



Das SokratesGroup Partner-Interview mit:

## Felix Hofstetter

### Bankleiter bei [Bank EKI Genossenschaft](#)

(Dipl. Bankfachexperte, Absolvent VR-CAS HSG, seit 24 Jahren Bankleiter bei Bank EKI in Interlaken, Präsident des Verwaltungsrates bei zumsy ag, Mitglied des Verwaltungsrates bei ESPRIT Netzwerk AG, Präsident des Investment- clubs Pharma, Mitglied beim FINMA-Expert Panel für Kleinbanken und Stiftungsratspräsident der International Foundation for Sustainable and Ethical Evolution)



### **Lieber Felix, was sind die strategischen Eckpfeiler einer zukunftsorientierten modernen Regionalbank?**

Vier Punkte haben eine zentrale strategische Bedeutung:

#### *1. Der Kundennutzen*

Dieser steht ganz klar im Zentrum, ungeachtet der Branche oder Grösse einer Organisation. Ohne Nutzen macht das Ganze für die Kunden keinen Sinn. Verbindet man den Kundennutzen mit Sicherheit und Kontinuität der Bank, ergibt sich ein positiver Nutzen für Kunden und Bank.

Den Kundennutzen fokussieren wir auf sechs Bereiche:

- *Sparen*: Die Kunden erhalten etwas mehr Zins.
- *Zahlen*: Ab einem Guthaben von CHF 10'000.-- und bei Verwendung von E-Banking und E-Dokumenten fallen keine Spesen beim Privatkonto an.
- *Anlegen*: Wir bieten bewusst keine eigenen Anlageprodukte an, sondern kaufen am Markt die besten Produkte ein, um diese zu transparenten und fairen Konditionen an unsere Kunden weiterzugeben. Daraus resultiert für den Kunden mehr Ertrag.
- *Finanzieren*: Bei Hypotheken bieten wir ein Bonusmodell für Wohnbaufinanzierungen an. Damit kann der Hypothekarzins um bis 0.4% gesenkt werden.
- *Vorsorgen*: Im Bereich der Vorsorge unterstützen wir unsere Kunden mit Vorsorge- und Pensionsplanungen, so dass sie den Ruhestand geniessen und dank guter Planung bedeutend Steuern sparen können.
- *Versichern*: Die Bank EKI ist auch Versicherungsbroker. Dank über 30 Zusammenarbeitsverträgen mit Versicherungen und Vorsorgewerken können wir die für den Kunden optimale Lösung evaluieren und einkaufen. Unsere Kunden sparen damit viel Zeit und Geld.

Diese sechs Bereiche ergeben kombiniert einen grösseren Gesamtnutzen für den Kunden und für die Bank, als jener von Mitbewerbern. Wir sind quasi eine "Finanzapotheke", bei der man das Beste für seine finanzielle Gesundheit einkaufen kann. Da die Wirtschaftsleistung in unserer Region eher etwas schwächer ist, erzielen wir mit unserem Rundumangebot für unsere Kunden sehr gute Resultate, was durch unser überproportionales Wachstum bestätigt wird.

#### *2. Unsere Mitarbeitenden*

Viele unserer rund 60 Mitarbeitenden sind seit vielen Jahren bei uns tätig. Wir investieren ganz bewusst und zielgerichtet in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden und sind sehr an langfristigen Engagements interessiert. Zudem bieten wir acht Ausbildungsplätze für Lernende an. Unsere Kunden schätzen langjährige, kompetente und dienstleistungsbereite Ansprechpartner sehr.



### *3. Attraktive Konditionen*

Als regionale Bank sind wir sehr kostenbewusst. Da wir uns einer Einkaufsgemeinschaft mit 25 weiteren Banken angeschlossen haben, können wir auch als kleinere Bank modernste Technologien zu attraktiven Konditionen anbieten.

### *4. Die Rechtsform*

Die Rechtsform der Genossenschaft ist für uns ein wirklicher Vorteil. Diese ermöglicht es uns, nicht nur rein auf Shareholder-Basis zu agieren, sondern im Sinne aller Beteiligten zu handeln. An der Generalversammlung stimmen die Genossenschafter/innen jeweils einer Speisung eines Vergabungsfonds zu, woraus Beiträge an regional tätige Vereine und gemeinnützige Organisationen ausgerichtet werden.

### ***Was sagst Du zu folgender Aussage: "Es braucht immer zwei Strategien, nämlich die Strategie selbst und die Strategie zur Anpassung der Strategie."***

Ich kann dieser Aussage nur zustimmen. Wir gehen folgendermassen vor: Verwaltungsrat und Geschäftsleitung führen jährlich verschiedene Klausurtagungen durch, in welchen die Strategie sowohl 'Top-down' als auch 'Bottom-up' überprüft und festgelegt wird. Dieser Prozess steht und fällt mit der Offenheit und Kreativität der Anwesenden: Es gilt sorgfältig abzuwägen, was am Markt sinnvoll und was möglich ist. Auf diese Weise adjustieren wir jährlich unseren Business Plan.

Aus diesem Prozess entstehen strategische Mehrjahresziele und operative Ziele für das nächste Jahr mit quantitativen und qualitativen Zielen. Dabei steht immer die Frage im Vordergrund, ob die heutigen strategischen Geschäftsfelder auch diejenigen von morgen sind. Da die Strategie mit der aktuellen Lage zusammenspielen muss, ist die Reflexion derselben ein strategisches Merkmal - so regeln wir die Anpassung der Strategie. Diese Anpassung erfolgt mit dem Verwaltungsrat mindestens ein- und mit der Bankleitung bis viermal pro Jahr, um sehr flexibel agieren zu können.

### ***Was sind deine Gedanken zum Thema 'Governance of Governance'?***

Eine gute Governance besteht schon aus verschiedenen Governances. Im Detail basieren die Governance-Bereiche auf der intensiven Reflexion der Beteiligten. In unserem Leitbild ist klar zusammengefasst, was wir als Bank im Hinblick auf verschiedenste Bereiche sein wollen: Rechtsform, Marktverhältnisse, Mitarbeitende, Dienstleistungen/Produkte, Finanzen und Umfeld/Umwelt. Aus diesen Governance-Bereichen, welche ständig überwacht und angepasst werden, resultiert die Gesamt-Governance, nämlich der Gesamtnutzen aus dem Zusammenspiel aller Teile. Dieser Gesamtnutzen ist dann auch die Quelle des Mindset aller Beteiligten, nicht nur der Mitarbeitenden, sondern eben auch der Kunden.

Grundsätzlich wenden wir den KISS-Ansatz, wie er im St. Galler VR-CAS Kurs des Swiss Institute of Directors von Prof. Dr. Martin Hilb gelehrt wird, an: Keep it situational, strategic, integrated and controlled. Dieser Ansatz ist sehr nützlich, um im Verwaltungsrat die richtigen Entscheidungen auf der richtigen "Flughöhe" treffen zu können! So wird der Verwaltungsrat zum Gestaltungsrat.

### ***Wie wird die interne Kommunikation in einer Regionalbank sichergestellt, sodass alle Mitarbeitenden am gleichen Strick ziehen, ihr Potenzial entfalten und einbringen können?***

Basierend auf dem gemeinsamen Mindset, unseren strategischen und operativen Zielen sowie sinnvoll delegierten Kompetenzen arbeiten unsere Teams sehr selbständig. Der Informationsaustausch funktioniert dank unserer Kleinheit und eingespielten Bankleitungs-, Kader-, Bereichs- und Teamsitzungen sehr gut. Zur Kommunikation zählen auch die jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche, in welchen verschiedenen Kompetenzen, die Zielerreichung und der Ausblick gemeinsam auf Augenhöhe überprüft und besprochen werden. Dabei steht immer im Vordergrund, was wir verändern können, damit es besser läuft. Probleme lassen wir nicht anbrennen. Die sollen sofort besprochen werden. Eine



schnelle Feedback-Kultur ist hier von grosser Bedeutung. Zudem führen wir periodisch anonyme Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen durch. Die Werte aus der diesjährigen Umfrage sind nochmals gestiegen und liegen bei allen Themen über dem Benchmark. 96 Prozent unserer Mitarbeitenden können die Bank EKI als Arbeitgeberin weiterempfehlen.

Die Kultur zur laufenden Verbesserung wird bei uns aktiv gelebt. Unsere Mitarbeitenden denken immer mit, wissen genau, was zu tun ist und sind aufgefordert selbstverantwortlich zu arbeiten und proaktiv auf Verbesserungen aufmerksam zu machen. Den Mitarbeitenden ist bewusst, dass sie persönlich in der Bank etwas bewegen können. Da sie die Zusammenhänge sehr gut kennen, ist es auch möglich, Fehler als Ressource zur Verbesserung zu erkennen. Wir legen sehr viel Wert darauf, dass in solchen Situationen 'nicht auf den Menschen gespielt' wird. Darum fragen wir immer: Was ist passiert? Warum ist es passiert? Was kann ich machen, damit es nicht nochmals passiert? Durch gezielte Weiterbildung arbeiten wir aktuell an der Stärkung unserer Teams hin zu 'Winner Teams'.

### **Wie siehst Du den Einsatz von visuellen Masterpläne in der Governance von Banken?**

Ich habe visuelle SokratesMaps (Masterpläne) am VR-CAS Lehrgang der HSG kennengelernt und sie dafür eingesetzt, um die Corporate Governance unserer Bank zu plausibilisieren, also einen Gegencheck zu machen. Was ich dabei sehr schätze: sämtliche relevanten Punkte werden auf einem Blatt, besser einem Plan, visualisiert. Man erkennt auf einen Blick die Herausforderungen, die Zusammenhänge und deren Auswirkungen (wie beispielsweise jene der Corona-Pandemie). Zudem können die Übererfüllung von Zielen, Optimierungspotenzial bei Teams, Prozessen, Produkten und Dienstleistungen sowie neue Risiken erkannt werden. Visuelle Masterpläne sind ein ideales Instrument, um die Gesamtheit einer Organisation ohne grossen Aufwand übersichtlich darzustellen und zu gestalten. Mit der SokratesMap sehen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat nach vorne über den Bug. Andere Instrumente schauen mehrheitlich nur über das Heck nach hinten. Gerade der Blick nach vorne ist in einer dynamischen Welt entscheidend.

Weil die Margen bei den Finanzdienstleistern seit Jahren sinken, steht auch unsere Bank vor der Herausforderung, mehr Anteile und Volumen mit der gleichbleibenden Anzahl Mitarbeitenden zu erarbeiten. Mit visuellen Masterplänen können für eine solche Herausforderung Abhängigkeiten, Schnittstellen und Optimierungspotenziale aufgezeigt werden, welche man sonst leicht übersieht (beispielsweise End-to-End-Prozesse).

Die SokratesMap eignet sie sich für eine Analyse aller Geschäftsfelder: Wie werden sich diese in den nächsten drei bis fünf Jahren entwickeln? Solch ein 'Radar' ist wichtig, damit alle auf den gleichen Informationsstand kommen. Es gilt nicht nur den Status Quo zu überprüfen, sondern mögliche Auswirkungen zu analysieren. Beispielsweise, welche Auswirkungen und Herausforderungen neue Arbeitsmodelle (Stichwort 'Home office') haben werden. Mit visuellen Masterplänen fällt es viel einfacher, Zukunftsszenarien zu entwerfen. Der Verwaltungsrat wird so zum Gestaltungsrat.

**Vielen Dank für Deine interessanten Antworten, Felix!**

[www.sokratesmapconcept.com](http://www.sokratesmapconcept.com)

Tel.: +41 44 724 26 86

