

Corporate Governance bei Schweizer Regionalbanken

Auf dem Finanzplatz wird über ein Paket von Veränderungen debattiert. Der Bundesrat plant unter anderem regulatorische Anpassungen bei der Corporate Governance. Felix Graber, Geschäftsführer der qualityconsult ag, ordnet die Reformen und Folgen für Regionalbanken ein.

VSRB: Wenn Sie auf die Corporate-Governance-Diskussion seit der CS-Krise blicken: Was ist heute der zentrale blinde Fleck?

Felix Graber: Bei Grossbanken liegt der blinde Fleck in der Unübersichtlichkeit und Komplexität. Wenn sehr viele Einheiten zu überwachen sind, verläuft man sich. Regionalbanken sind dagegen deutlich einfacher strukturiert; dort steht und fällt Corporate Governance mit dem Willen und dem Engagement der Entscheidungsträger, Governance konsequent zu implementieren.

VSRB: Welche Governance-Stärke sehen Sie bei Regionalbanken und wo liegen realistische Schwachstellen?

Felix Graber: Insgesamt wird Governance bei Regionalbanken gut gelebt: Prozesse sind eingespielt, Unterlagen, Anträge und Protokolle haben in den letzten Jahren deutlich an Qualität gewonnen. Realistische Schwachstellen sehe ich weniger bei der Regeltreue, sondern vielmehr bei der Best-Practice-Umsetzung: etwa in der Selbstbeurteilung des Verwaltungsrats, in Aus- und Weiterbildungsaktivitäten oder in der laufenden Anpassung von Anforderungsprofilen an neue Risikolagen oder technologische Entwicklungen – Stichwort digitale Transformation.

VSRB: Wo sehen Sie den grössten Unterschied zwischen «guter Governance auf dem Papier» und gelebter Governance – und wie misst man Letztere verlässlich?

Felix Graber: Papier ist wichtig, aber entscheidend ist die gelebte Haltung: Governance hängt schliesslich am Willen, Ver-

antwortung zu übernehmen und das Beste für die Institution zu tun. Messen lässt sich gelebte Governance aus meiner Sicht am ehesten über Reputation – und indirekt über Indikatoren wie Kundenvertrauen, Wachstum, Kreditqualität oder Wertberichtigungen, die im Geschäftsbericht sichtbar werden.

VSRB: Der Bundesrat plant Anpassungen der Corporate Governance mit einer Vernehmlassung 2026 und einem Zeithorizont bis zum Inkrafttreten 2028/29. Was sollten Regionalbanken bereits 2026 proaktiv vorbereiten – und was wäre verfrüht?

Felix Graber: 2026 erwarte ich noch wenig Konkretes; eine vorausseilende Umsetzung unklarer Regeln wäre verfrüht. Proaktiv Sinn macht aber, die strategische Personalplanung früh zu schärfen – insbesondere mit Blick darauf, dass der Kreis der «Gewährträger» ausgeweitet werden könnte und dafür geeignete Profile und Nachweise bereitstehen müssten.

«Die wesentlichen Governance-Themen sind aus meiner Sicht bereits heute im FINMA-Rundschreiben zur Corporate Governance adressiert.»



VSRB: Wären die Anpassungen Ihrer Meinung nach eine Verschärfung oder eine «risikoadäquate Regulierung»?

Felix Graber: Ich sehe keinen Bedarf für eine eigentliche Verschärfung: Die wesentlichen Governance-Themen sind aus meiner Sicht bereits heute im FINMA-Rundschreiben zur Corporate Governance adressiert. Entscheidend ist, dass Verwaltungsräte diese Vorgaben als Best Practice aus eigener Einsicht weiterentwickeln und an neue Situationen anpassen – nicht zusätzliche Regeln von oben.

VSRB: Was ist aus Ihrer Sicht der Kern der Corporate-Governance-Debatte nach den jüngsten Krisenerfahrungen: Regeln, Verantwortlichkeiten oder Kultur?

Felix Graber: Der Kern ist für mich klar die Kultur der Verantwortungsübernahme. Regeln und Rollen gibt es, aber Governance funktioniert nur, wenn Gremien mit Engagement und gesundem Menschenverstand handeln und Verantwortung nicht wegdelegieren oder wegmoderieren.

VSRB: Inwieweit muss die Verantwortungsordnung eines Unternehmens überhaupt regulatorisch vorgegeben werden?

Felix Graber: Man sollte sich nicht an Regeln aufhängen, sondern Verantwortung auch ohne Detailvorgaben tragen. Übersteuerung droht, wenn zusätzliche Vorgaben zu retrospektiver «Absicherungsarbeit» führen und Gremien in eine Schockstarre bringen, nach dem Motto: Gute Idee, aber wer übernimmt die Verantwortung? Stabilität am Finanzplatz entsteht nicht nur durch resiliente, sondern auch durch engagierte Banken, die sich weiterentwickeln, innovieren und unternehmerisch handeln.

VSRB: Sollte nicht das Eigeninteresse am erfolgreichen Wirtschaften bereits eine gute Geschäftsführung garantieren?

Felix Graber: Eigeninteresse hilft, aber eine Garantie ist es nicht. Entscheidend ist der Wille, Governance zu implementieren und zu leben.

VSRB: Wie sieht die Praxis diesbezüglich bei den Regionalbanken momentan aus?

Felix Graber: Insgesamt sehe ich die Regionalbanken als krisenresistent und resilient – gerade wegen der einfachen Strukturen und weil Governance in vielen Häusern gut gelebt wird. Gleichzeitig gibt es Unterschiede darin, wie konsequent Best Practice umgesetzt wird.

«Messen lässt sich gelebte Governance aus meiner Sicht am ehesten über Reputation.»

VSRB: Sie argumentieren, die bestehenden Aufsichtsmittel seien grundsätzlich ausreichend. Was wäre aus Ihrer Sicht der wirksamere Hebel als ein zusätzliches Regime?

Felix Graber: Verwaltungsräte sollen entlang ihres Risikoprofils und Geschäftsmodells richtig zusammengesetzt sein, ihre Arbeitsweise regelmässig reflektieren und die Balance zwischen Überwachung und strategischer Führung aktiv halten. Kurz: Bewusstsein, Qualität in den Gremien und konsequente Umsetzung statt zusätzlicher Etiketten.

VSRB: Welche Minimaldokumentation wäre dennoch sinnvoll, um echte Verantwortungsübernahme zu stärken – ohne Scheinverantwortung?

Felix Graber: Minimal sinnvoll ist für mich eine saubere Protokollführung, die auch Gegenstimmen namentlich festhält. So wird im Ernstfall nachvollziehbar, wer wann welche Position vertreten hat – ohne dass man in Wortprotokolle und Absicherungsrituale abgleitet.

VSRB: Sie warnen vor Bürokratie und einem Kulturwandel weg von kollektiver Verantwortung. Wo sehen Sie dieses Risiko am stärksten – und wie könnte man es regulatorisch entschärfen?

Felix Graber: Das Risiko sehe ich dort, wo individuelle Absicherung die kollektive Verantwortung aushebelt: Rückzug, pauschale Gegenstimmen oder Enthaltungen mit Gerangel in den Gremien. Entschärfen kann man das aus meiner Sicht vor allem über Proportionalität und Differenzierung: kleine Banken mit einfachem Geschäftsmodell nicht zusätzlich regulieren und keine TBTF-Logik pauschal auf Regionalbanken übertragen.

VSRB: Stichwort Nachfolgeplanung bei den Regionalbanken: Welche Profile fehlen?

Felix Graber: Ich sehe nicht primär zu wenig Leute, sondern die Aufgabe, passende Profile gezielt zu identifizieren und weiterzuentwickeln. Entscheidend ist eine heterogene Zusammensetzung aus beispielsweise Markt, Vertrieb und gleichzeitig Operations sowie Risikomanagement. Und dass Personen, die fachlich in anderen Branchen stark sind, über Weiterbildung und Onboarding in bank- und risikospezifische Themen hineinwachsen.

VSRB: Was sollten Regionalbanken 2026 konkret in die Nachfolgeplanung und VR/GL-Entwicklung aufnehmen, unabhängig davon, wie das Gesetz am Ende aussieht?

Felix Graber: Fokus auf strategische Personalplanung, Fachkompetenz, Aus- und Weiterbildung sowie darauf, wie Governance praktisch funktioniert. Zudem frühzeitig überlegen, wie man mögliche Mehrkosten aus zusätzlichen Anforderungen über Erträge auffängt und die Resilienz der Bankorgane weiter stärkt.

VSRB: Was würde ein Senior Managers Regime bei Regionalbanken verbessern, welche Risiken wären entschärft?

Felix Graber: Der Grundgedanke – Verantwortlichkeiten sehr klar einzelnen Personen zuzuordnen – ist nachvollziehbar, wenn grosse Organisationen nicht mehr wissen, wer wofür verantwortlich ist. Bei Regionalbanken mit überschaubaren Gremien ist Verantwortung heute bereits gut identifizierbar, der Zusatznutzen wäre begrenzt, während Risiken wie mehr Bürokratie, defensives Verhalten und ein engeres Rekrutierungsumfeld steigen könnten.

«Das Risiko sehe ich dort, wo individuelle Absicherung die kollektive Verantwortung aushebelt.»

VSRB: Wenn Sie dem Bund für die Vernehmlassung 2026 drei Leitplanken mitgeben könnten: Welche wären es?

Felix Graber: Erstens: Eine konsequent differenzierte Beurteilung nach Bankenkategorien. Zweitens: Kleine Banken mit einfachem Geschäftsmodell und Risikoprofil nicht zusätzlich regulieren – sie sind gut reguliert. Drittens: Regionalbanken nicht in Geiselschaft nehmen für Probleme der Grossbanken.



VSRB: Was wäre aus Ihrer Sicht 2028/29 ein Erfolgskriterium? Woran erkennen wir, dass Corporate Governance tatsächlich besser geworden ist?

Felix Graber: Erfolg zeigt sich am Ende über die Reputation – das höchste Gut. Konkret wird sie sichtbar über Vertrauen und harte Indikatoren wie Wachstum, Ertragsdiversifikation, Kostendisziplin, Liquiditäts- und Refinanzierungspolster sowie Wertberichtigungen/Rückstellungen.

VSRB: Was sollten Regionalbanken aus der Debatte mitnehmen – und was bewusst nicht überinterpretieren?

Felix Graber: Regionalbanken sollten die Debatte «sportlich» als Anlass nehmen, die eigenen Hausaufgaben bei Personal, Kompetenzen, Weiterbildung und Governance-Praxis zu machen – und nicht in Starre verfallen, weil zusätzliche Anforderungen zwar Kosten bringen, Letztere in absehbarer Zeit aber keine Bank zugrunde richten.



ZUR PERSON

FELIX GRABER

ist Geschäftsführer der qualityconsult ag mit Sitz in Luzern.

Er referierte am VSRB-Fachanlass am 17. November 2025 zum Thema «Corporate Governance zwischen Regulierung und Unternehmertum».

Die Kernaussage seines Referats war, dass zusätzliche Regime sehr schnell konkrete Nebenwirkungen haben – etwa bei der Rekrutierung und bei den Kosten. Ein Senior Management Regime könne dazu führen, dass Banken ihre Gremien stärker entschädigen müssen, was gerade für kleinere Institute spürbar sei.

Felix Graber hat langjährige Berufserfahrung bei Banken und praktische Führungserfahrung als Verwaltungsrat und CEO. Er berät und coacht seit über 30 Jahren Unternehmen.

[qualityconsult.ch](https://www.qualityconsult.ch)



Fotos: Petra Wolfensberger