was deren Arbeitsmarktfähigkeit stärkt.

3.4.2 Weiterentwicklung von Angebot und Dienstleistungen

Kontinuierlich wird die Entwicklung der Kundenbedürfnisse untersucht und Massnahmen zur Weiterentwicklung oder Lancierung neuer Produkt- und Dienstleistungslösungen umgesetzt. Ein besonderer Fokus lag und liegt neben den sogenannten Basisprodukten bei Vorsorge- und Anlagelösungen. Hierzu wurde etwa die Partnerschaft mit Lombard Odier eingegangen, um unter Einsatz der Stärken und Kompetenzen beider Unternehmen – die regionale Verankerung der BLKB, die globale Ausrichtung von Lombard Odier und die konsequent nachhaltige Ausrichtung beider Unternehmen – neue nachhaltige Angebote und Investitionsstrategien für die BLKB-Kundinnen und -Kunden zu entwickeln. Neben der Zufriedenstellung der Kundenbedürfnisse trägt dies insbesondere zu einer Diversifizierung der Erträge der BLKB hin zu mehr zinsindifferenten Erträgen bei.

3.4.3 Entwicklung von Organisation und Mitarbeitenden

Im Rahmen des Programms HR-/OE-Roadmap wurde und wird kontinuierlich in die Entwicklung der Bank hin zu einer flexiblen und agilen Organisation investiert. Dies beinhaltet den Abbau von Hierarchien, Ausbildung von Fach- und Führungskompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über alle Stufen, Optimierung und Digitalisierung von HR-Prozessen und -Systemen. So wurden über die letzten drei Jahre ein Grossteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Fronteinheiten der BLKB zu Finanzberaterinnen/-planerinnen und -berater/-planer ausgebildet. Seit 2019 werden sämtliche Führungspersonen regelmässig in Führungsthemen ausgebildet. Diese Massnahmen sichern die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, stärken die Arbeitgeberattraktivität der BLKB und befähigen die Organisation, den Anforderungen des sich schnell wandelnden Bankenumfelds zu begegnen. Die Investition in das HR-/OE-Programm belaufen sich auf rund 2.9 Millionen Franken.

Die BLKB wird als Arbeitgeberin sehr gut bewertet. Die Bank gilt als attraktive Arbeitgeberin, weil sie eine sehr gute Reputation hat und innovativ ist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen diesbezüglich die Partnerschaften und Beteiligungen der BLKB positiv wahr. Speziell auch im Bereich der Work-Life-Balance ist die BLKB führend und konnte bei einer Studie der Plattform kununu den zweiten Platz belegen.

3.4.4 Regulatorische Initiativen

Die Umsetzung und Erfüllung der stetig zunehmenden regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen sind zwingend und absorbieren einen grossen Teil des Projektportfolios und damit der Umsetzungskapazitäten der BLKB. Im Rahmen der Umsetzung des Finanzdienstleistungsgesetzes (FIDLEG) wurden z.B. sämtliche Anforderungen an eine angemessene Betriebsorganisation, die Einhaltung von Verhaltensregeln und die Informationsanforderungen beim Vertrieb von Finanzinstrumenten für die sorgfältige und transparente Erbringung von Finanzdienstleistungen und zum Schutz der Kundinnen und Kunden umgesetzt. Dies beinhaltete neben der Ausbildung der Kundenberaterinnen und Kundenberater Anpassungen der Systeme, Prozesse und Verkaufsunterlagen für die Anlageberatung. Andere grosse regulatorische Umsetzungsvorhaben betrafen das Geldwäschereigesetz und das Datenschutzgesetz.

3.4.5 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit im Finanzbereich gewinnt national und international an Bedeutung. Die BLKB hat Nachhaltigkeit über den Leistungsauftrag in ihrer DNA verankert und sie ist Bestandteil des Leitbildes und der Strategie. Deshalb wird auch gezielt in besondere Massnahmen zur Förderung und Unterstützung einer nachhaltigen, ausgewogenen, wirtschaftlichen Entwicklung der Region investiert. Dazu gehört insbesondere das Engagement 100 fürs Baselbiet, bei dem die BLKB qualifizierten KMU und Start-ups Zugang zu finanziellen Mitteln und Beratungsdienstleistungen gewährt. Unternehmen, welche die Anforderungen erfüllen, erhalten von der BLKB insgesamt eine maximale Gesamtkreditsumme von 20 Millionen Franken. Im Rahmen des Programms home2050 hat die Bank zusammen mit Primeo-Energie und EBL eine Plattform lanciert, um Kundinnen und Kunden bei der energetischen Renovation ihrer Liegenschaft zu unterstützen. Der maximale Gesamtkreditrahmen für dieses Standortförderungsprogramm beträgt 20 Millionen Franken. Als Königspartnerin vom ESAF hat die BLKB einen massgeblichen Beitrag zur Promotion der Region geleistet und

eine Vielzahl lokaler Unternehmen mit Aufträgen unterstützt. Die BLKB hat unter den Kantonalbanken in punkto Nachhaltigkeit mit dem «AA» MSCI ESG und Industry Adjusted Score 8.30 das beste Rating.

3.5. Beteiligungen der BLKB

Als Beteiligungen gelten Beteiligungstitel von Unternehmungen, die mit der Absicht der dauernden Anlage gehalten werden, unabhängig vom stimmberechtigten Anteil. Darunter fallen insbesondere Beteiligungen an Gemeinschaftseinrichtungen der Banken mit Infrastrukturcharakter. Die BLKB verfolgt mit den Beteiligungen unterschiedliche Anliegen. Der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht macht Angaben zu allen Unternehmen, an denen die BLKB eine dauernde direkte oder indirekte wesentliche Beteiligung hält (vgl. Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2021, S. 85).

Entscheide zu Beteiligungen werden anhand klar definierter Vorgänge getroffen, wobei die systematische Umsetzung der Strategie im Vordergrund steht.

3.5.1 Beteiligungsgovernance

Entscheide über Beteiligungen werden überlegt und in Hinblick auf die Erfüllung der aktuellen Strategieperiode getroffen. Abhängig von der Art der Beteiligung stellt der jeweilige Leiter der Beteiligungen einen Beteiligungsantrag (Erwerb oder Veräusserung) entweder an das Investment Committee oder direkt an die Geschäftsleitung. Abhängig von der absoluten oder prozentualen Anteilshöhe entscheidet der Strategiew Ausschuss des Bankrats (SEC – Strategy & Executive Committee) oder der Bankrat.

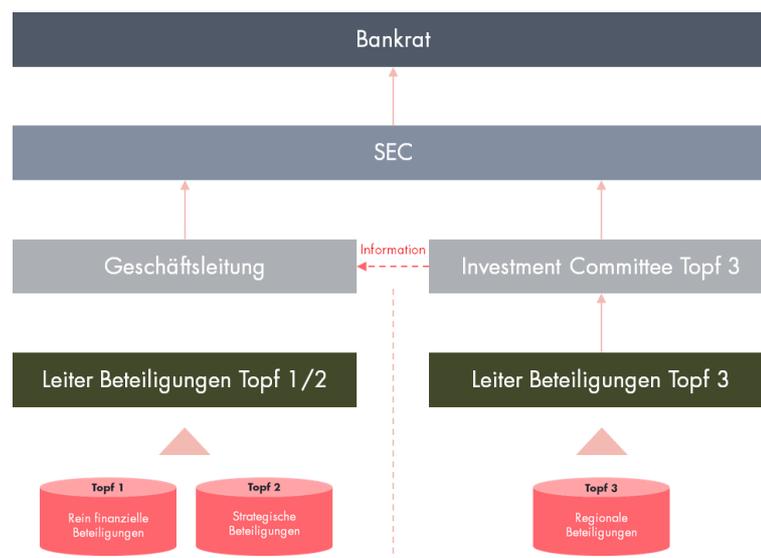


Abbildung 2: Beteiligungsstrategie BLKB / Governance / Quelle: BLKB

3.5.2 Übersicht aktuelle Beteiligungen

Wie eingangs erwähnt, verfolgt die BLKB ihre strategischen Zielsetzungen nicht nur im Alleingang, sondern nutzt zu diesem Zweck nicht erst seit kurzem auch strategische Partnerschaften oder Beteiligungen.

So hat die Bank auch eine lange Historie mit Beteiligungen bei stark regional verankerten Betrieben oder Betrieben, die gemeinschaftliche Interessen von Kantonalbanken verfolgen wie z.B. die Pfandbriefzentrale. Die BLKB kann aufgrund vertraglicher Vereinbarungen die Summe aller Beteiligungen nicht offen darlegen. Transparente Angaben zu Einzelbeteiligungen können ausschliesslich im gesetzlich und vertraglich vereinbarten Rahmen gemacht werden. Viele Vereinbarungen

beinhalten Vertraulichkeitsklauseln/non disclosure agreements, an welche sich beide Partnerschaften halten müssen.

Nachfolgend soll auf die wichtigsten Beteiligungen der BLKB der letzten Jahre eingegangen werden. Das Beteiligungsportfolio der BLKB wird entlang der drei Töpfe bewirtschaftet. Es besteht das Ziel, ein diversifiziertes Beteiligungsportfolio aufzubauen:

Topf 1: finanzielle Beteiligungen

Der erste Topf verfolgt zum Zeitpunkt des Engagements nur eine finanzielle Perspektive, schliesen aber eine zukünftige strategische Option nicht aus. Das primäre Ziel ist die finanzielle Rendite sowie die Absicherung mittels Partizipation an neuen Technologien und Märkten. Zum ersten Topf gehören WeBuild Ventures, BioMedInvest sowie Kaspar& (Wandeldarlehen). Die verschiedenen Beiträge müssen eine finanzielle Diversifikation beinhalten. Aus finanzieller Sicht handelt es sich daher um dementsprechend kleine Engagements.

Topf 2: strategische Beteiligungen

Der zweite Topf hat das Ziel, strategische Kooperationen zur Weiterentwicklung der BLKB zu ermöglichen. Zum zweiten Topf gehören True Wealth AG¹, SwisSpeers², Newhome und Servicehub³. Zudem hat die BLKB mit SNB, Visa, Pfandbriefzentrale, Viseca, SIX Group, BAK Economics und Part de Coopérateur SWIFT Infrastrukturbeteiligungen, welche ebenfalls zu den strategischen Beteiligungen gehören.

Topf 3: regionale Beteiligungen

Regionale Beteiligungen im dritten Topf haben das Ziel, die Region zu fördern und das Angebot für die Kundinnen und Kunden zu erweitern. Hierzu gehören der inQbator, Parashift, Perseo Pharma, Galen Growth sowie in einem Subtopf für historische Unternehmenskunden-Beteiligungen der Skilift Langenbruck, Autobus Liestal, Autogesellschaft Sissach-Eptingen, Stöcklin Logistik, Weleda u.a.

¹ True Wealth AG ist einer der ersten erfolgreichen Robo-Advisors, das heisst digitalen Vermögensverwalter in der Schweiz, welcher Kostenführerschaft anstrebt und gesamtschweizerisch aktiv ist. Die BLKB hat sich im Jahr 2014 an True Wealth AG beteiligt und ist u.a. im Verwaltungsrat der True Wealth AG vertreten. Die BLKB fungiert auf der einen Seite als Depotbank der Kundinnen und Kunden der True Wealth AG und nutzt deren Produkte andererseits für das digitale Angebot der Kundinnen und Kunden der BLKB. Auch damit erhöht die BLKB die zinsindifferenten Erträge und partizipiert über die Beteiligung am nationalen Wachstum des Unternehmens. Aus der mit der Beteiligung TW erwirtschafteten indirekten Erträge (Custody Fees) ergeben derzeit eine Rendite des Investments von rund 10 %.

² SwisSpeers betreibt eine digitale Plattform (Kreditvermittlung) zur Finanzierung von KMU. Durch die Beteiligung schafft die BLKB für Gewerbe und Kleinstfirmen Zugang zu effizienten und vorteilhaften Finanzierungen. So erhielt etwa eine Kinderkrippe und ein Sanitärbetrieb aus der Region Zugang zu einer dringend benötigten Finanzierung. Mit dieser Investition unterstreicht die BLKB als zukunftsorientierte Bank ihr Engagement, Kreditvergaben an Kleinunternehmen (1-9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter), die 86 % aller Betriebe im BL2 ausmachen (vgl. https://www.statistik.bl.ch/web_portal/6_4_2), zu ermöglichen, die KMU gezielt zu unterstützen und den Wirtschaftsstandort Schweiz zu stärken.

³ Die Tochtergesellschaft Servicehub AG wurde durch die BLKB im Jahr 2018 mit der Absicht gegründet, eine innovative Bancassurance-Lösung im Schweizer Markt zu etablieren und über weitere Bankenpartner zu skalieren. Kern der Lösung waren eigens für Servicehub AG entwickelte Absicherungsprodukte rund um das Eigenheim, welche sehr gut in den Bankenberatungsprozess eingebettet waren. Nach drei Betriebsjahren hat die BLKB entschieden, aufgrund der ausbleibenden Profitabilisierung das Modell einzustellen. Die Hauptgründe dafür waren im vorliegenden Fall zu hohe Kosten und eine zu hohe Betriebskomplexität, welche wiederum auf das Konstrukt mit vielen verschiedenen Partnerschaften (Banken, Versicherungen, Tech-Dienstleister, Servicehub) zurückzuführen war. Die Servicehub AG besteht aktuell weiterhin zum Zweck der Kundendatenaufbewahrung und steht den Versicherungsgesellschaften bei entsprechenden Anfragen zur Verfügung. Das restliche operative Geschäft wurde per Ende 2021 eingestellt. Wie bei explorativen Geschäftsmodellinnovationen üblich, verfolgt die BLKB das Ziel des schnellen kostengünstigen Testings und im Falle des ausbleibenden Erfolgs die rasche Anpassung oder Einstellung des Modells.

3.5.3 radicant bank ag

Das strategische Investment radicant ist eine konsolidierungspflichtige Beteiligung. Die radicant ist daher nicht Teil des oben dargestellten Beteiligungsportfolios. Die radicant bank ag ist eine digitale, kollaborative, nachhaltige Bank mit Fokus auf die Mittelstandskunden (Affluent Kunden). Die radicant bank ag bedient eine wachsende Nische im nationalen Markt und schafft damit für die BLKB die Möglichkeit, die Ertragsquellen zu diversifizieren und das Risiko durch eine starke Abhängigkeit vom Zinsdifferenzgeschäft zu reduzieren. Die radicant bank ag wird auf digitalen Kanälen personalisierte Finanzberatung und nachhaltige Finanzlösungen anbieten. Sie richtet ihr Angebot dabei nach den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung der UNO (Sustainable Development Goals 2030) aus. radicant bank ag wird künftig als digitale Vermögensverwalterin integrierte und personalisierte Finanzdienstleistungen anbieten. Sie vergibt keine Hypothekarkredite.

Der Interpellant nimmt Bezug auf die Vermögensverwaltungsgebühr jüngst lancierter Fonds der radicant bank ag. Die Gesamtkostenquote Total Expense Ratio (TER) ist abhängig von der Art des Fonds. Aktien-Fonds weisen in der Regel einen höheren TER aus als Bonds-Fonds, da sie aktiv gemanagt werden müssen. Ebenfalls haben passiv gemanagte Fonds weitaus tiefere TER. Aktiv gemanagte Fonds, wie diejenigen, die vom Interpellanten angesprochen werden, weisen in der Regel eine höhere TER aus, wobei auch die Selektion ausschlaggebend ist. Bei der radicant bank ag handelt es sich um eine Vermögensverwalterin, die ihre Produkte mit einem Vermögensverwaltungsmandat anbietet. Somit ist der TER höher, aber immer noch in der Bandbreite von anderen Vermögensverwaltungsbanken mit Produkten auf Mandatsbasis. Die vom Interpellanten angesprochenen TER von 1,5 % bewegt sich im Benchmark. Die Fonds der radicant bank ag setzen konsequent auf die 17 Ziele der Nachhaltigkeit der UNO. Das Pricing entspricht ca. demjenigen von Strategiefonds. Die BLKB hat auf die Preisgestaltung keinen Einfluss. Die radicant bank ag handelt im Rahmen der Konzernstrategie und kommuniziert eigenständig.

3.5.4 Swissquote

Mit der Erkenntnis, dass die Digitalisierung von Bankdienstleistungen kontinuierlich an Bedeutung gewinnen würde, wurde im Jahr 2011 eine 5%-Beteiligung an Swissquote eingegangen, als sich Swissquote im Schweizer Markt etablierte. Damit wurde auch das Ziel verfolgt, die Kooperation im digitalen Hypothekenbereich weiterzuentwickeln und das Risiko des regionalen Hypothekarportfolios der BLKB im nationalen Markt zu diversifizieren. Zusätzlich sollte die Abwicklung von Kreditstandardgeschäften (Hypotheken) effizienter gestaltet werden.

Im Rahmen des Beteiligungsmanagements ist es die Aufgabe des Unternehmens, die Entwicklung der Beteiligungen und deren Vereinbarkeit mit der Unternehmensstrategie kontinuierlich zu überprüfen. Mit der starken Orientierung und dem Wachstum von Swissquote auch in ausländischen Märkten, welche von der BLKB und ihrer Risikopolitik ausgeschlossen werden, und der Entwicklung und Verbreiterung von E-Hypotheken in der Schweiz, verlor die Beteiligung an Bedeutung. Die Synergien aus der Partnerschaft mit Swissquote beschränkten sich auf E-Hypotheken. Sowohl Swissquote als auch die BLKB stiegen 2011 als Pioniere in das Geschäft mit E-Hypotheken ein. Bereits 2015 gab es aber schon diverse andere Anbieter auf diesem Gebiet, welche Marktanteile erschliessen konnten. Diese anderen Plattformen waren in der Folge auch grösser als Swissquote und die BLKB konnte mehr Hypotheken über andere Kanäle gewinnen als über Swissquote. Da es sich um eine rein finanzielle Beteiligung handelte, ohne Einsitz in den VR der Swissquote, wurde diese wesentliche Beteiligung im Jahr 2019 veräussert. Neben der BLKB beteiligten sich auch die nationalen Marktteilnehmer Postfinance und Swiss Life an Swissquote und haben gemeinsame Kooperationsfelder entwickelt. Diese Kooperationen haben das Entwicklungspotential zwischen Swissquote und BLKB signifikant auf lediglich E-Hypotheken eingeschränkt. Die Kooperation aus dem Jahr 2014 zwischen Swissquote und Postfinance führte im Jahr 2020 schlussendlich in die gemeinsam betriebene Finanz-App «Yuh». Sowohl die Postfinance wie auch Swissquote profitierten von dieser Kooperation. Die Postfinance hat rund 2.7 Millionen Kundinnen und Kunden. Zudem ging Swissquote diverse Partnerschaften mit internationalen Firmen wie Manchester United oder Tesla ein.

Gemäss BR-Organisations- und Geschäftsreglement trägt der Bankrat die Entscheidungskompetenz für Akquisition und Verkauf von Beteiligungen. Diese Entscheide werden von der Geschäftsleitung vorbereitet. So wurden auch Kauf und Verkauf der Swissquote-Beteiligung von der jeweiligen Geschäftsleitung vorbereitet und vom Bankrat verabschiedet.

3.6. *Finanzielle Eckwerte*

3.6.1 Kosteneinsparungen dank Next Level Operating Model

Der Interpellant weist auf die Prüfung einer Zusammenlegung von rückwärtigen Dienstleistungen hin, welche gemäss dem Interpellanten mit der BKB verfolgt wurde.

Die BLKB prüft fortlaufend Synergiepotential mit diversen Kantonalbanken. Konkret entstand aus der Synergieprüfung mit der BKB das bereits beschriebene Vorhaben «nLOM», über welches die Finanzkommission in periodischen Sitzungen informiert wurde. Die BLKB erachtet es als ihre Aufgabe, regelmässig Synergien zu prüfen und, wo diese sinnvoll umsetzbar sind, zu realisieren. Entsprechend engagiert sich die BLKB in einer Gruppe von Kantonalbanken zur Identifikation von Synergiepotential und gezielter kantonalbankübergreifender Projektzusammenarbeit. So sollen etwa die Anforderungen zum Instant Payment in bankenübergreifender Zusammenarbeit implementiert werden.

Mit «nLOM» hat die BLKB interne Strukturen aufgebrochen und Abläufe sowie Rollenprofile den neuen Gesetzmässigkeiten der Bankenbrachen angepasst. Dadurch konnte nicht nur der Marktwert vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt gesichert, sondern auch konkret Kosten eingespart werden. Der positive Kosteneffekt 2022 waren Einsparungen von rund 3 Millionen Franken und eine Entlastung der Front um rund 12 Vollzeitstellen.

Das starke Volumenwachstum der letzten drei Jahre hat einen Grossteil dieser Einsparungen kompensiert, sodass sich die Effekte nicht vollumfänglich in tieferen Kosten materialisiert haben, sondern auch ermöglichten, dass das Wachstum an der Front und im Sales Middle Office (SMO) kein oder weniger Personalwachstum verlangt hat.

3.6.2 Finanzielle Eckwerte der strategischen Beteiligungen der BLKB

In der Periode von 2011 bis 2022 hat die Bank rund 156.5 Millionen Franken in Beteiligungen investiert und für rund 37.9 Millionen Franken Beteiligungen verkauft. Die nach der Rechnungslegungsverordnung notwendigen Abschreibungen in dieser Zeitperiode betragen netto 29.2 Millionen Franken. Der Bewertungsverlust aus der Beteiligung Swissquote wurde bewusst in Kauf genommen. Hintergrund sind die oben erwähnten Erläuterungen. Dieser Verlust wurde durch direkte und indirekte Erträge aus Beteiligungen mehr als kompensiert, sodass die Summe dieser Erträge über die Jahre einen wichtigen Beitrag zum Erfolg der BLKB beitrug und trägt.

Die BLKB verfolgt Beteiligungen zur Erfüllung ihrer Strategie. Wenn eine Eigenentwicklung effizienter ausserhalb der Bank möglich ist, prüft die Bank Kooperationen. Die Summe des Beteiligungserfolgs war im vergangenen Jahrzehnt positiv. Die Governance sieht eine mehrstufige Prüfung und ein Controlling vor. Die BLKB verfügt eigens für Beteiligungen über eine Beteiligungsstrategie, welche den organisatorischen Rahmen bildet.

4. Abschliessende Bemerkungen

Wie bereits eingangs erläutert, erfordert das sich massiv verändernde Bankenumfeld eine Diversifizierung von Erträgen und ein Geschäftsmodell, welches bei gegebener Grösse nicht sinnvoll mit vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen abgebildet werden kann. Nach Meinung des Bankrats und der Geschäftsleitung der Bank ist die Weiterentwicklung der Bank ein strategischer Imperativ und das Eingehen geeigneter Partnerschaften und Beteiligungen ein wichtiger Teil dieser Weiterentwicklung. Der Regierungsrat kann die strategischen Überlegungen der BLKB nachvollziehen und sieht darin die Umsetzung der in der Eigentümerstrategie definierten Ziele.

Da Beteiligungen, insbesondere an Start-ups, typischerweise erst mit langfristiger Perspektive finanzielle Erfolge aus einer Gesamtportfolioperspektive vorweisen, ist auf den kurz- und mittelfristigen nicht quantifizierbaren Nutzen hinzuweisen. Aus der dauernden Verbindung zu anderen Unternehmen ergeben sich strategische Nutzen durch den Zugang zu Ideen, Geschäftsoportunitäten und Kompetenzen (Know-how, Fähigkeiten, Technologien), die in derselben Form im Unternehmen nicht vorhanden oder anderweitig gebunden sind. Dies ermöglicht es, gezielter und schneller für Kundinnen und Kunden und die Organisation relevante Innovationen zu entwickeln und ein breiteres Angebot an Produkten und Dienstleistungen in den Markt zu bringen, ohne benötigte Infrastrukturen und Ressourcen im selben Umfang und typischerweise zu höheren Kosten im eigenen Unternehmen aufbauen zu müssen. Gleichzeitig fördert der regelmässige Austausch mit den Beteiligungsunternehmen den Wissens- und Kompetenzaufbau in der eigenen Organisation sowie die Fähigkeit, mit anderen Organisationen zusammenzuarbeiten und sich unterschiedlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Die BLKB ist eine gesuchte Partnerin für Kooperationen. Unter anderem liegt dies daran, dass die BLKB über eine langjährige Erfahrung im Umgang mit Partnerschaften verfügt und den Umgang und die Zusammenarbeit mit Partnern mit der entsprechenden Sensibilität angeht.

Es kann festgestellt werden, dass gemäss BLKB über die letzten 10 Jahre mehr als 250 strategische Initiativen in unterschiedlichem Umfang durch die BLKB ergriffen wurden.

Die BLKB hat auf Ersuchen der Finanz- und Kirchendirektion eine Simulation auf 'ceteris paribus' Basis gemacht. Dabei wurden die strategischen Initiativen auf die regulatorischen reduziert und die Weiterentwicklung der Unternehmung weggelassen, unter der Annahme, die Bank hätte sich auf das damalige Kerngeschäft konzentriert (z.B. Aufbau eines eigenen Asset Managements). Ausgeblendet wurde die Frage, ob die BLKB Stand 2011 heute noch eine führende Marktstellung in der Region hätte.

Diese Simulation zeigt auf, dass dank der strategischen Initiativen und Beteiligungen die BLKB über den Zeitraum 2011–2022 im Durchschnitt jährlich 30-40 Millionen Franken und insgesamt rund 360-480 Millionen Franken mehr Gewinn erwirtschaften konnte.⁴ Die BLKB war folglich in der Lage, rund eine Viertelmilliarde Franken mehr an den Kanton auszuschütten und auf diese Weise der Erfüllung des Leistungsauftrags gemäss Gesetz und Verfassung zu dienen.

Liestal, 14. Februar 2023

Im Namen des Regierungsrats

Die Präsidentin: Kathrin Schweizer

Die Landschreiberin: Elisabeth Heer Dietrich

⁴Herleitung:

Die Reduktion der Erträge – unter Annahme von nur regulatorisch notwendigen strategischer Initiativen – ist auf folgende Elemente zurückzuführen:

- Reduktion der Erträge durch Zinsmargenreduktion um rund 30 %
- Wegfall von Erträgen (u.a. Retrozessions-Thematik bei der Vermittlung von Drittanlagen, Reduktion von Kommissionen bei z.B. Kreditkarten)

Zur Kompensation und Erhöhung der Erträge haben folgende Faktoren beigetragen:

- Neue Erträge durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder (Asset Management, Key Account Management, digitale Hypotheken, Partnerschaften wie z.B. Truewealth als Depotbank)