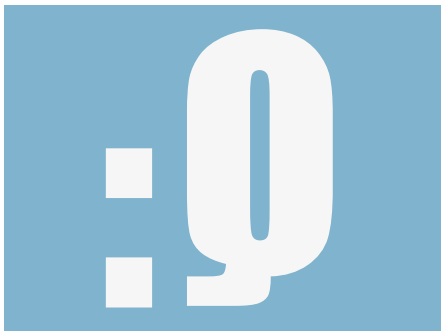




Hart am Wind

Liebe Leserin, lieber Leser

Die Regionalbanken reiten weiterhin auf einer Erfolgswelle und werden es auch in Zukunft tun. Diese Aussage mache ich mir mit 30-jähriger Erfahrung in «unserer» Szene an. Führungsverantwortlichen einer Regionalbank, welche die Bruttozinsspanne von 0.7% auf über 0.8% steigern und gleichzeitig die Cost-Income-Ratio um über 2% senken, gilt es ebenso Respekt zu zollen wie jenen, welche ohne grosses Murren die angeforderten Unterlagen von FINMA deep dives oder Supervisory Reviews professionell und zeitgerecht aufbereiten. Da mag es wie ein Schlag ins Gesicht wirken, wenn der «Niedergang» einer Regionalbank mit hoher Regulierungsdichte und unverhältnismässigem IT-Aufwand zu begründen versucht wird. Dabei wurden wohl über Jahre die Segel in einem äusserst potenten Marktgebiet nur unvorteilhaft gesetzt, während die Kosten förmlich explodierten.

Diese Beispiele illustrieren zwar, dass die Herausforderungen mannigfaltig sind und akzentuiert zunehmen. Wer sich jedoch die einfache **Trilogie «Fokus» - «Finanzen» - «Führung»** verinnerlicht, wird auch die kommenden Stürme ohne überstürzte Handlungen meistern.

Ich wünsche weiterhin «Allzeit gute Fahrt und immer eine Handbreit Wasser unter dem Kiel.»

Felix Graber, Geschäftsleiter



Effizienzdruck bei Regionalbanken

Erfolgsfaktoren für eine Cost-Income-Ratio unter 60 %

Einige Regionalbanken stehen chronisch unter wachsendem Margen- und Kostendruck. Die durchschnittliche Cost-Income-Ratio (CIR) liegt dann nicht selten bei über 65 - 70 %. Ab diesem Niveau wird es schwierig, Kapitalkosten zu verdienen, in Digitalisierung/KI zu investieren und strategische Spielräume zu sichern – besonders bei zinsabhängigen Geschäftsmodellen. Tiefe CIR-Werte erreichen Banken typischerweise durch klar fokussierte Strategien, konsequente Standardisierung und Digitalisierung der Kernprozesse, striktes Kostenmanagement und einer aktiven Steuerung der Zinsmarge sowie die Diversifikation der Ertragsbasis. Erfolgreiche Banken verankern deshalb Effizienz, Wachstum und Marge als Kernprinzip in der Strategie. Die Umsetzung der Kernprinzipien gelingt am besten mit qualifizierten VR und GL, welche sich tagtäglich damit befassen und die Verantwortung für den Unternehmenserfolg auch persönlich wahrnehmen und tragen.

Alles in der Cloud: Fluch oder Segen?

Digitale Verantwortung übernehmen – Denken in (europäischen) Varianten

Der im November 2025 aktualisierte Cloud-Leitfaden der Schweizerischen Bankiervereinigung (3. Ausgabe) positioniert sich als praxisnahe Auslegungshilfe, um Cloud-Sourcing im Einklang mit Aufsichtsrecht und Bankgeheimnis zu gestalten. Im Lichte des zeitgleich erschienenen FINMA-Risikomonitors 2025 gewinnt er zusätzliche Bedeutung, weil letzterer die zunehmende Abhängigkeit von wenigen IKT- und Cloud-Providern explizit als strukturelles Konzentrations- und Systemrisiko hervorhebt.

Der Leitfaden adressiert dieses Spannungsfeld über risikobasierte Anbieterwahl, Exit-Strategien, strenge Auslagerungs-Governance sowie technische und organisatorische Massnahmen wie Verschlüsselung, Datenspeicherung, Logging und Überwachung. Damit liefert er wichtige Anhaltspunkte, um die im Risikomonitor geforderte operative Resilienz gegenüber Ausfällen, Cyberangriffen und Lieferkettenrisiken zu stärken. Dennoch verschärft die Marktrealität – die starke Dominanz amerikanischer Hyperscaler wie Microsoft oder AWS auch bei kritischen staatlichen und staatsnahen Stellen in der Schweiz – die Debatte um digitale Souveränität, Cloud-Act-Risiken und Verhandlungsasymmetrien.

Aus strategischer Sicht reicht es daher nicht, den SBVg-Leitfaden nur als Compliance-Checkliste zu lesen. Gefordert ist eine integrierte Cloud-Strategie, die Konzentrationsrisiken quantitativ misst, Multi-Cloud- und Exit-Fähigkeiten aktiv entwickelt, datenschutz- und bankgeheimnisschonende Architekturprinzipien nutzt und den Aufbau bzw. Einbezug europäischer und schweizerischer Alternativen prüft. So können Institute regulatorische Erwartungen der FINMA erfüllen und gleichzeitig ihre langfristige unternehmerische Handlungsfähigkeit in einem (derzeit noch) von US-Anbietern dominierten Cloud-Markt sichern.

Sechs erfolgreiche Rekrutierungsmandate

Marktkennntnisse und ein intensiver Dialog als Erfolgsfaktoren

Für die **AEK BANK 1826 Genossenschaft** in Thun und für die **Clientis Spar- und Leihkasse Thayngen AG** rekrutierten wir erfolgreich im Rahmen einer Nachfolgeplanung die zukünftigen Vorsitzenden der Geschäftsleitung und für die **Spar- und Leihkasse Wynigen AG** für den Bereich Services ein Mitglied der Geschäftsleitung. Wiederum durften wir diesen Banken unsere Expertise zur Verfügung stellen und aus qualifizierten Kandidierenden die besten Persönlichkeiten selektieren sowie im intensiven Dialog mit den Kandidatinnen und Kandidaten und unseren Auftraggebern einen professionellen und vertrauensvollen Bewerbungsprozess gestalten. Drei weitere Regionalbanken haben unsere Expertise bei der Identifikation und Selektion von Verwaltungsratsmitgliedern aktiv genutzt. Zwei öffentlich ausgeschriebene VR-Mandate generierten gegen 100 potenzielle Kandidaturen, wobei auch hier nur die am besten Geeigneten unseren Selektionsprozess erfolgreich bestehen konnten. Unser Kandidatinnen- und Kandidatenpool wächst erfreulich.

In den kommenden Monaten stehen weitere Rekrutierungsmandate für die jeweils wichtigste operative Funktion in einer Regionalbank an. Aktuell sind wir mandatiert für die **Spar+Leihkasse Riggisberg AG** auf Anfang 2027 die Nachfolge des Vorsitzenden der Geschäftsleitung zu rekrutieren. Entlang des spezifischen Anforderungsprofils gilt es auch hier die beste Führungspersönlichkeit zu identifizieren und zu selektieren. Und ab Frühsommer 2026 suchen wir für eine weitere sehr erfolgreich aufgestellte Berner Regionalbank den Vorsitz der Bankleitung. Die bisher rund 800 geprüften Kandidaturen für Kaderstellen im Finanzdienstleistungsbereich (VR, CEO, Mitglieder der GL, HR-Manager, Compliance-Manager, Bereichsleiter etc.) attestieren der qualityconsult ag eine professionelle und transparente Personalselektion. Ein erfolgreicher Selektionsprozess dauert rund 4 - 6 Monate, wobei vor der Lancierung im Markt ein vertiefter Dialog mit dem Auftraggeber erfolgt, damit Ziele, Anforderungen und das Idealprofil geklärt werden können. Im HR Consulting sind die Marktkennntnisse sowie die professionelle Betreuung von Auftraggebern und Kandidierenden entscheidend für den Erfolg. Ein HR Mandat mit der qualityconsult ag wird diesen Ansprüchen in jeder Phase eines Rekrutierungsprozesses gerecht.

Organmutationen: Zunehmender Hürdenlauf

Vorboten des Senior Manager Regime

Organmutationen sind für Schweizer Banken längst zum strategischen Brennpunkt geworden: Jede Änderung in VR oder GL unterliegt der Bewilligung durch die FINMA. Die Aufsicht prüft systematisch Fachkompetenz, (Führungs- und Bank-)Erfahrung, Integrität und zeitliche Verfügbarkeit der Kandidierenden und knüpft daran die dauerhafte Gewähr für eine einwandfreie Geschäftsführung ab Amtsantritt. Nach der CS-Krise und mit neuem Direktor zieht die FINMA die Schraube auch bei Regionalbanken unnötigerweise an und beurteilt Organmutationen deutlich kritischer. Organmutationen werden damit zum Hebel, um Corporate Governance, Risikokultur und Verantwortlichkeit im ganzen Sektor nach oben zu nivellieren – mit spürbar höherer Hürde für neue Organmitglieder oder Auflagen zur Stärkung der Organisation und bei der Erst- und Folgeausbildung von Organen. Mit Blick auf die Diskussion um das vermeintliche Senior Manager Regime wird die Selektion von Bank VR (und GL) zum strategischen Risikofaktor, den es aktiv und vorausschauend zu adressieren gilt. Sprechen Sie mit uns darüber.

Weiterbildungs-Agenda

Bankenseminar 2026

Seit 2007 referieren Andreas Gasser und Felix Graber im Rahmen des Bankenseminars für Regionalbanken zu aktuellen Themen aus den Bereichen Risikomanagement, Strategie, Rechnungslegung oder Corporate Governance. Auch 2026 werden wiederum zwei Module angeboten. Modul 1 behandelt aktuelle Themen zum Zins- und Liquiditätsrisikomanagement und im Modul 2 stehen die strategischen Herausforderungen für Regionalbanken im Fokus. Die äusserst volatilen Märkte und Zinskurven im Strudel des Iran-Kriegs, der Zollstreit oder die neuen EU-Verträge sorgen für genügend Gesprächsstoff an diesem Seminar für VR und GL.

05. Mai 2026 in Olten

08.30 Uhr Modul 1 / CHF 550.00

13.00 Uhr Modul 2 / CHF 550.00

Grundlagenseminar für Bank VR

Schwerpunkte: Organisation, Aufgaben und Pflichten von VR, Bank Board Governance, FINMA RS Corporate Governance. Zudem gibt es ein regulatorisches Update. Referenten:

: Prof. Dr. Ch. Lengwiler (BEKB)

: Franco A. Straub (SWA)

: F. Graber (Moderation / Leitung)

17. Juni 2026 in Luzern

09.00 -16.00 Uhr / CHF 750.00

Webinar für neu zu wählende Bank VR

26. Februar 2027 online

08.15-16.00 Uhr / CHF 650.00

Alle Details finden Sie auf qualityconsult.ch