



«Man könnte in der Tat nicht die Kleinbank, die zur Hauptsache das Hypothekengeschäft betreibt, der gleichen Ordnung unterstellen wie die grosse Handelsbank, die ebenfalls Hypothekenkredite gewährt.»*

Darum wehren wir uns gegen pauschale Verschärfungen der Bankenregulierung.

* Botschaft des Bundesrats an die Bundesversammlung betreffend den Entwurf eines Bundesgesetzes über die Banken und Sparkassen vom 2. Februar 1934, S. 173.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Aktivitäten	6
Lagebericht	10
Interview Ruth Mojentale, Ersparniskasse Schaffhausen AG René Zwicky, LLB (Schweiz) AG Josef Zemp, BBO Bank Brienz Oberhasli AG	16
Das Wesen der Regionalbanken	16
Gastbeitrag Prof. Dr. Simon Amrein und Prof. Dr. Andreas Dietrich	20
Weshalb sind Regionalbanken erfolgreich?	20
Ausblick	22
Verbandsstruktur	23
Key figures	24
Taskforces	26
Verwaltungsrat & Geschäftsstelle	33
Verbandsmitglieder	34

Vorwort

Das Berichtsjahr 2024 war geprägt von der Debatte über mögliche Anpassungen der Spielregeln des Finanzplatzes Schweiz.

Dies unmittelbar als Folge der CS-Krise 2023, auch wenn die Themen an die UBS-Krise 2008 erinnern. Je nach Perspektive geht es um einen erneuten Anlauf für die Korrektur von regulatorischen Fehlanreizen oder es geht um einen ideologischen Angriff auf die Branche. Für die Regionalbanken stellt sich jedoch in erster Linie die Frage, inwieweit sie die Konsequenzen des Versagens eines einzelnen, andersartigen Geschäftsmodells mitzutragen haben. Die 240 Schweizer Banken werden von der Schweizerischen Nationalbank (SNB) in neun Gruppen, von der Finanzmarktaufsicht (FINMA) in fünf Kategorien unterteilt. Aufgrund der dominierenden Ertragsarten lassen sie sich in mindestens drei Typen unterteilen. Damit stösst das im Bankengesetz von 1934 verankerte Prinzip der einheitlichen Spielregeln für alle Banken an seine Grenzen – was schon damals ein Thema war (vgl. Zitat auf Seite 2).

Es ist darum ein umso wichtigeres Anliegen des Verbands Schweizer Regionalbanken (VSRB), die Vielfalt der Schweizer Banklandschaft stets in Erinnerung zu rufen. Das bereits länger verfolgte Prinzip, die Spielregeln risikoadäquat auszugestalten, gewinnt zurzeit noch mehr an Bedeutung. Denn von den im Bericht des Bundesrats vom 11. April 2024 analysierten 37 Massnahmen wären mehr als die Hälfte auch zur Anwendung auf nicht systemrelevante Banken vorgesehen oder zu prüfen. Konkret wird es dar-

um gehen, das De-minimis-Prinzip (Nicht-Anwendbarkeit unterhalb einer Schwelle) oder das Proportionalitätsprinzip (Abstufung der Regulierung je nach Risikoprofil) zu fordern.

Um die Vielfalt der Banken aufzuzeigen, haben wir für diesen Geschäftsbericht eine Bankleiterin und zwei Bankleiter interviewt, die das Wesen der Regionalbanken aus ihrer Perspektive erläutern. Da sie alle vorgängig in einer Grossbank gearbeitet haben, berichten sie aus einem aufschlussreichen Erfahrungshintergrund. Ein weiterer Artikel erläutert das Wesen der Regionalbanken aus einer wissenschaftlichen Perspektive und aufgrund von empirischen Daten. Schliesslich illustrieren einzelne Statistiken die Eckwerte der VSRB-Mitglieder.

Der VSRB war also im Berichtsjahr stärker als sonst gefordert, die Interessen der Regionalbanken nicht nur innerhalb der Branche, sondern auch darüber hinaus hervorzuheben. Ihren Beitrag dazu haben die elf verbandsinternen Taskforces geleistet sowie vereinzelt Exponentinnen und Exponenten unserer Mitgliedsinstitute, der VSRB-Verwaltungsrat und der Geschäftsführer jeweils über direkte Kontakte zu den Behörden und zur Politik oder, im Rahmen des Branchenverbands, die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg).



Markus Gygax, Präsident, und Jürg de Spindler, Geschäftsführer.

Allen engagierten Personen der Mitgliedsinstitute gebührt ein grosser Dank für ihren Einsatz auf Verbandsstufe, der als Miliztätigkeit zusätzlich zu ihren beruflichen Pflichten anfällt.

Markus Gygax
Präsident

Dr. Jürg de Spindler
Geschäftsführer

Aktivitäten

5. Februar, Gremienanlass

Beim traditionellen Gremienanlass in der «Welle7» in Bern wurden alle Personen gewürdigt, die sich im vergangenen Jahr auf Milizbasis für die Regionalbanken eingesetzt haben – sei es in einer Arbeitsgruppe der SBVg, in einer der elf VSRB-Taskforce oder in einem anderen Gremium auf dem Finanzplatz Schweiz. Dieses Engagement ist wichtig, damit die Regionalbanken am Puls der Zeit bleiben.

Am Anlass trat Manfred Bühler, Nationalrat (SVP) und Verwaltungsratspräsident der Caisse d'Epargne Courtelary SA, als Gastredner auf und äusserte sich mit fundiertem Wissen und grossem Engagement zu finanzpolitischen Themen. Im Weiteren bot der Anlass Gelegenheit zum Austausch sowohl untereinander als auch mit den Mitgliedern von Verwaltungsrat und Geschäftsstelle.



Fotos: Ben Zurbruggen

6. Juni, Generalversammlung

Die 7. ordentliche Generalversammlung des VSRB wurde erstmals im Landesmuseum in Zürich durchgeführt. Anstelle von David Sarasin, der die Regionalbanken-Szene verlässt, wurde sein Nachfolger bei der LLB (Schweiz) AG, René Zwicky, neu in den Verwaltungsrat gewählt. Alle weiteren Verwaltungsratsmitglieder wurden für eine weitere Amtszeit bestätigt.

Nach dem statutarischen Teil traten der emeritierte Professor Dr. Urs Birchler von der Universität Zürich und Oliver Buschan, Leiter Finanzmarkt & Regulierung der SBVg, als Gastredner auf. Der anschliessende Stehlunch konnte bei schönem Wetter im Gartenhof genossen werden.



Fotos: Ben Zurbriggen

18. November, Fachanlass

Die Rekordteilnehmerzahl zeigte klar, dass der diesjährige Fachanlass rund um die Bankenaufsicht ein omnipräsentes Thema aufgriff. Zuerst lieferte ein Fachexperte der SNB seine Einschätzung der Risiken für die Finanzstabilität, danach erläuterte die FINMA ihre Mandatstätigkeit und zum Schluss

führte ein Experte der Regionalbanken seine Sicht zum Thema aus. Nach den Referaten konnten sich die Teilnehmenden beim Stehlunch im Stadttheater Olten kulinarisch verwöhnen lassen und gemeinsam weiterdiskutieren.



Fotos: Ben Zurbriggen

16. Dezember, PGI-Netzwerkanlass

Zum Auftakt der Wintersession lud die Parlamentarische Gruppe Inlandbanken (PGI) dieses Jahr zum Netzwerkanlass mit dem Thema «Finanzmarktregulierung im Fokus» in die Orangerie des Hotel Bellevue Palace in Bern ein. In einer Podiumsdiskussion, moderiert vom leitenden SRF-Bundeshausredaktor Philipp Burkhardt, äusserten sich die Spitzenvertreter der Inlandbanken – Urs Baumann, Thomas A. Müller,

Markus Gygax und Manuel Kunzelmann – zu den aktuellen Regulierungsvorhaben. «Proportionalität, Proportionalität, Proportionalität.» Mit diesem Ausspruch rief Markus Gygax dazu auf, pauschale Neuregulierungen zu vermeiden. Allfällige Korrekturen sollen sich primär am Risikoprofil der Geschäftsmodelle orientieren. Abgerundet wurde der Abend durch einen lebhaften Austausch bei genussvollen Köstlichkeiten.



Fotos: Ben Zurbruggen

Lagebericht

Das regulatorische Umfeld

Die möglichen regulatorischen Folgen der **CS-Krise von 2023** waren das gesamte Berichtsjahr hindurch das Hauptthema – auch für den VSRB. Dabei gab es Zyklen mit zwei Höhepunkten: mit der Publikation seines Berichts zur Bankenstabilität am 10. April 2024 präsentierte der Bundesrat ein umfassendes Massnahmenpaket und am 20. Dezember 2024 veröffentlichte die Parlamentarische Untersuchungskommission (PUK) ihren Bericht über die Geschäftsführung der Bundesbehörden im Kontext der CS-Krise. Die gesamte Branche ist nach der UBS-Krise von 2008 erneut besonders gefordert und die politische Bereitschaft, die Spielregeln des Finanzmarktes zu überdenken, ist wieder hoch. Auch die Behörden wittern ein Zeitfenster, um sich mit eigenen Vorschlägen neu zu positionieren.

Vor diesem Hintergrund beteiligen sich viele Exponentinnen und Exponenten am Diskurs über die Spielregeln des Finanzplatzes, wobei die Argumente von einer prinzipiellen Abwehr gegen Korrekturen an sich bis zu bankwirtschaftlich fundierten Aussagen reichen. Bei einer derart breiten Streuung wird es für Personen ausserhalb der Branche anspruchsvoll, eine eigenständige Diagnose der Ausgangslage vorzunehmen und wirksame Therapien herzuleiten. Gelegentlich verdrängen ideologische Motive sowie mittelbare und unmittelbare Befangenheit das notwendige **ökonomische Sachverständnis**. Gerade dieses wäre für ordnungspolitische Fragen um den Finanzplatz essenziell, um die Ungereimtheiten und Lücken in den Spielregeln anzugehen.

Dieser verrenkte Diskurs hat zum einen zur Folge, dass die Robustheit aller Geschäftsmodelle der Branche als gegeben betrachtet und der Handlungsbedarf dafür auf anderen Schauplätzen wie beispielsweise dem Abwicklungsverfahren, den Kompetenzen der Auf-

sicht, der Ausgestaltung der Vergütung oder einem Feinschliff in der Corporate Governance vermutet wird. Zum anderen werden Massnahmen meistens pauschal für alle Banken gefordert, unabhängig von deren Risikoprofilen. Der VSRB setzt sich darum, im Nachgang zu den Berichten des Bundesrats und der PUK, in Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der Branche, der Behörden, des Parlaments, der Medien und der Wissenschaft für eine nüchterne Diagnose und für **risikoadäquate Therapien** ein.

Weil selbst das verantwortlichste Unternehmen einem Restrisiko ausgesetzt ist und dieses in der Bankenbranche eine Kaskade von Folgeschäden auslösen kann, spielt die SNB eine wichtige Rolle für die Wahrung der Finanzplatzstabilität. Die Zentralbank verfügt zu diesem Zweck über Instrumente, um aussergewöhnliche Liquiditätsengpässe zu mildern: die Emergency Liquidity Assistance (ELA) und – mit der Ankündigung vom Juli 2023 – neu die **«Liquidität gegen hypothekarische Sicherheiten» (LGHS)**. Beides beruht auf einem Deal, weil die betroffene Bank die überbrückende Liquidität nur im Tausch mit Sicherheiten erhält: bei der ELA in Form von Wertschriften, bei der LGHS in Form von Hypotheken. Die LGHS wird von Regionalbanken, die grossmehrheitlich im Hypothekengeschäft tätig sind, begrüsst. Auch wenn die Digitalisierung der Schuldbriefe als Voraussetzung für die Teilnahme an der LGHS aufgrund der kurzen Frist eine Hürde darstellt, sollte sie bei allen Regionalbanken aus strategischer Sicht als erstrebenswerter Effort eingestuft werden.

Die SNB hat im April die **Konditionen für die Mindestreserven** verschärft: Zum einen wurde die Bezugsgrösse für die Berechnung der Mindestreserven erweitert, zum anderen der Mindestreservesatz erhöht. Während die Zentralbank die damit verbundene Senkung ihrer Zinskosten betonte, hat diese Massnahme faktisch die Stärkung des Liquiditätspolsters der Banken zur Folge, was wiederum zu deren Krisenresistenz beiträgt. Die sehr kurzfristige Wirkung dieser Massnahme stellte in Einzelfällen eine Herausforderung für die Einhaltung des Liquiditätserfordernisses (LCR) dar. In einem Austausch mit der FINMA hat die Behörde dem VSRB zu verstehen gegeben, dass sie sich der vorübergehenden Belastung aufgrund einer regulatorischen Massnahme bewusst ist und sie darum anders einstuft als im Fall einer marktlichen Entwicklung.

Die Interessenvertretung des VSRB

Bei Vernehmlassungen und Anhörungen setzt sich der VSRB primär auf Branchenstufe für eine gemeinsame Haltung gegenüber den Behörden und der Öffentlichkeit ein. Da die Regionalbanken analog zu den anderen Geschäftsmodellen des Bankenplatzes in den strategischen Gremien der SBVg mit einer Stimme vertreten sind, werden die Anliegen dort frühzeitig eingebracht. Diese wiederum werden im Rahmen von elf themenspezifischen **VSRB-Taskforces** (siehe Abbildung auf Seite 23) ermittelt und diskutiert. Die etwa sechs Mitglieder einer Taskforce sind Personen, die bei den Mitgliedsinstituten tätig sind und sich freiwillig auf Milizbasis für die Meinungsbildung zur Verfügung stellen. Auf diese Weise lässt sich fachliche Expertise mit praktischer Erfahrung kombinieren, was zu fundierten Stellungnahmen seitens VSRB beiträgt. Im Berichtsjahr wurde aufgrund der veränderten Aktualität von Themen die Taskforce zur Einlagensicherung aufgelöst und eine neue zum Thema Cyber Security geschaffen.

In begründeten Fällen bringt sich der VSRB bei **Vernehmlassungen und Anhörungen** auch direkt bei den Behörden und in der Öffentlichkeit ein. Dies geschieht vor allem, wenn einzelne Aspekte einer regulatorischen Vorlage für die Regionalbanken von besonderer Bedeutung sind oder – seltener – wenn sie auf Branchenstufe unberücksichtigt bleiben. Solche Stellungnahmen werden mit den thematisch zuständigen Taskforces erarbeitet und dem VSRB-Verwaltungsrat zur Genehmigung unterbreitet. Im Berichtsjahr wurden in drei Fällen Anliegen der Regionalbanken hervorgehoben:

- Bei der Einführung von Einkäufen in die Säule 3a (Revision BVV 3) unterstützte der VSRB die Anliegen des Vereins Vorsorge Schweiz (VVS) im Sinn einer umfassenden Bestimmung für den Einkauf.
- Die geplante Revision des Artikels 964 im Obligationenrecht (OR) hat zum Ziel, den Kreis der Firmen für eine Pflicht zu einer separaten Berichterstattung über «nichtfinanzielle Belange» (u. a. CO₂-Ziele, Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte) zu erweitern. Während bei anderen Branchen lediglich die bestehenden Schwellenwerte für Firmen gesenkt werden, sollen neu grundsätzlich alle Banken verpflichtet werden. Der VSRB hat sich darum für eine Differenzierung eingesetzt, da mit dem Fokus auf regionale Immobilienfinanzierung das Risikoprofil von Regionalbanken hinsichtlich der «nichtfinanziellen Belange» überschaubar ist.
- Mit einer Revision des Finanzmarktinfrastukturgesetzes (FinfraG) steht in erster Linie die Selbstregulierung der Schweizer Börse im Fokus. In einem sehr spezifischen Punkt sind aber kotierte Regionalbanken betroffen, weshalb der VSRB sich dort direkt eingebracht hat. Bei der Regelung zur Ad-hoc-Publizität sollen Banken, die LGHS beziehen, jenen gleichgestellt werden, die ELA beziehen.

Zusätzlich zu den Vernehmlassungs- und Anhörungsverfahren bieten die **jährlichen Spitzentreffen** mit der FINMA und der SNB Gelegenheiten, die Perspektive der Regionalbanken zu aktuellen Themen zur Geltung zu bringen. Mit der SNB wurde das Treffen im Mai letztmals unter der Leitung von Prof. Dr. Thomas Jordan durchgeführt. Wie gewohnt wurde sowohl über die Wirtschaftslage und Geldpolitik als auch über Entwicklungen und Herausforderungen bei den Regionalbanken offen gesprochen. Aufgrund der Aktualität fand auch ein konstruktiver Austausch über den Stand der Dinge und Perspektiven der LGHS statt. Im Oktober leitete der neue Direktor Stefan Walter zum ersten Mal das Treffen mit der FINMA. Die Themen reichten von den Lehren aus der CS-Krise über Entwicklungen auf dem Hypothekarmarkt bis hin zu Umsetzungserfahrungen in den Bereichen Geldwäscherei, Cyberisiken und operationelle Risiken.

Ein roter Faden der Interessenvertretung im formellen und informellen Rahmen ist das Erläutern des Geschäftsmodells der Regionalbanken und der damit verbundenen Ausprägungen in den Bereichen Governance und Unternehmenskultur im Umgang mit Risiken. Dank der unternehmerischen Geschäftsführung werden potenzielle Skaleneffekte und Verbundvorteile über eine Vielzahl von Zusammenarbeitsformen zwischen Regionalbanken laufend nutzbar gemacht und bei Bedarf ausgebaut. Zudem fördert die hohe Unwahrscheinlichkeit staatlicher Rettungsmassnahmen im Krisenfall das antizipierende Bestreben nach Erhalt von robusten Fundamenten. Darum ist bei Anpassungen oder Erweiterungen der Spielregeln des Schweizer Finanzplatzes eine **risikoadäquate Ausprägung der Regulierung** eine zentrale Forderung des VSRB, um nicht einer forcierten Strukturbereinigung Vorschub zu leisten.

Anlässe des Verbands

Das Vereinsleben des VSRB ist durch dreijährliche Anlässe geprägt, die rege besucht und zum Erfahrungsaustausch genutzt werden. Anfang Jahr bringt der **VSRB-Gremienanlass** all jene zusammen, die im Rahmen der elf Taskforces oder in einem anderen VSRB-Mandat zum Auftrag der Interessenvertretung der Regionalbanken aktiv beitragen. Zum einen schliesst dieser Anlass an eine Verwaltungsratssitzung an, deren Mitglieder sich dann hinzugesellen, zum anderen wird ein Mitglied des Parlaments eingeladen, um über laufende und für Regionalbanken relevante Geschäfte zu berichten. Am 5. Februar 2024 war es Nationalrat Manfred Bühler (SVP), Verwaltungsratspräsident der Caisse d'Epargne Courtelary SA, der die Gäste in seinen Bann zog.

An der **Generalversammlung** vom 6. Juni 2024, die turnusgemäss in Zürich stattfand, wurden alle erneut antretenden acht Mitglieder des Verwaltungsrats wiedergewählt. Infolge Demission von Dr. David Sarasin aus dem Verwaltungsrat, wurde René Zwicky, CEO der LLB (Schweiz) AG, als sein Nachfolger gewählt. Bestätigt wurden schliesslich der Präsident, Markus Gygax, Verwaltungsratspräsident der Valiant Bank AG, und die Vizepräsidentin, Marianne Wildi, Verwaltungsratsmitglied der Hypothekbank Lenzburg AG, wie auch die beiden Revisoren Roland Auf der Maur, Mitglied der Geschäftsleitung, CFO und Leiter Unternehmensführung der Bank Oberaargau AG, und Markus Feller, Stv. Direktor und Leiter Dienste der Bank EEK AG.

Mit Bezug auf die laufende Debatte über die Spielregeln des Finanzplatzes Schweiz wurden zwei Exponenten als Gastredner eingeladen, die ihre Sicht präsentierten. Prof. em. Dr. Urs Birchler, Institut für Banking und Finance, Universität Zürich und ehemaliger Direktor des Bereichs Finanzstabilität der SNB, bot einen nützlichen und notwendigen Orientierungsrahmen aus ökonomischer Sicht. Oliver Buschan, Leiter Finanzmarkt & Regulierung, Mitglied der Geschäftsleitung der SBVg, präsentierte die Position des Branchenverbands und hob die dort definierten Herausforderungen und Chancen für den Schweizer Finanzplatz hervor. Die anschließende lebhafte Diskussion konnte bei schönem Wetter im Gartenhof des Landesmuseums anlässlich des Stehlunchs genüsslich fortgesetzt werden.

Am 18. November 2024 erlebte der **VSRB-Fachanlass** in Olten eine Rekordbeteiligung, was die Bedeutung des Themas hervorstrich: «Die Regionalbanken und die Aufsicht». Die Wirksamkeit der auferlegten Verantwortung der Aufsicht zeigt sich erst durch entsprechende Kompetenzen in der Überwachung und durch gezielte Eingriffe. Die Veranstaltung bot Einblicke, wie die FINMA von diesen Kompetenzen Gebrauch macht (Simon Brönnimann, Leiter Aufsicht Kleinbanken und Wertpapierhäuser, FINMA). Die SNB lieferte ihre Einschätzung der Risiken für die Finanzstabilität und erläuterte ihr Mandat in diesem Bereich (Dr. Robert Bichsel, Leiter Bankensystem, Finanzstabilität, SNB). Diesen beiden behördlichen Perspektiven wurde die Sicht der Regionalbanken gegenübergestellt und deren Wesen beleuchtet (Andreas Gasser, Geschäftsführung, andreas gasser consulting ag, Bankenberatung). Auch hier wurde der anschließende Stehlunch für einen regen Austausch mit den Referenten und untereinander genutzt.

Als Mitglied der Koordination Inlandbanken (KIB) beteiligte sich der VSRB auch an den Anlässen der PGI. In diesem Rahmen wurde während der Wintersession am **PGI-Netzwerkanlass** vom 16. Dezember 2024 ein Podiumsgespräch mit den vier Spitzenvertretern der KIB geführt. Eine bedeutende Delegation des Parlaments hörte sich im Hotel Bellevue Palace in Bern interessiert die Position der Inlandbanken an.

Weitere Interaktionen

Im Laufe des Berichtsjahres kommen die VSRB-Taskforces regelmässig zum Zug, wenn es darum geht, zu Regulierungsthemen Einschätzungen vorzunehmen und Stellungnahmen zu verfassen. Dabei ist die Arbeitsbelastung der elf Taskforces je nach Thema sehr unterschiedlich. Dies hängt von der Agenda der Politik ab sowie vom Bedarf der Expertinnen und Experten, sich fachlich auszutauschen. Die Schnittstelle zum Branchenverband SBVg wird in erster Linie durch den Lead der Taskforce sowie subsidiär vom VSRB-Geschäftsführer wahrgenommen. Dieser koordiniert bei vielschichtigen Themen zwischen den Taskforces und stellt zudem die Verbindung zum VSRB-Vertreter und der VSRB-Vertreterin im Verwaltungsrat der SBVg sicher. Ergänzend findet ein strukturierter Austausch des Geschäftsführers mit der Geschäftsstelle der SBVg statt.

Darüber hinaus engagiert sich der Geschäftsführer für einen regen Austausch mit Fachstellen der relevanten Behörden sowie mit weiteren Organisationen des Finanzplatzes Schweiz. Diese nehmen auch regelmässig an den beiden Hauptanlässen des VSRB teil, der Generalversammlung und dem Fachanlass. Die Geschäftsstelle wird gelegentlich von den Behörden für Sondierungen und Abklärungen angefragt. Daraus resultieren verbandsinterne Erhebungen oder es werden Expertinnen und Experten aus dem Umfeld der Mitgliedsinstitute vermittelt.

Um die Position der Regionalbanken nach aussen mit Praxisbezug zu untermauern, besucht der Geschäftsführer häufig die Mitgliedsinstitute. Dabei werden auf Stufe Geschäftsleitung und Verwaltungsrat die Funktionsweise des Verbands präsentiert und aktuelle Themen erläutert. Diese Form des Austauschs erfreut sich zunehmender Beliebtheit, auch weil damit der Nutzen der Mitgliedschaft fassbar wird.

Wie die VSRB-Taskforces zum Einsatz kommen

Bei einem neuen regulatorischen Geschäft bedient die VSRB-Geschäftsstelle die zuständige Taskforce mit den Unterlagen. Der jeweilige Lead der Taskforce oder ein anderes Mitglied übernimmt die thematische Federführung. Da der VSRB primär im Rahmen der SBVg die Interessenvertretung der Regionalbanken wahrnimmt, fliessen die Stellungnahmen über die VSRB-Vertreterinnen und -Vertreter in die zuständigen Gremien der SBVg ein. In begründeten Fällen nutzt der VSRB auch die Gelegenheit, im eigenen Namen oder im Rahmen der KIB Anliegen zu platzieren.

Zur KIB gehören jene Banken(gruppen), die fast ausschliesslich im Inland tätig sind. Dazu gehören neben dem VSRB der Verband Schweizerischer Kantonalbanken (VSKB), die Migros Bank und Raiffeisen Schweiz. Im Rahmen von regelmässigen Sitzungen auf Stufe Arbeitsgruppe und Vorstand werden gemeinsame Anliegen definiert, die dann sowohl gegenüber der SBVg als auch der Politik vertreten werden.

Öffentlichkeitsarbeit des VSRB

Der VSRB bietet umfassende Informationen in zwei Sprachen über die Regionalbanken der Schweiz auf seiner Webseite www.vsr.ch. Dort werden die öffentlichen Stellungnahmen zu relevanten politischen Geschäften publiziert und über Anlässe des Verbands berichtet. Ausserdem sind dort aufschlussreiche Kennzahlen der Mitgliedsinstitute und ein kurzer geschichtlicher Abriss der Regionalbanken einsehbar. Schliesslich ist der Verband mit einem Profil auf LinkedIn präsent.

Leitlinien zur grundsätzlichen Beurteilung von Regulierungsneuerungen durch den VSRB

- **Same business, same rules:** Der Grundgedanke der gleichen Regeln für alle gewerblichen Tätigkeiten ist Kerngedanke des Obligationenrechts.
- **Same risks, same rules:** Seit dem ersten Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen von 1934 stand die Idee im Vordergrund, durch ein Spezialrecht die branchenspezifischen Risiken gezielt zu reduzieren. Demzufolge ist es ein Gebot, Regulierungen nach den zugrundeliegenden Risiken abzustufen.
- **Risikoadäquanz:** Das Prinzip, Regulierung je nach Komplexitätsgrad der Geschäftsmodelle abzustufen bzw. risikoadäquat zu gestalten, folgt aus der Grundidee des Bankenrechts und stellt somit kein Privileg an sich dar.
- **Keine Strukturpolitik:** Genauso wie Regulierung nicht dazu dienen soll, das Leben überholter Branchenstrukturen zu verlängern, ist es nicht erwünscht, solche Strukturen forciert zu verändern. Ein solches Ansinnen scheitert schon daran, dass dies eine präzise Vorstellung über die Zukunft der Geschäftsmodelle einer Branche voraussetzt.
- **Unternehmerische Verantwortung:** Je mehr der unternehmerische Spielraum durch einschränkende oder vorschreibende Regeln gesteuert wird, umso stärker nimmt die Gefahr des moralischen Risikos (moral hazard bzw. Fehlanreize) auf Kosten der Verantwortung zu.

Das Wesen der Regionalbanken

Ruth Mojentale (Ersparniskasse Schaffhausen AG), René Zwicky (LLB (Schweiz) AG) und Josef Zemp (BBO Bank Brienz Oberhasli AG) sehen sich zum ersten Mal. Die drei Regionalbank-CEO gehen direkt in den Austausch – über ihren Wechsel von der Gross- zur Regionalbank, Kundennähe und Überregulierung.

Text und Gespräch: Janine Radlingmayr

Sie alle haben den Schritt von einer Grossbank an die Spitze einer Regionalbank gemacht: Was für Unterschiede beobachten Sie?

Ruth Mojentale: Der grösste Unterschied liegt im regionalen Bezug und in der Kundennähe. Nach meiner Zeit bei der Credit Suisse fällt mir das vor allem bei der Ersparniskasse Schaffhausen mit knapp 40 Mitarbeitenden auf. Regionalbanken sind vielleicht nicht die digitalsten Banken, haben nicht die modernste Infrastruktur, aber wir haben etwas, was uns wirklich unterscheidet von den Grossbanken oder grösseren Instituten, nämlich die Kundenbindung.

Josef Zemp: Genau, es ist die Kundennähe. Wir haben 13000 Einwohner in unserem Geschäftsgebiet – das ist ein grosses Dorf. Für mich ist ein wesentlicher Unterschied zudem die Selbstbestimmtheit. Bei grösseren Banken kommt sehr viel zentral und das begrenzt die Freiheit. Als CEO einer Regionalbank kann man im Team selbstbestimmt Geschäfte verarbeiten, rasch Prozesse aufsetzen und frei vortreiben. Das war genau die Herausforderung, die ich nach meiner Arbeit bei der Kantonalbank und bei Raiffeisen gesucht habe.

René Zwicky: Mich beeindruckt neben der Kundennähe am meisten die Agilität. Der kurze Weg: Du hast schnell die richtige Person und einen Rat. Wenn du etwas ändern möchtest, kommst du viel schneller ans Ziel.

Gab es ein Ereignis, das Ihnen in besonders guter Erinnerung aus Ihrer Anfangszeit bei den Regionalbanken geblieben ist?

René Zwicky: Wenn ich an meine ersten Tage zurückdenke, war es vor allem meine neue Funktion, die veränderte: Plötzlich stand ich im Rampenlicht. Bei der Grossbank hat man zwar einen gewissen Teil zu verantworten, aber man bleibt eher im Hintergrund. Jetzt spreche ich direkt mit der Kundschaft und höre von grossartigen Dingen, die unsere Bank verwirklicht hat. Da ist eine Verbundenheit, die es bei einer Grossbank so nicht gibt.

Josef Zemp: Mein Aha-Moment war schon die herzliche Begrüssung am ersten Tag. Alle 34 Mitarbeitenden waren im Raum und es gab persönliche Gespräche. Ich spürte die Erwartung: Jetzt weht ein frischer Wind, jetzt muss etwas gehen. Das war schon ganz anders als beim letzten Ort, wo man mehr

auf Distanz ging. Jetzt sind wir eine grosse Familie.

Ruth Mojentale: Das Familiäre ist es bei uns auch. Wir sind wirklich wie eine Familie und bezeichnen uns auch so. Die Mitarbeitenden verbringen sehr viel freie Zeit miteinander. Kürzlich hatten wir einen Raclette-Abend und die meisten Mitarbeitenden waren bis zum Schluss noch da.

Wären solche Momente bei Ihrem alten Arbeitgeber nicht denkbar gewesen?

Ruth Mojentale: So einen Zusammenhalt gibt es bei einer Grossbank nicht. Was mich zu Beginn am meisten positiv überrascht hat, sind die Fans der Ersparniskasse Schaffhausen. Sie sind seit 20 oder 30 Jahren Kunden und haben eine echte Beziehung zur Bank. Ich kenne bis jetzt 25 Geschichten von Kunden, die nie mehr unsere Bank verlassen würden, weil sie bei uns Kulanz erlebt haben. Das ist schon beeindruckend und bei einer Grossbank undenkbar. Bei einer Kantonalbank sicher selten. Und bei uns schon fast in der Breite ein Effekt.

Josef Zemp: Tatsächlich ist es das Zwischenmenschliche, was uns als Regionalbank ausmacht. Ich höre heute noch Positives über Geschäfte, die mein Vorgänger vor 25 Jahren mit Kunden gemacht hat. Das zeigt zudem unsere grosse Verantwortung auf lange Sicht.

René Zwicky: Aber das stimmt für Grossbanken auch.

Josef Zemp: Schon, doch bei uns wird Erfolg oder Misserfolg personifiziert: Bei uns kennt man sich.

Ruth Mojentale: Ja, man kann allenamentlich benennen und hat dadurch eine ganz andere Bindung.

René Zwicky: Genau. Und das merkt man auch intern bei Entscheidungen. Die Wege sind viel kürzer, weil man Entscheidungsträger direkt am Tisch hat und sich gut kennt. Davon profitiert die Kundschaft direkt, da wir relevante Entscheider bereits in Kundenmeetings einbinden können.

Ruth Mojentale: Zudem ist diese Agilität auf strategischer Ebene ein Vorteil.

Josef Zemp: Man kann Dinge in die Hand nehmen. Fragen: Passt das?

Ruth Mojentale: Und schon geht es los! Das ist der Grund, warum ich so gerne bei einer Regionalbank bin.

Was vermissen Sie im Hinblick auf Ihre Zeit bei einer Grossbank?

René Zwicky: Es sind die personellen Ressourcen. Bei regionalen Banken hast du die gleichen relevanten Schlüsselpersonen und weisst, wer was kann. Doch wenn eine der Personen krank und eine andere in den Ferien ist, kann es bei kleineren Dingen eng werden. Beispielsweise bei: Wer macht jetzt die PowerPoint-Folien?

Ruth Mojentale: Bei uns mache ich die Folien. Bei einer Grossbank hat man dafür eine ganze Business Intelligence Unit, die Daten aufbereitet – das gibt es bei uns nicht. Dafür aber eine kollektive Intelligenz des ganzen Teams.

Josef Zemp: Bei der Grossbank war dagegen jeder nur Experte auf seinem Gebiet. Ich vermisse das nicht, doch es war nicht immer schlecht, dass man Dinge pfannenfertig bekam. In meiner Kantonalbankzeit konnte ich in meinem Bereich recht viel selbst bewegen. Da war der Unterschied nicht so gross zu einer Regionalbank. Davon profitiere ich heute – die Vergangenheit hilft.

« Mich beeindruckt neben der Kundennähe am meisten die Agilität. Der kurze Weg: Du hast schnell die richtige Person und einen Rat. Wenn du etwas ändern möchtest, kommst du viel schneller ans Ziel. » René Zwicky

René Zwicky: Mitarbeitendenentwicklung kommt mir dabei noch in den Sinn. In einer Grossbank hast du für jede Nachfolge intern ein paar Personen, die offen und fähig sind für neue Herausforderungen. Du kannst einen Talentpool aufbauen, eine Pipeline machen und jemanden pushen, um weiterzugehen.

Wie sieht die Mitarbeitendenentwicklung bei Ihnen aus?

René Zwicky: In einer regional orientierten Bank wird sicher weniger gepusht als in der Grossbank. Es ist aber auch eine Frage des Mindsets der Angestellten. Wenige machen sich konkret Gedanken über den nächsten Karriereschritt. Ich helfe da gerne und stelle die Frage: Was sind deine Pläne?

Ruth Mojentale: Solche Gespräche sind auch bei uns wenig geführt worden. Bei uns gab es beispielsweise bisher keine gezielte Nachfolgeplanung.

Du hast zwar Schlüsselpersonen, aber die nächste Linie wurde in der Vergangenheit kaum entwickelt. Dabei müsste man sie frühzeitig fördern, aber auch fordern.

Josef Zemp: Das hat mit der breiten Verteilung vieler Aufgaben zu tun. Bei uns nimmt beispielsweise jeder das Telefon ab – wir haben kein Callcenter. Deshalb muss man über alles Bescheid wissen. Das bringt eben eine ganz andere Denkweise. Bei einer Grossbank denkt man eher in Silos.

René Zwicky: Genau. Bei uns ist man gezwungen, anderen zu helfen.

Ruth Mojentale: Dadurch haben wir viele Allrounderprofile.

Josef Zemp: Negativ ausgelegt kommt da nicht immer bei allem die Qualität, die man gerne hätte. Aber es funktioniert.

René Zwicky: Die Herausforderung ist eben, dass man Menschen aus der Region anstellen möchte, die dort verwurzelt sind. Das sind allerdings nicht unbedingt die Menschen, die grosse Entwicklungsschritte suchen.

Josef Zemp: Wir haben viele junge Mitarbeitende, die wollen genau das und sind sehr in der Region verwurzelt. Das ist schön.

Warum möchten Menschen denn lieber bei Ihnen als bei einer grösseren Bank arbeiten?

Ruth Mojentale: 95 Prozent unserer Mitarbeitenden sind aus Schaffhausen.

«(...) die Angestellten von Regionalbanken müssen auch in zehn Jahren noch den Nachbarn in die Augen schauen können. Unsere Kleinräumigkeit schafft soziale Verpflichtungen.» Josef Zemp

Schaffhauser, die für Schaffhauser arbeiten wollen. Unsere neuen Angestellten kommen nicht über Stellenanzeigen, sondern eigentlich alle über die Vermittlung von Menschen, die schon bei uns arbeiten.

Josef Zemp: Von den Löhnen her können wir sicher nicht mit Grossbanken im urbanen Bern oder Zürich mithalten. Das ist nicht das ausschlaggebende Kriterium. Es ist das Emotionale: Passt jemand zur Kultur der Bank oder nicht. Und das läuft bei uns auch über bestehende oder ehemalige Mitarbeitende.

René Zwicky: Niemand kommt nur wegen des Zahltags zu uns arbeiten. Das sind sehr integre Menschen, die Leidenschaft für den Job mitbringen und die Nähe zu ihrer Kundschaft schätzen.

Könnte man sagen, dass Regionalbanken besondere Mitarbeitende anziehen?

René Zwicky: Hundertprozentig. Dieses Feedback bekomme ich auch von der Kundschaft und der bestehenden Crew. Wir legen ein persönliches und grosses Augenmerk auf die Leute, die wir neu anstellen. Headhunter brauchen wir nicht.

Ruth Mojentale: Deswegen schätzen wir bei Neuanstellungen die Empfehlungen, denn da gibt es automatisch die Referenz dazu.

Josef Zemp: Ausserdem schafft das Verbindlichkeiten. Denn die Angestellten von Regionalbanken müssen auch in zehn Jahren noch den Nachbarn in die Augen schauen können. Unse-

re Kleinräumigkeit schafft soziale Verpflichtungen.

René Zwicky: Und als kleine Bank in Zürich ist es noch wichtiger, dass wir die Richtigen anziehen, sonst verlieren wir schnell unsere Reputation. Da hat man nur eine Chance.

Die Spielregeln auf dem Finanzmarkt sind eine Kombination von «gleiche Regeln für alle» und «Regulierung proportional zum Risiko-profil». Wie empfinden Sie das?

Josef Zemp: Teilweise müssen wir heute Dinge machen, die der Gesetzgeber so gar nicht wollte. Stichwort Finanzdienstleistungsgesetz. Das FIDLEG kommt, muss umgesetzt werden und geht ins Extreme. Da fehlt der Pragmatismus. Vor allem wir als Regionalbank stossen dann personell an unsere Grenzen.

René Zwicky: Nulltoleranz gilt für alle Banken natürlich bei Themen wie Geldwäscherei. Inakzeptabel, sonst haben wir gesamthaft als Bankenplatz verloren. Aber wie du sagst, können wir andere Umsetzungen kaum stemmen, die für Grossbanken nebenbei laufen.

Josef Zemp: Manches betrifft uns inhaltlich ja gar nicht. Beispielsweise Krypto und andere Exoten.

Ruth Mojentale: Wir müssen für manche Themen dann beispielsweise gewisse Dienstleistungen und Know-how von aussen beziehen.

René Zwicky: Outsourcing hat natürlich auch immer wieder Risiken.

Josef Zemp: Datensicherheit ist natürlich ein riesiges Thema, dessen muss man sich bewusst sein. Auf der anderen Seite haben wir keine Wahl. Wir brauchen diese Verbünde, sonst gäbe es die Regionalbanken heute wohl nicht mehr.

Welches sind die grössten Herausforderungen für Ihre Bank in den nächsten drei Jahren?

Ruth Mojentale: Neben der Digitalisierung ist es sicher die Transformation unserer Bank zu mehr Kundenzentrierung. Das hängt stark mit Mitarbeiterbefähigung in den nächsten Jahren in Richtung mehr Beratung zusammen – ein kultureller Wandel.

René Zwicky: Ferner sicher die Kultur innerhalb unserer Bank. Die LLB als starke traditionelle Regionalbank geht in neue Märkte wie Zürich und St. Gallen: Das birgt natürlich die Gefahr, dass zwei Kulturen entstehen. Wir möchten aber, dass alle dieselben Werte schätzen und danach arbeiten. Zudem ist es aktuell eine Herausforderung, immer alle Wachstumschancen zu nutzen – beispielsweise im Bilanzmanagement.

Josef Zemp: Neben der Digitalisierung ist die Mobilisierung des Bankings eine Herausforderung für uns Regionalbanken generell. Wir als Bank Brienz Oberhasli befinden uns im Kleinbankenregime. Das hat Vorteile durch Entlastungen, doch wir können kaum wachsen, obwohl unser Gebiet wächst. Es gibt Gewerbe und Private, die Kreditbedarf haben. Wir müssen es schaffen, dass die Menschen aus der Region ihr Geld auf unsere Regionalbank bringen, damit wir es auch wieder verteilen können. Wir Regionalbanken suchen momentan Geld zur Refinanzierung. Unsere DNA ist: Unsere Region, unsere Bank.

Hilft in herausfordernden Zeiten der Austausch zu anderen Regionalbanken?

René Zwicky: Gerade im Bereich der Kennzahlen sehr. Erst hat man das Gefühl, dass man eventuell etwas falsch macht. Dann spricht man mit den Kollegen und Kolleginnen anderer Regionalbanken und merkt, dass das Thema überall vorhanden ist.

Josef Zemp: Die Situation ist dadurch nicht schöner, aber einfacher.

Was wünschen Sie sich zukünftig für die Regionalbanken?

Josef Zemp: Dass die Regionalbanken das durchaus vorsichtige Geschäfts-

modell weiterhin im Alltag leben können. Dies ist für mich der Grundstein für eine stufengerechte Regulierung, was wiederum zum Überleben von kleineren Banken beiträgt. Mein grosser Wunsch ist, dass unsere Bevölkerung die Notwendigkeit von kleineren Bankinstituten erkennt und diese als Hauptbank nutzt. Dann können wir die lokale Verantwortung und Stärkung der jeweiligen Region noch besser wahrnehmen.

Ruth Mojentale: Genau, dass die Regionalbanken auch in Zukunft als verlässliche Partner für ihre Kunden wahrgenommen werden, indem sie persönliche Betreuung und regionale Verbundenheit mit innovativen, digitalen

Lösungen verbinden. Im Speziellen wünsche ich mir, dass wir gemeinsam die Herausforderungen des Wettbewerbs und der Regulierung meistern und dabei die Rolle als Treiber der regionalen Wirtschaft weiter stärken können.

René Zwicky: Dass wir die Vielfalt und die Vielzahl an Instituten bewahren können – das ist eine grosse Stärke des Schweizer Finanzplatzes.

«Deswegen schätzen wir bei Neuanstellungen die Empfehlungen, da gibt es automatisch die Referenz dazu.»

Ruth Mojentale



Josef Zemp (52) leitet seit 1. Januar 2024 die BBO Bank Brienz Oberhasli AG

«Die BBO Bank Brienz Oberhasli AG hat ein regional klar definiertes Marktgebiet. Wir verstehen uns als DIE Bank für alle Einwohnerinnen und Einwohner und das Gewerbe in unserem Marktgebiet. Wir setzen alles daran, dass sich unsere Region nachhaltig positiv entwickelt.»

Zur Person

Wohnort: Wilen bei Sarnen
Arbeitsort: Brienz / Meiringen

Werdegang in Stichpunkten

- 1988–2010: 22 Jahre Schwyzer Kantonalbank (inkl. Lehrzeit) in unterschiedlichen Funktionen.
- 2010–2019: 9 Jahre Obwaldner Kantonalbank als Mitglied der Geschäftsleitung / Leiter Privatkunden.
- 2020–2023: 3½ Jahre Raiffeisenbank Sarganserland, Mitglied der Bankleitung / Leiter Privat- und Firmenkunden.



Ruth Mojentale (50) leitet seit Mitte 2024 die Ersparnis- kasse Schaffhausen AG, die älteste Bank Schaffhausens (seit 1817)

«Unsere Bank zeichnet sich durch die enge Verwurzelung in der Region aus.»

Zur Person

Wohnort: Schaffhausen und Dietlikon
Arbeitsort: Schaffhausen

Werdegang in Stichpunkten

- EMBA der Universität St. Gallen, studierte Betriebsökonomin und Bankkauffrau.
- Langjährige Erfahrung bei einer Grossbank (Credit Suisse), einer Kantonalbank (ZKB) sowie einem FinTech mit geografischem Fokus EU (Finanzerziehungslösung für Familien).
- Zuletzt als Head Product & Market Management in der erweiterten Geschäftsleitung bei der Basellandschaftlichen Kantonalbank BLKB in Liestal.



René Zwicky (45) ist seit Januar 2024 CEO der LLB (Schweiz) AG

«Die LLB ist heute mehr als eine Regionalbank. Als traditionsreiches Institut mit Einbindung in eine starke Gruppe sind wir sicher etwas anders aufgestellt als viele Regionalbanken. Diese Position wollen wir in der Deutschschweiz nutzen und uns als Alternative zur Grossbank und zu den Kantonalbanken in einer Nische positionieren.»

Zur Person

Wohnort: Wangen SZ
Arbeitsort: Uznach (Hauptsitz) und in der gesamten Region von Sargans über St. Gallen bis nach Zürich

Werdegang in Stichpunkten

- Ab 1995 kaufmännische Lehre mit Berufsmatura.
- Bankfachmann mit eidgenössischem Fachausweis und DAS in Banking (Executive Program) am SFI und an der Universität Bern.
- Ab 2008 verschiedene Führungsfunktionen.
- Letzte Station bei einer Grossbank: Marktgebietsleiter Wealth Management Stadt Zürich.

Weshalb sind Regionalbanken erfolgreich?

Mit der Grösse einer Bank steigen die Skaleneffekte. Trotzdem gibt es in der Schweiz viele Kleinbanken. Was macht ihren Erfolg aus?

Autoren des Gastbeitrags: Prof. Dr. Simon Amrein und Prof. Dr. Andreas Dietrich

Die Schweiz zählt aktuell 92 Banken, die hauptsächlich im Retailgeschäft tätig sind.¹ Im Durchschnitt und unter Einbezug der UBS betrug die durchschnittliche Bilanzsumme per Ende 2023 CHF 18,7 Milliarden. Der Median hingegen lag bei CHF 1,8 Milliarden. Somit haben 31 Banken eine Bilanzsumme von weniger als CHF 1,5 Milliarden. Das gleiche Bild zeigt sich bei der Anzahl Mitarbeitenden. Der Median beträgt 54 Mitarbeitende. Von den insgesamt 92 Retailbanken in der Schweiz können 64 als kleine und mittelgrosse Unternehmen (KMU) eingestuft werden, da sie weniger als 250 Mitarbeitende beschäftigen.

Skaleneffekte: Theorie vs. Praxis

Die optimale Grösse einer Bank ist ein viel diskutiertes Thema in der Praxis und der Wissenschaft. Denn grössere Banken profitieren von Skaleneffekten: Die Kosten pro Transaktion sinken, wenn die Gesamtkosten auf eine grössere Anzahl Transaktionen verteilt werden können – was grosse Banken theoretisch effizienter und profitabler macht.

So überzeugend diese Argumente auch klingen mögen: Zahlreiche empirische Studien zeigen, dass sie in vielen Bereichen nicht auf die Schweizer Retailbanken zutreffen.² Trotz begrenzter Skalierungsmöglichkeiten gibt es zahlreiche kleine Banken, die in ihren Märkten erfolgreich agieren. Diese Institute punk-

ten oft mit einer starken Kundenbindung und fundiertem Wissen über die lokalen Märkte. Zudem erlaubt die überschaubare Grösse, Entscheidungen schneller zu treffen und flexibel auf die Bedürfnisse der Kundschaft einzugehen.

Die akademische Literatur beschreibt diese Vorteile von kleinen Banken als «Relationship Banking». In Geschäftsbeziehungen beispielsweise mit KMU gelingt es Banken durch den persönlichen Kontakt besser, die Kreditwürdigkeit dieser Unternehmen einzuschätzen und individuelle Lösungen anzubieten. Zudem können gemäss empirischen Studien aus den USA langfristige Kundenbeziehungen zu einer tieferen Wechselbereitschaft der Kundschaft und somit tieferen Wechselkosten führen.³ In der Schweiz gibt es keine umfassenden Studien zum Thema «Relationship Banking». Untersuchungen der Hochschule Luzern deuten aber daraufhin, dass es solche Effekte geben kann. Beispielsweise ist der Anteil von entmutigten Kreditnehmern (Firmen mit einem Finanzierungsbedarf, die aber aus verschiedenen Gründen keinen Kreditantrag machen) tendenziell tiefer als bei anderen Bankengruppen. Dies gilt auch für die Wechselbereitschaft von KMU mit Hauptbankbeziehung bei den Regional- oder Raiffeisenbanken.⁴

Mit Blick auf die finanziellen Kennzahlen von Banken unter CHF 1,5 Milliarden zeigt sich, dass diese in der Regel weniger profitabel (Gesamtkapitalrentabilität) und weniger effizient (Cost/Income Ratio) sind als grössere Banken. Kleinere Banken weisen aber in der Tendenz eine höhere Zinsmarge, mehr Eigenmittel, eine höhere Liquidität und einen höheren Kundenausleihungsdeckungsgrad aus (siehe Tabelle Seite 21).

Die Abhängigkeit vom Zinsdifferenzgeschäft als Stärke oder Schwäche?

Die meisten Regionalbanken sind stark auf das Geschäft mit Kundengeldern und Ausleihungen fokussiert. In Zeiten von tendenziell sinkenden Zinsmargen hat dies die Profitabilität von Regionalbanken entsprechend reduziert. Die Zinserhöhungen im Jahr 2023 ermöglichten es ihnen aber auch, erheblich von den wieder deutlich gestiegenen Zinsmargen zu profitieren. Trotzdem verfolgen viele Banken eine Strategie der Ertragsdiversifikation und versuchen die Ertragsquellen breiter abzustützen. Damit sollen die Risiken minimiert werden, falls spezifische Marktsegmente aus wirtschaftlichen Gründen schlechter abschneiden.

In der Tendenz gibt es einen Zusammenhang zwischen der Grösse einer Bank (gemessen an der Bilanzsumme) und der Diversifikation der Erträge

(sog. Diversifikationsgrad). 15 von 91 untersuchten Schweizer Retailbanken mit dem tiefsten Diversifikationsgrad weisen im Durchschnitt eine Bilanzsumme von CHF 1,3 Milliarden auf. Im Vergleich dazu haben die 15 Banken mit dem höchsten Diversifikationsgrad eine durchschnittliche Bilanzsumme von CHF 41 Milliarden.

Digitalisierung als Antwort auf «Skalierungsprobleme» von kleinen Banken?

Für Regionalbanken ist die Digitalisierung Chance und Herausforderung zugleich. Einerseits erfordern Innovationen auch Investitionen. Hier sind grössere Banken mit entsprechenden Ressourcen im Vorteil. In der Praxis beobachten wir einen positiven Zusammenhang zwischen dem Grad der Digitalisierung und der Unternehmensgrösse.⁵

Die Digitalisierung bietet aber auch Chancen für Kooperationen mit anderen Finanzinstituten und FinTechs sowie für die vereinfachte Auslagerung von Prozessen. Den ersten Impuls für eine verstärkte Kooperation und Integration gab die Immobilien- und Regionalbankenkrise der 1990er Jahre. In der Folge entstanden verschiedene Kooperationsmodelle mit unterschiedlich starker Integration, wie die Entris Holding AG und die Esprit Netzwerk AG. Insofern hatte die Krise der 1990er Jahre auch einen positiven Effekt, da sie kleine Ban-

ken dazu zwang, innovative Lösungen zur Nutzung von Skaleneffekten zu entwickeln. Das Bild zahlreicher Kleinbanken, die völlig unabhängig voneinander alle Bankprozesse eigenständig abwickeln, entspricht somit nicht der Realität. Vielmehr ermöglichen es die verschiedenen Verbände den Banken, sich auf ihre eigentlichen Stärken wie Kundennähe und schnelle Entscheidungswege zu fokussieren.

In den kommenden Jahren stehen die Regionalbanken aber vor neuen Herausforderungen. Technologische Entwicklungen in Bereichen wie der künstlichen Intelligenz, die Weiterentwicklung hin zu agileren IT-Architekturen und die Nutzung von Cloud-Computing haben verschiedene Implikationen auf die Kostenstrukturen der Banken und deren Geschäftsmodelle. Die Integration dieser Innovationen, verbunden mit der gleichzeitigen Bewahrung ihrer Kernkompetenzen, stellt die Regionalbanken vor anspruchsvolle Aufgaben.



Prof. Dr. Andreas Dietrich
Leiter des Instituts für
Finanzdienstleistungen Zug IFZ und
Leiter Competence Center Financial
Services



Prof. Dr. Simon Amrein
Co-Leiter Masterstudiengang
Banking and Finance am
Institut für Finanzdienstleistungen
Zug IFZ

1 + 2 Dietrich, A., Amrein, S., Lengwiler, C. & Passardi, M. (2024). IFZ-Retail-Banking-Studie 2024. Rotkreuz: Verlag IFZ - Hochschule Luzern.

3 Siehe dazu: Berger, A. N., & Udell, G. F. (1995). Relationship lending and lines of credit in small firm finance. Journal of Business. Boot, A. W. A. (2000). Relationship banking: What do we know? Journal of Financial Intermediation. Rajan, R. G. (1992). Insiders and outsiders: The choice between informed and arm's-length debt. The Journal of Finance.

4 Wernli, R. & Dietrich A. (2022). Only the brave: improving self-rationing efficiency among discouraged Swiss SMEs. Small Bus Econ 59, 977-1003. Dietrich, A., Rey, R. & Berchtold, N. (2021). Studie zur Finanzierung der KMU in der Schweiz 2021. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

5 Dietrich, A., Franco, P., Naseri, M. & Omlin, J. (2024). Welches ist die digitalste Schweizer Retailbank im Privatkundengeschäft 2024? IFZ Retail Banking Blog.

Tabelle 1: Finanzielle Kennzahlen der Retailbanken per 31. Dezember 2023 nach Grösse

Bilanzsumme in CHF Mrd.	Return on Assets	Cost/Income Ratio	Zinsmarge	Leverage Ratio	Liquidity Coverage Ratio	Gefährdete Forderungen/Kundenausleihungen	Kunden ausleihungsdeckungsgrad	Diversifikationsgrad	Wachstum Kunden ausleihungen
unter 1,5	0,43 %	55,97 %	1,38 %	9,10 %	179,41 %	0,83 %	86,59 %	16,64 %	4,21 %
1,5 bis 3	0,46 %	49,61 %	1,34 %	8,95 %	173,22 %	1,10 %	91,29 %	22,53 %	3,90 %
3 bis 12	0,49 %	54,03 %	1,19 %	7,55 %	156,81 %	1,01 %	78,43 %	27,83 %	3,35 %
12 bis 25	0,63 %	45,56 %	1,35 %	7,78 %	155,28 %	0,79 %	80,56 %	26,46 %	4,02 %
über 25	0,61 %	48,74 %	1,26 %	7,28 %	156,93 %	0,74 %	79,86 %	31,78 %	4,08 %
alle	0,49 %	52,84 %	1,31 %	8,38 %	168,78 %	0,89 %	84,13 %	22,90 %	3,96 %

Für die Regionalbanken liegt der Fokus im Jahr 2025 auf der Fortführung der umfassenden Diskussion über die Spielregeln des Finanzplatzes und inwiefern sie davon betroffen sein werden. Laut dem Massnahmenkonzept des Bundesrats vom 11. April 2024 werden nicht nur Vorschläge ausschliesslich für systemrelevante Banken (SIBs) ausgearbeitet oder geprüft. Es sind auch solche aufgelistet, die für alle Banken oder sogar für alle Finanzinstitute gelten sollen. Ausgehend vom Grundsatz, dass mit jeder Neuerung ein spezifischer Mangel an der bestehenden Ordnung zu beheben sei, müsste vorgängig ein solcher Mangel auch empirisch festgestellt werden. Dabei wäre im Sinn einer risikoadäquaten Regulierung eine Unterscheidung der Geschäftsmodelle aufgrund ihrer Anfälligkeit für die möglichen Mängel vorzunehmen. Dies entspräche auch dem Grundgedanken des Bankengesetzes seit seiner Existenz im Jahre 1934 (vgl. Zitat auf Seite 2). Der VSRB wird sich entsprechend bei den Akteuren des Finanzplatzes Schweiz einbringen.

Auch das Thema Geldwäscherei wird im neuen Jahr fortgeführt, nachdem die Botschaft im Vorjahr vom Ständerat behandelt wurde. Durch die Aufteilung der Vorlage könnte sich der politische Prozess verlängern. Im Bereich Nachhaltigkeit steht die Umsetzung der erneuerten Selbstregulierung im Vordergrund, während neue politische Vorstösse wie die Finanzplatzinitiative sich am Anfang des Zyklus befinden. Mit Bezug auf die SNB steht die Umsetzung der LGHS im Vordergrund sowie eine Klärung der Varianten zur grösstmöglichen Erschliessung des Potenzials an verwertbaren Aktiven.

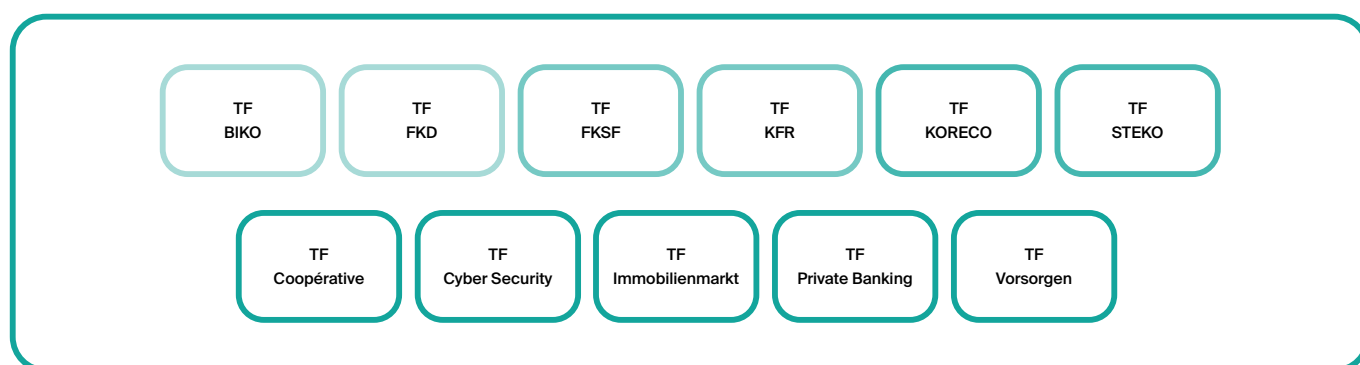
Verbandsstruktur

Elf Taskforces für die Meinungsbildung

SBVg



VSRB

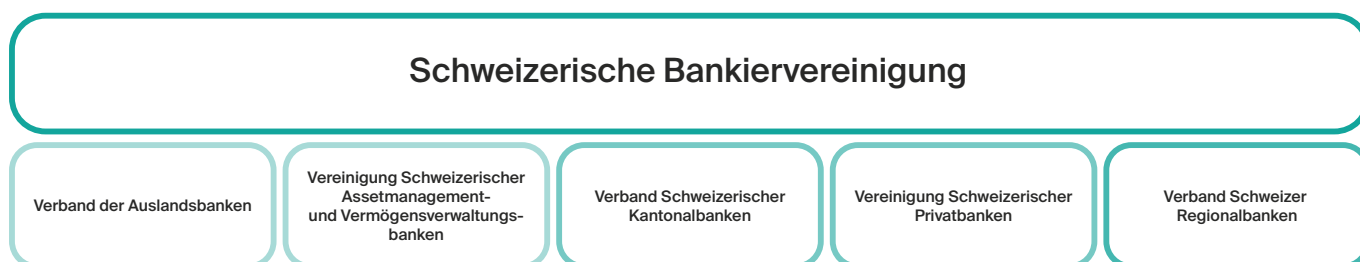


Themenspezifische Taskforces (TF)

Erste Reihe: TF als Abbild der SBVg-Fachkommissionen; zweite Reihe: zusätzliche TF für weitere Themen

*BIKO: Fachkommission Bildung; FKD: Fachkommission Digitalisierung; FKSF: Fachkommission Sustainable Finance; KFR: Fachkommission Finanzmarktregulierung und Rechnungslegung; KORECO: Fachkommission Recht und Compliance; STEKO: Fachkommission Steuern

Überblick über die Verbandslandschaft



Zusätzlich zu den Gruppenverbänden bestehen in Kantonen und Städten Bankenverbände, welche die dort ansässigen Banken zusammenfassen (Platzverbände). Beispiele: Basler Bankenvereinigung, Solothurner Banken, Zürcher Bankenverband. Schliesslich bestehen kantonale Verbände von Regionalbanken, wie in den Kantonen Bern und Zürich.

Key figures

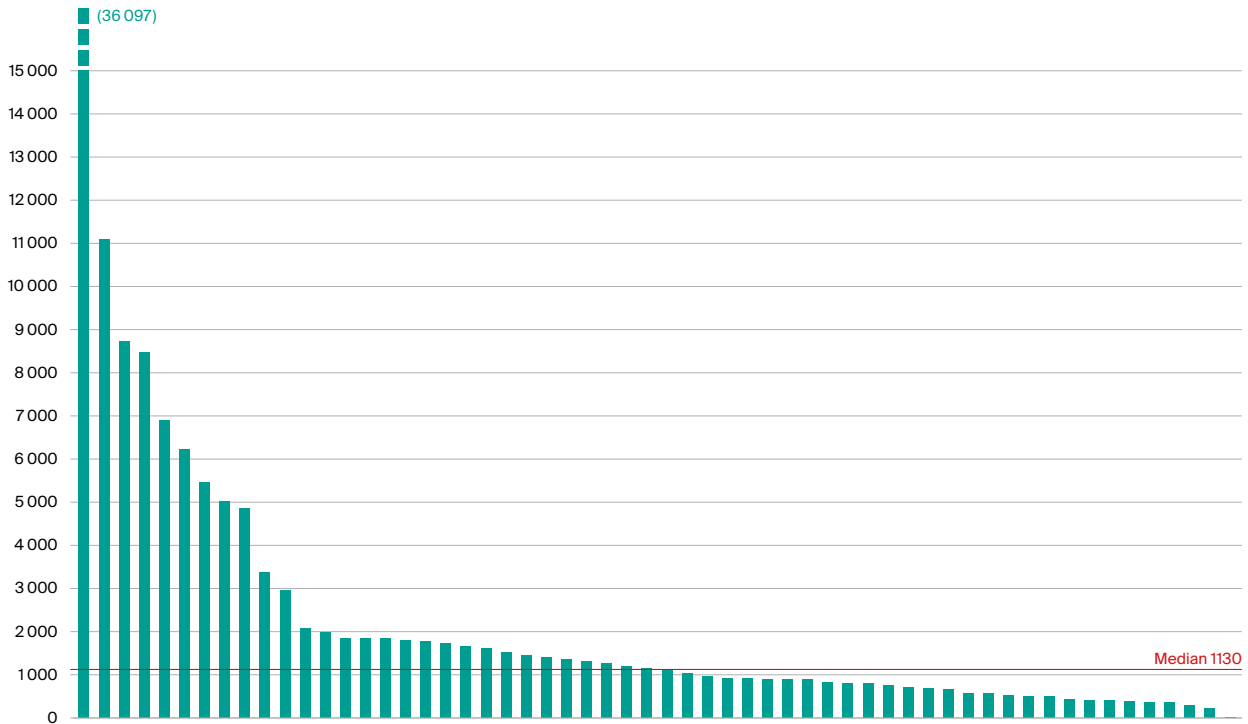
Auswahl von Kennzahlen der 58 Mitgliedsinstitute des VSRB per 31.12.2023.

Weitere Kennzahlen unserer Mitglieder sind auf der Website vsrb.ch unter der Rubrik «Regionalbanken» verfügbar.

Bilanzsumme

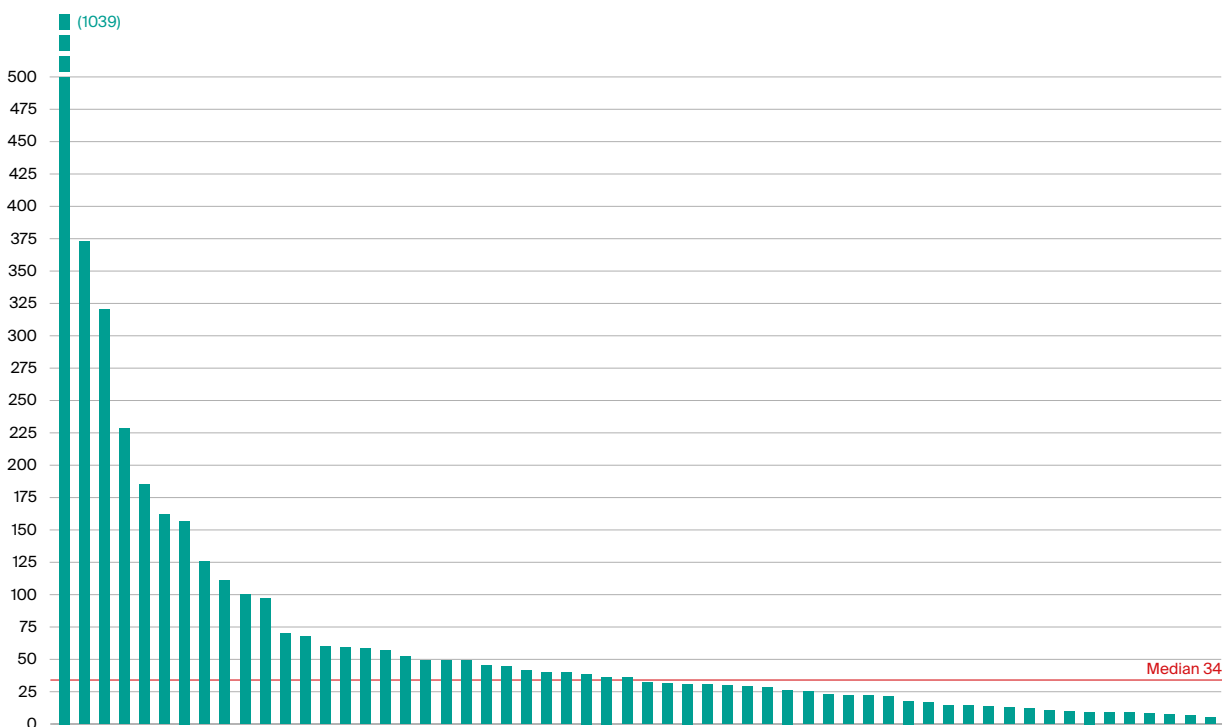


in CHF Mio.



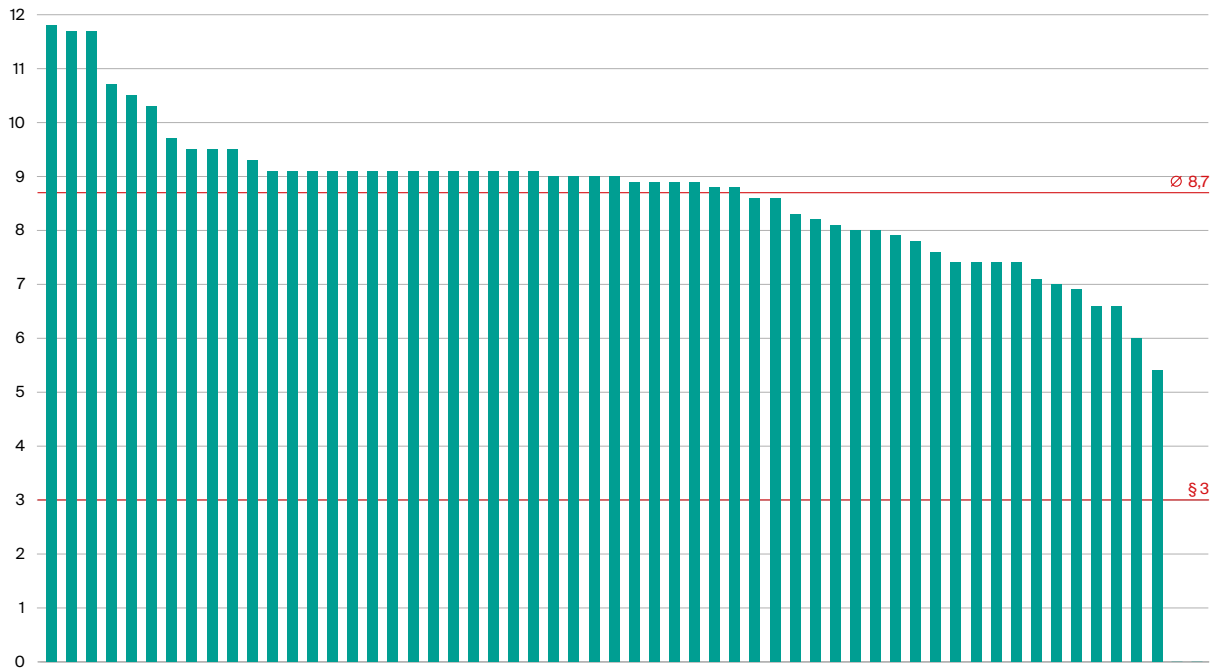
Beschäftigte FTE

inkl. Lernende (Gewichtung der Lernenden 0,5)



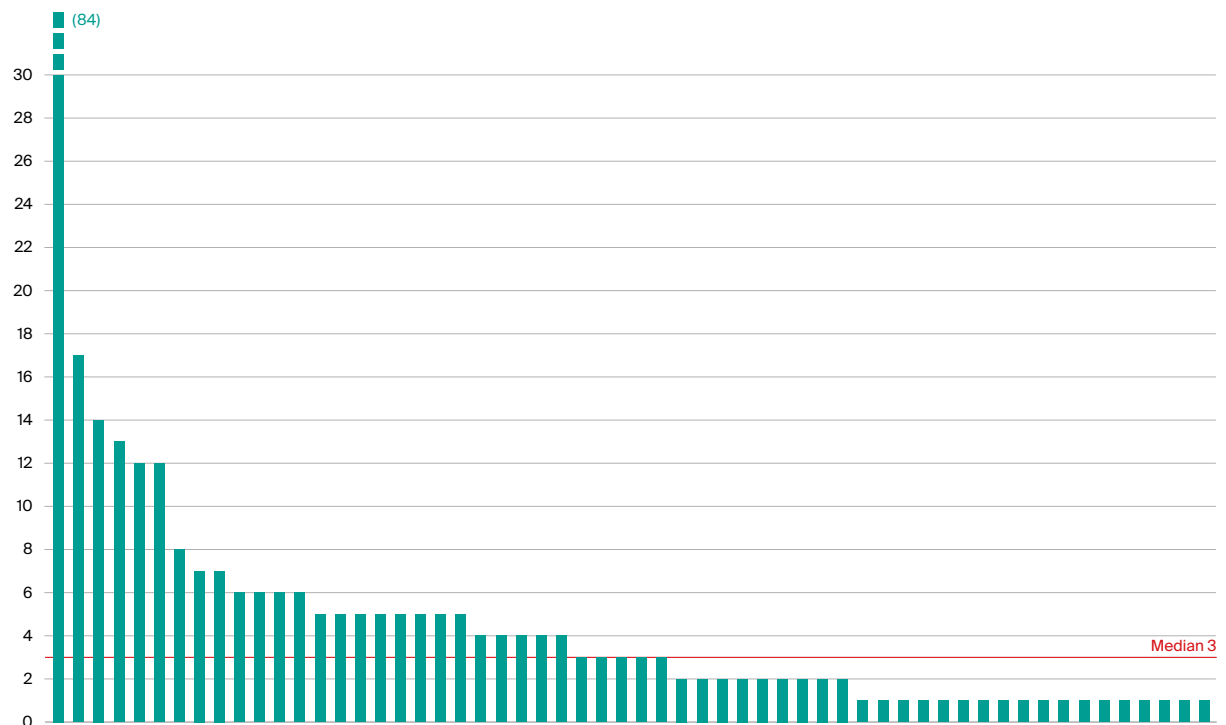
Leverage Ratio

in Prozent



Der Durchschnitt beträgt etwa das Dreifache der regulatorischen Vorgabe von 3 Prozent. Bei den Clientis Banken sind die Kennzahlen auf Gruppenstufe aufgeführt. Esprit Netzwerk AG und Clientis AG sind in dieser Grafik nicht berücksichtigt.

Geschäftsstellen



Taskforces



VSRB-Taskforce BIKO (Bildung)

Da das BEM-Programm (Bankeinstieg für Mittelschulabsolventen) ab 2026 nicht mehr in seiner bisherigen Form aufrechterhalten werden kann, wurden Lösungen erarbeitet, um diesen wichtigen Ausbildungszweig weiterhin anbieten zu können. Die Fachkommission Bildung der SBVg empfiehlt den Banken, in Zukunft ein Praktikum von 24 Monaten anzubieten. Für die Ausarbeitung des Qualifikationsverfahrens ab 2026 konnten zwei neue Fachgremien mit Bankmitarbeitenden und Personen aus den Organisationen der überbetrieblichen Kurse besetzt werden. Den Fachlead über diese Gremien trägt das führende Kompetenzzentrum für überbetriebliche Kurse im Bereich Banking CYP. Der Angebotsmarkt scheint die Themen aus der Bankenbranche weiterhin gut aufzunehmen. Es zeigt sich, dass eine starke Nachfrage im Bereich Digital Finance und in Themen rund um künstliche Intelligenz (KI) besteht. Hingegen hat sich ein gewisser Hype im Bereich Sustainable Finance aus dem Vorjahr abgeschwächt. Die Swiss Banking Academy blickt auf ein erfolgreiches Jahr zurück: Sie führte 8 Seminare und 19 Webinare mit insgesamt über 3000 Teilnehmenden zu aktuellen und für die Bankbranche relevanten Themen durch. Dieses Angebot war auch für die Regionalbanken relevant und wurde regelmässig genutzt.

Taskforce-Lead: [Franziska Amstutz, Valiant Bank AG](#)



VSRB-Taskforce Coopérative

Im Jahr 2024 gab es im Hinblick auf mögliche Revisionen im Genossenschaftsrecht keine grossen Entwicklungen und es kann für weitere Neuerungen auf den Postulatsbericht des Bundesrats vom 8. Dezember 2023 verwiesen werden. Für die nähere Zukunft schliesst der Bundesrat kleinere und punktuelle Änderungen bzw. Modernisierungen des Genossenschaftsrechts jedoch nicht aus. Beispielsweise bei der Mindestmitgliederzahl, der Stimmabgabe, den Vertretungsrechten der Genossenschafter oder bei der Mindestfrist zur Einladung zu Generalversammlungen. Eine Totalrevision steht aber in absehbarer Zeit nicht an. Der Bundesrat ist der Meinung, dass sich das im Kern auf das Jahr 1936 zurückgehende Schweizer Genossenschaftsrecht trotz fehlender grundlegender Reformen im Wesentlichen bewährt hat und dank seiner flexiblen Ausgestaltung nach wie vor den wirtschaftlichen Bedürfnissen entspricht.

Taskforce-Lead: [Claudia Wyss, WIR Bank Genossenschaft](#)



VSRB-Taskforce Cyber Security

Da die Cyberrisiken im Finanzsektor markant ansteigen, wurde der Verein Swiss FS-CSC (Swiss Financial Sector – Cyber Security Center) gegründet. Die Taskforce des VSRB befasst sich vor allem mit Themen, die aus dem Swiss FS-CSC hervorgehen. Swiss FS-CSC hat sich bei der FINMA für die Anerkennung der Cyberübungen des Vereins als Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Pflicht aus dem RS 2023/01 «Operationelle Risiken und Resilienz – Banken» eingesetzt. In ihrer Aufsichtsmitteilung 03/2024 vom 7. Juni 2024 (Abschnitt 4) hält die FINMA ausdrücklich fest, dass Finanzinstitute der Aufsichtskategorien vier und fünf – zu denen bis auf eines alle VSRB-Mitglieder gehören – ihrer Pflicht zur Durchführung von risikobasierten, szenario-bezogenen Cyberübungen durch die Teilnahme an mindestens einer der jährlichen Übungen des Vereins nachkommen können. Damit ist ein wichtiges Anliegen des Finanzplatzes erfüllt. Eine grosse Herausforderung der Zukunft ist und bleibt der Kundenschutz. Das heisst, Cyberangriffe auf Kunden, die finanzielle Schäden und Reputationsrisiken verursachen, insbesondere bei Markenmissbrauch (z.B. Typo-squatting, Ad Hijacking) und Social Engineering (z.B. Phishing, CEO Fraud) zu verhindern. Die Angriffe haben sich mit der Möglichkeit von Echtzeitüberweisungen seit 2024 erhöht. Sofortige Transaktionen geben den Banken weniger Zeit, betrügerische Aktivitäten zu erkennen und zu verhindern. Betrüger können Gelder schneller weiterleiten, bevor sie entdeckt werden.

Taskforce-Lead: [Marianne Wildi, Hypothekarbank Lenzburg AG](#)



VSRB-Taskforce FKD (Digitalisierung)

Die Fachkommission Digitalisierung hat sich 2024 mit einer breiten Themenwahl auseinandergesetzt, mit dem Ziel, aktuelle Herausforderungen mit digitalen Mitteln besser zu meistern und neue Angebote, die nur gemeinschaftlich funktionieren, voranzubringen. Dazu gehört die Vorstudie «Collaborative Fraud Prevention». Diese untersucht, wie die Erkennung von Betrugsfällen durch Nutzung gemeinsamer Daten in anonymisierter Form verbessert werden kann und welche Services durch die Banken gerne konsumiert würden. Dies ist insbesondere im Kontext von Instant Payment für alle Institute von Interesse. Im Weiteren wurde das Projekt «Multibanking für Privatkunden», bei dem die meisten interessierten Institute Regionalbanken sind, eng begleitet. Dazu gehörten umfassende Abklärungen mit der Aufsichtsbehörde hinsichtlich der mit dem Multibankingangebot einhergehenden Pflichten. Zudem wurden auch die Implikationen von Wallets auf das Banking – gerade mit Blick auf die E-ID und das Bundeswallet – untersucht. Schliesslich hat sich die FKD mit Themen auseinandergesetzt, die viele Banken aktuell noch nicht beschäftigen, jedoch beobachtet werden sollten. Dazu gehört u.a. «Quantum Computing». Der von der SBVg im November 2024 veröffentlichte Expertenbericht «Quantum Computing in Banking» gibt Interessierten einen guten Überblick zu Anwendungsbereichen und gibt entsprechende Handlungsempfehlungen.

Taskforce-Lead: [Christoph Wille, Valiant Bank AG](#)



VSRB-Taskforce FKSF (Sustainable Finance)

Nach der Umsetzung der Selbstregulierung «Richtlinien für die Finanzdienstleister zum Einbezug von ESG-Präferenzen und ESG-Risiken» steht bereits die erste Runde der Anpassungen an. Das grosse Thema war allerdings die Konkretisierung des neuen FINMA-Rundschreibens zu «Naturbezogene Finanzrisiken». Dieses definiert die Aufsichtspraxis für das Management von klima- und weiteren naturbezogenen Finanzrisiken. Dieses Rundschreiben wurde in verschiedenen Gremien und Instanzen umfassend und intensiv diskutiert. Für die Anforderungen, die sich aus dem Rundschreiben ergeben, orientiert sich die FINMA an internationalen Rahmenwerken und Standards. Sie wendet dabei aber das Prinzip der Proportionalität an, indem sie Banken der Aufsichtskategorie drei bis fünf eine um ein Jahr längere Umsetzungsfrist zur Verfügung stellt. Der VSRB ist insbesondere nach der Umsetzung des neuen Rundschreibens überzeugt, dass der aktuelle regulatorische Rahmen ein nachhaltiges Finanzwesen bereits weitgehend ermöglicht. Zusätzliche Regularien sollten deshalb mit Bedacht und der Möglichkeit einer proportionalen Umsetzung eingeführt werden.

Taskforce-Lead: [Reto Huenerwadel, Hypothekbank Lenzburg AG](#)



VSRB-Taskforce Immobilienmarkt

Das grosse Thema war die Einzelkrediterhebung (EKE), welche die Banken künftig verpflichten wird, detaillierte Daten zu einzelnen Krediten an die Behörden zu liefern. Das von der FINMA und der SNB bereits im Vorjahr vorangetriebene Projekt ist mit erheblichem administrativem Aufwand verbunden, weshalb die Branche sich kritisch dazu äusserte, auch wenn nur Banken betroffen sind, die ein Kreditportfolio von CHF 4 Milliarden führen. Mit dem Einbezug von zusätzlichen Experten konnte der VSRB auf Branchenstufe dazu beitragen, die anfänglich 300 Kennzahlen pro Objekt mehr als zu halbieren. Um VSRB-intern alle tangierten Mitglieder einzubeziehen, wurde für dieses Thema der Kreis der Adressaten erweitert. Dank der professionell geführten Zusammenarbeit im Rahmen der SBVg konnten die Dimensionen der EKE letztlich begrenzt werden.

Weitere Themen waren Basel III final, die damit verbundene Revision der Selbstregulierungen im Hypothekbereich (Mindestanforderungen und Grundpfandrichtlinien) und das Stockwerkeigentumsrecht (STWEG). Der VSRB konnte stets seine praxisbezogene Fachkompetenz auf Branchenstufe einbringen und so die Sicht der Regionalbanken glaubwürdig vertreten.

Taskforce-Lead: [Beat Schneeberger, Valiant Bank AG](#)



VSRB-Taskforce KFR (Finanzmarktregulierung und Rechnungslegung)

Am 10. April 2024 hat der Bundesrat den Bericht zur Bankenstabilität veröffentlicht. Darin wurden 37 Massnahmen als Folge der CS-Krise evaluiert. Im Rahmen der SBVg ist die KFR neben der KORECO federführend bei der Aufarbeitung dieses Massnahmenpakets. Aufgrund der strategischen Bedeutung wurde seitens VSRB die Meinungsbildung mit dem Geschäftsführer und dem Verwaltungsrat abgestimmt.

In diesem Prozess stand die Massnahme Nr. 28 – Ausbau des Potenzials zur Liquiditätsversorgung über den LoLR (Lender of Last Resort) – im Fokus. Diese Priorität hängt mit dem Public Liquidity Backstop (PLB) insofern zusammen, als dessen marktverzerrende Wirkung auf dem Kapitalmarkt mit der Option auf eine Notfall-Liquidität partiell kompensiert wird. Der VSRB trug dazu bei, dass dies auch auf Branchenstufe prominent platziert wurde.

Bezüglich der Umsetzung von Basel III final war das Datum der Einführung zwischenzeitlich ein Thema, aber der Bundesrat hielt – unabhängig von internationalen Entwicklungen – am Datum per Anfang 2025 fest.

Die Taskforce hat auch das von der FINMA und der SNB initiierte Vorhaben der Einzelkrediterhebung (EKE) begleitet, mit dem sich primär die Taskforce Immobilienmarkt befasst hat. Beim Entwurf für das Rundschreiben «Umweltbezogene Finanzrisiken» konnte der VSRB zwar mit den anderen Branchenvertretern am gleichen Strick ziehen, trotzdem stiess die geeinte Opposition bei der FINMA auf taube Ohren.

Taskforce-Lead: Serge Laville, Valiant Bank AG



VSRB-Taskforce KORECO (Recht und Compliance)

Das für die Taskforce befrachtete Berichtsjahr startete mit einer Teilrevision des Geldwäschereigesetzes (GwG), nachdem dieses erst im Jahr 2023 neu in Kraft gesetzt wurde. Damit soll die Sorgfalts- und Meldepflicht auf weitere Bereiche risikobehafteter Beratungstätigkeit ausgedehnt werden. Der Bundesrat will zudem die Transparenz bei juristischen Personen erhöhen. Der VSRB konnte sich im Positionspapier auf Branchenstufe mit seiner praxisbezogenen Kompetenz konstruktiv einbringen. Im parlamentarischen Prozess wurden die beiden genannten Themen erwartungsgemäss in zwei Vorlagen aufgeteilt. Noch im Dezember 2024 hat dann der Ständerat im Sinn der Branche die Richtigkeitsvermutung in der Vorlage zum Transparenzregister befürwortet. Der Bericht des Bundesrats zu Too-Big-To-Fail (TBTF) gab Anlass zu grundlegenden Diskussionen, was das Verhältnis zwischen Vergütung und Verantwortlichkeiten anbelangt und die Frage, wie das Senior-Management-Regime ausgestaltet werden soll. Weitere Themen, die intensiv besprochen wurden, waren die Selbstregulierung zu Sustainable Finance, die Vorarbeiten zur Einführung einer Payment-Service-Provider-Bewilligung des SIF (PSP-Bewilligung; Ablösung der FinTech-Bewilligung), das Positionspapier zur Regulierung von künstlicher Intelligenz (KI) in der Schweiz, die Ausbildungspflicht der Versicherungsvermittler, die Anhörung eines neuen Rundschreibens zu FIDLEG, die FinfraG-Revision und Regulierung der Emittentenpflichten sowie die Vernehmlassung zur Änderung des Finanzmarktaufsichtsgesetzes (FINMAG). Ebenfalls wurde ein Positionspapier zur Einziehung von gesperrten Geldern zum Wiederaufbau der Ukraine erstellt.

Taskforce-Lead: Pascal Baumgartner, Entris Banking AG



VSRB-Taskforce Private Banking

Im Jahr 2024 beschäftigte sich der Steuergausschuss Private Banking der SBVg mit den Sanktionen, dem grenzüberschreitenden Geschäft, der Nachhaltigkeit und der TBTF-Regulierung. Im Bereich der Sanktionen ging es darum, aufzuzeigen dass die Schweiz eine Sanktionsstrategie benötigt, damit im grenzüberschreitenden Geschäft mehr Klarheit und Rechtssicherheit herrscht. Es wurde weiterhin intensiv an neuen Verhandlungsansätzen gegenüber der EU gearbeitet und die Verhandlungen mit UK (Berne Financial Service Agreement) wurden unterstützt. Im Weiteren diskutierte der Steuergausschuss über verstärkte internationale Marketingaktivitäten für den Finanzplatz Schweiz. Im Bereich der Nachhaltigkeit und der TBTF-Regulierung wurde – ganz im Sinn des VSRB – immer wieder das Proportionalitätsprinzip betont, was sich auch in der offiziellen Kommunikation der SBVg niederschlug. Für den VSRB ist es wichtig, bei allen Themen über die regulatorischen Entwicklungen informiert zu sein und die Sicht der Regionalbanken einbringen zu können.

Taskforce-Lead: Michael Steiner, acrevis Bank AG



VSRB-Taskforce STEKO (Steuern)

Die Taskforce beschäftigte sich mit politischen Themen zu Steuern, wie dem Bericht der Expertengruppe Gaillard zur Subventionsüberprüfung, der das aus Bankensicht relevante Thema «Einschränkungen beim Kapitalbezug der 2./3. Säule» auf den Tisch gelegt hat. Oder mit dem Postulat von Ständerat Beat Rieder, der die Prüfung der (Mit-)Finanzierung der Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV) durch eine Finanztransaktionssteuer, auch auf Neuhypotheken, verlangt. Die politische Weiterentwicklung der beiden Dossiers wird eng zu verfolgen sein.

Für grenznahe Regionalbanken von Bedeutung war die Vernehmlassung des Bundes zum Thema «AIA-Gesetz betreffend Lohndaten» – das Gesetz dient als Grundlage für die Umsetzung entsprechender Doppelbesteuerungsabkommen, vorerst mit Italien und Frankreich. Im Weiteren standen auf der Ebene STEKO-SBVg folgende für Regionalbanken weniger relevante Themen im Vordergrund: Umsetzung bzw. Inkraftsetzung OECD-Mindeststeuer, diverse Doppelbesteuerungsabkommen und Weiterentwicklung AIA-Abkommen CH/EU (mit der neuen, irritierenden Forderung der EU betreffend Vollstreckungshilfe der Schweiz).

Taskforce-Lead: Christian Heydecker, Clientis AG



VSRB-Taskforce Vorsorgen

Im Berichtsjahr wurde die BVG-Revision an der Urne abgelehnt. Das zentrale Thema der Taskforce war jedoch der Einkauf in die Säule 3a. Die Taskforce erarbeitete hierzu die Vernehmlassungsantwort des VSRB. Während die Mehrheit der Branchenvertreter die erhebliche Abweichung von der ursprünglichen Motion Ettlín kritisierte, wurde die Vorlage von den meisten Kantonen im Hinblick auf befürchtete Steuerausfälle positiv aufgenommen. Die Verordnung tritt trotz Kritik und Ablehnung des bundesrätlichen Entwurfs durch die zuständige nationalrätliche Kommission (SGK-NR) am 1. Januar 2025 unverändert in Kraft und verzichtet darauf, Einkäufe rückwirkend zu ermöglichen.

Taskforce-Lead: Daniel Friedli, Entris Banking AG

Taskforce-Mitglieder (Stand 31. Dezember 2024)

TF BIKO (Bildung)

Franziska Amstutz, Valiant Bank AG
Nando Gasser, Clientis AG
Remo Gerber, BS Bank Schaffhausen AG
Ursula Gomez, acrevis Bank AG
Sandra Kunze, Hypothekbank Lenzburg AG
Manuel Odermatt, LLB (Schweiz) AG
Isabelle Stalder, Bernerland Bank AG
Stefan Stucki, Entris Banking AG

TF Coopérative

Markus Gosteli, AEK BANK 1826 Genossenschaft
Felix Hofstetter, Bank EKI Genossenschaft
Sandro Meichtry, Bank Thalwil Genossenschaft
Marcel Melliger, Sparcassa 1816 Genossenschaft
Natalie Sigg, Sparcassa 1816 Genossenschaft
Hanspeter Sinzig, Bürgerliche Ersparniskasse Bern, Genossenschaft
Claudia Wyss, WIR Bank Genossenschaft

TF Cyber Security

Jousry Abdel Khalek, LLB (Schweiz) AG
Hans Ulrich Amsler, Valiant Bank AG
Michel Kühne, Clientis AG
Andrea Luzio, WIR Bank Genossenschaft
Stefan Maric, Hypothekbank Lenzburg AG
Sandro Wälchli, Bank Avera Genossenschaft
Marianne Wildi, Hypothekbank Lenzburg AG

TF FKD (Digitalisierung)

Andrew Burrows, Hypothekbank Lenzburg AG
Caesar Gfeller, Entris Banking AG
Claudio Gisler, WIR Bank Genossenschaft
Stefan Lutziger, Bank Avera Genossenschaft
Christoph Wille, Valiant Bank AG
Kurt Wyss, Clientis AG

TF FKSF (Sustainable Finance)

Michael Elsaesser, Bernerland Bank AG
Reto Huenerwadel, Hypothekbank Lenzburg AG
Yannik Ilkow, LLB (Schweiz) AG
Tobias Kurz, Valiant Bank AG
Fabian Schaefer, Bank Thalwil Genossenschaft
Nils Schlünzen, AEK BANK 1826 Genossenschaft
Martin Tschirky, Bank BSU Genossenschaft

TF Immobilienmarkt

Martin Kaindl, LLB (Schweiz) AG
Martin Kaufmann, Regiobank Solothurn AG
Ivo Peyer, Sparcassa 1816 Genossenschaft
Christian Pletscher, Hypothekbank Lenzburg AG
Beat Schneeberger, Valiant Bank AG
Kurt Stauffer, Ersparniskasse Rüeggisberg Genossenschaft
Bettina Wüest, Bernerland Bank AG

TF KFR (Finanzmarktregulierung und Rechnungslegung)

Rolf Bohnenblust, Hypothekbank Lenzburg AG
Serge Laville, Valiant Bank AG
Monika Lüdy, Entris Banking AG
Matthias Montani, Valiant Bank AG
Daniel Reusser, Bank EKI Genossenschaft
Daniel Sommer, Spar- und Leihkasse Bucheggberg AG
Albert Thommen, Regiobank Solothurn AG

TF KORECO (Recht und Compliance)

Pascal Baumgartner, Entris Banking AG
Tamara Bühlmann, acrevis Bank AG
Mattia Carugo, Clientis AG
Nando Gasser, Clientis AG
Steve Lutzmann, LLB (Schweiz) AG
René Oppliger, Valiant Bank AG
Ramona Umhang, Entris Banking AG

TF Private Banking

Philipp Bürgin, BANK ZIMMERBERG AG
Christian Fernandez, LLB (Schweiz) AG
Mark Frehner, Bank EEK AG
Sven Ingold, Regiobank Solothurn AG
Daniel Meier, Lienhardt & Partner Privatbank Zürich AG
Marc Praxmarer, Valiant Bank AG
Michael Steiner, acrevis Bank AG
Marco Zörner, Sparkasse Schwyz AG

TF STEKO (Steuern)

Christian Gisi, Valiant Bank AG
Christian Heydecker, Clientis AG
Patrick Schwarz, acrevis Bank AG

TF Vorsorgen

Daniela Bürki, Bank SLM AG
Franz Feller, Hypothekbank Lenzburg AG
Daniel Friedli, Entris Banking AG
Beat Kauer, Ersparniskasse Rüeggisberg Genossenschaft
Martin Koller, Valiant Bank AG
Monika Krebs, AEK BANK 1826 Genossenschaft
Stefan Scheibli, WIR Bank Genossenschaft
Michèle Spreiter, Clientis Bank Aareland AG

Verwaltungsrat



Von links: Jürg Ritz, Markus Gygax, Marianne Wildi, Markus Boss, Suzanne Marclay-Merz, André Wegmann, Markus Gosteli, Peter Ritter (auf der Abbildung fehlen: Christian Heydecker, Dr. Michael Steiner und René Zwicky).

Präsident

Markus Gygax
VR-Präsident
Valiant Bank AG

Vizepräsidentin

Marianne Wildi
Mitglied des Verwaltungsrats
Hypothekarbank Lenzburg AG

Mitglieder

Markus Boss
Vorsitzender der Geschäftsleitung
Regiobank Solothurn AG

Markus Gosteli
Vorsitzender der Geschäftsleitung
AEK BANK 1826 Genossenschaft

Christian Heydecker
VR-Präsident
BS Bank Schaffhausen AG
und Clientis AG

Suzanne Marclay-Merz
VR-Präsidentin
Bank Leerau Genossenschaft

Peter Ritter
Mitglied des Verwaltungsrats
Bernerland Bank AG

Jürg Ritz
CEO
Baloise Bank AG

Dr. Michael Steiner
Vorsitzender der Geschäftsleitung
acrevis Bank AG

André Wegmann
Vorsitzender der Geschäftsleitung
Bank Avera Genossenschaft

René Zwicky
CEO
LLB (Schweiz) AG

Geschäftsstelle



Dr. oec. publ. Jürg de Spindler
Geschäftsführer



Manuela Kohler
Assistentin Geschäftsführung



Jennifer Emch
Assistentin Geschäftsführung

Verbandsmitglieder



acrevis Bank AG



AEK BANK 1826 Genossenschaft



Alpha RHEINTAL Bank AG



Baloise Bank AG



Bank Avera Genossenschaft



Bank BSU Genossenschaft



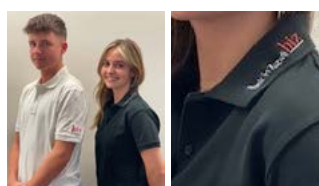
Bank EEK AG



Bank EKI Genossenschaft



Bank Gantrisch Genossenschaft



Bank in Zuzwil AG



Bank Leerau Genossenschaft



Bank Oberaargau AG



Bank SLM AG



Bank Thalwil Genossenschaft



BANK ZIMMERBERG AG



BBO Bank Brienz Oberhasli AG



Bernerland Bank AG



Bezirks-Sparkasse Dielsdorf Genossenschaft



Biene Bank im Rheintal Genossenschaft



BS Bank Schaffhausen AG



Burggemeinde Bern, DC Bank, Deposito-Cassa der Stadt Bern



Burgerliche Ersparniskasse Bern, Genossenschaft



Caisse d'Epargne Courtelary SA



Caisse d'Epargne de Nyon société coopérative



Clientis AG



Clientis Bank Aareland AG



Clientis Bank im Thal AG



Clientis Bank Oberuzwil AG



Clientis Bank Thur Genossenschaft



Clientis Bank Toggenburg AG



Clientis Entlebucher Bank AG



Clientis Sparkasse Oftringen Genossenschaft

Hier wird jährlich ein Thema bestimmt, zu dem die Mitgliedsinstitute ein passendes Bild liefern.
Dieses Jahr geht es um Uniformen, Gadgets und andere Marketingprodukte.



CRÉDIT MUTUEL DE LA VALLÉE SA



Entris Banking AG



Ersparniskasse Affoltern i.E. AG



Ersparniskasse Rüeggisberg
Genossenschaft



Ersparniskasse Schaffhausen AG



ESPRIT Netzwerk AG



GRB Glarner Regionalbank
Genossenschaft



Hypothekbank Lenzburg AG



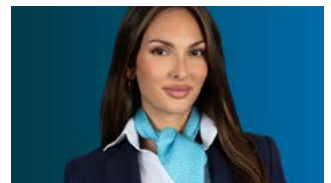
Leihkasse Stammheim AG



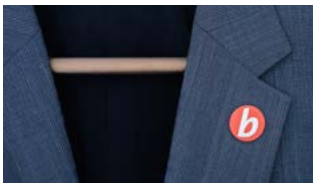
Lienhardt & Partner Privatbank Zürich AG



LLB (Schweiz) AG



Regiobank Männedorf AG



Regiobank Solothurn AG



SB Saanen Bank AG



Sparhafen Bank AG



Spar- und Leihkasse
Bucheggberg AG



Spar- und Leihkasse Frutigen AG



Spar- und Leihkasse Thayngen AG



Spar- und Leihkasse Wynigen AG



Spar+Leihkasse Riggisberg AG



Sparcassa 1816 Genossenschaft



Sparkasse Schwyz AG



Sparkasse Sense



Valiant Bank AG



WIR Bank Genossenschaft



Zürcher Landbank AG

Impressum

Herausgeber und Redaktion

Verband Schweizer Regionalbanken
Association des banques régionales suisses
Mattenstrasse 8, 3073 Gümligen
www.regionalbanken.ch

Konzept und Realisation

Schmucki Agentur für Kommunikation AG, Uster, www.agenturschmucki.ch

Fotos

Ben Zurbruggen, Biel, www.ben-zurbruggen.ch (Aktivitäten und Geschäftsstelle)
Manuel Lopez, Bern, www.manuellopez.com (Präsident und Geschäftsführer, Verwaltungsrat)
Mitgliederseite: Bildmaterial wurde von den Mitgliedern angeliefert

Korrektorat

Lea von Brückner, www.leavonbrueckner.ch

April 2025



Folgen Sie uns auf LinkedIn.

Verband Schweizer Regionalbanken
Association des banques régionales suisses
Mattenstrasse 8
3073 Gümligen

www.regionalbanken.ch