

Im Gespräch mit: Manuel Bächli

Wenn alles nach Bitcoin schreit, künstliche Intelligenz auf dem Vormarsch ist und es nur eine Frage der Zeit ist, bis Hacker einen Angriff starten, dann kann man sich vorstellen, wie ereignisreich das Jahr 2024 für die Schaffhauser Kantonalbank war.

«Ich möchte nicht nur die Probleme sehen»

Kay Fehr

Bitcoin, künstliche Intelligenz, Cybersecurity: Kaum eine Branche hatte 2024 so viele Berührungspunkte mit den grossen Themen des Jahres wie die Banken. Einer, der all diese Begebenheiten in die Kalkulation einfließen lassen muss, ist Manuel Bächli. Der 48-Jährige ist Finanz- und Entwicklungschef (CFO) bei der Schaffhauser Kantonalbank (SHKB).

Herr Bächli, der Bitcoin-Kurs steigt ins Unermessliche, kürzlich gar über 100 000 Dollar. Trotzdem raten viele Banken, etwa auch die SHKB, vom Kauf ab. Warum?

Manuel Bächli: Der Bitcoin hat keinen inneren Wert, es fehlt die bewertbare Substanz, wie sie etwa ein Unternehmen hat. Er stellt unseres Erachtens eine Spekulationsinvestition dar, die morgen 200 000 Dollar wert sein kann oder eben nichts. Weil er nur von Angebot und Nachfrage getrieben wird, können wir ihn nicht mit gutem Gewissen empfehlen. Wenn unsere Kundinnen und Kunden aber dennoch Kryptowährungen kaufen möchten, können sie das indirekt machen, beispielsweise über Exchange Traded Funds (ETF). Dass die SHKB der-einst Bitcoin zum Kauf empfiehlt, kann ich mir aktuell nicht vorstellen – ich will es aber auch nicht ausschliessen.

Fast jeder nutzt mittlerweile künstliche Intelligenz (KI). Inwieweit beeinflusst sie das Bankgeschäft?

Bächli: Im Tagesgeschäft spielt KI im Moment eine kleine Rolle. Sie wird hingegen künftige Prozesse stark beeinflussen und einen beträchtlichen Einfluss bei der Interpretation grosser Datenmengen haben – etwa bei aller Art von Transaktionen, aber auch wenn es darum geht herauszufinden, welche Bedürfnisse unsere Kundinnen und Kunden haben. Davor verschliessen wir uns nicht und analysieren aktuell verschiedene Möglichkeiten. Wir möchten KI allerdings gezielt einsetzen. Für Kundinnen und Kunden werden nach wie vor Mitarbeitende zur Verfügung stehen und keine Maschinen.

Sie sind Finanzchef einer Bank, dort hat doch aber jeder mit Finanzen zu tun – was ist Ihre Aufgabe bei der SHKB?

Bächli: Ich verantworte die Finanzen der Bank und habe die Gesamtleitung dieses Bereichs inne. Wir erstellen das jährliche Budget der SHKB mit den Aufwänden und Erträgen. Natürlich wissen in einer Bank alle gut über das Thema «Finanzen» Bescheid; die Kundenberaterinnen nutzen dieses Wissen zum Wohl der Kundschaft – und wir zum Wohl der Bank.



Seit zweieinhalb Jahren Finanzchef der Schaffhauser Kantonalbank: Manuel Bächli. BILD MELANIE DUCHENE

Zur Person

Der 48-jährige Manuel Bächli ist seit zweieinhalb Jahren bei der Schaffhauser Kantonalbank als Finanz- und Entwicklungschef tätig und als CFO Mitglied der Geschäftsleitung. Er hat drei Kinder im Alter von 16, 14 und 10 Jahren. Für rund 15 Jahre lebte er in Feuerthalen, mittlerweile wohnt Manuel Bächli in Wil, SG. In seiner Freizeit macht er Sport, fährt Rennrad und joggt.

Auch der Bereich «Entwicklung» liegt bei Ihnen. Wie entwickelt man eine Bank, die den Gezeiten der globalen Lage ausgeliefert ist?

Bächli: Als Regionalbank haben wir den Vorteil, dass wir von den internationalen Geschehnissen direkt eher weniger betroffen sind. Trotzdem müssen wir die gesellschaftlichen und technischen Entwicklungen berücksichtigen und leiten daraus unseren Handlungsbedarf ab. Etwa betreffend Digitalisierung: Viele möchten ihre Bankgeschäfte jederzeit selbst erledigen können, «24/7». Dieser Entwicklung müssen wir Rechnung tragen und Prozesse vereinfachen.

Sie sind seit Mai 2022 bei der Kantonalbank in der Geschäftsleitung. Wie haben Sie sich persönlich weiterentwickelt?

Bächli: Als ich hier angekommen bin, habe ich eine spannende und finanziell gesunde Bank vorgefunden, die breite Kundenbedürfnisse abdeckt. In meinen zweieinhalb Jahren hier durfte ich bisher viel Wissen und Erfahrung dazugewinnen. Mein Umfeld motiviert mich täglich, Neues dazuzu-

lernen. So entwickelt man sich auch persönlich stetig weiter.

2024 war das erste volle Jahr mit Alain Schmid als KB-CEO. Was entwickelt sich unter ihm anders als noch unter seinem Vorgänger Martin Vogel?

Bächli: Alain Schmid geht sehr analytisch an seine Aufgabe heran und legt den Fokus vor allem auf die Themen, in denen wir als Bank noch Aufholbedarf haben. Unter Martin Vogel konnte sich die Bank eine Position der Stärke aufbauen, die es uns nun erlaubt zu investieren, um uns für die Zukunft und deren Herausforderungen weiter zu stärken. Denn meines Erachtens braucht es definitiv den hybriden Ansatz, das heisst, das klassische Bankgeschäft weiterzuentwickeln und dennoch digital einen Schritt nach vorne zu machen. Alain Schmid ist ein sehr guter Sparringspartner, der fördert und fordert.

Die Übernahme der CS durch die UBS ist so gut wie abgeschlossen. Konnte die SHKB davon profitieren?

Bächli: Die Credit Suisse hat eine Lücke hinterlassen, insbesondere im Firmenkundengeschäft. Verschiedene Banken versuchen, diese Lücke zu füllen. Die Schaffhauser Kantonalbank hat insofern von der Übernahme profitiert, indem wir Mitarbeitende von der CS anstellen und auch in vernünftigem Mass Kundinnen und Kunden gewinnen konnten. Am Bankenplatz Schweiz legt sich die Unruhe nun langsam.

Welche Rolle spielt Gold heutzutage noch? Es findet ja gefühlt alles digital statt.

Bächli: Gold spielt noch immer eine grosse Rolle, denn physisches Gold gilt durch seine Rarität und seine materiellen Eigenschaften als krisensicherer Wert. Einigen Anlegerinnen und Anlegern ist das auch heute noch wichtig.

Bankexperten sagen, dass sich das Umfeld und die Regeln für Banken drastisch geändert haben in den vergangenen Jahren. Wie äussert sich das?

Bächli: Das stimmt. Zum Beispiel nehmen die regulatorischen Anforderungen an die Banken laufend zu. Mitarbeitende müssen mehr Schulungen besuchen, und wir haben einen grösseren personellen Aufwand ohne einen direkten Mehrwert für unsere Kundinnen und Kunden. Es handelt sich dabei insbesondere um internationale Regeln, die auch von regionalen Banken umgesetzt werden müssen, obwohl das meiner Meinung nach nicht immer verhältnismässig ist.

Haben Sie ein Beispiel für so eine Regelung?

Bächli: Beim Thema «Cybersecurity» geht es um operationelle Risiken, denen wir als Bank tagtäglich ausgesetzt sind und gegen die wir entsprechende Massnahmen treffen. Wir müssen ein ganzes Rahmenwerk erstellen und die Risiken so weit wie möglich reduzieren, zudem muss der Krisenfall durchgespielt werden. Das wird von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht vorgeschrieben, und bei dieser Thematik ergibt es sicher Sinn, dass sich auch die SHKB entsprechend rüstet.

Was ist Ihr persönliches Highlight 2024?

Bächli: Aus Banksicht ist es uns gelungen, Dynamik ins Thema «Digitalisierung» zu bringen – privat erfreue ich mich daran, wie sich meine Kinder zu selbstständigen Jugendlichen entwickeln und eigene Ziele verfolgen.

Welche Erkenntnisse nehmen Sie aus dem vergangenen Jahr mit?

Bächli: Ich bin immer wieder erstaunt, dass selbst Branchenexperten oft die Geschwindigkeit von Veränderungen an den Finanzmärkten unterschätzen. Beispiel Zinsen: In den Jahren 2022 und 2023 sind sie sehr stark angestiegen und gehen nun rasant wieder zurück. Das haben auch Finanzexperten in dieser Geschwindigkeit nicht erwartet. Im vergangenen Jahr ist uns der Umgang damit gut gelungen, dennoch soll es uns eine Lehre sein. Wir müssen auf verschiedene mögliche Szenarien vorbereitet sein – sie manifestieren sich schneller, als man gemeinhin annimmt.

Welches Wort beschreibt das Jahr 2024 für Sie?

Bächli: Überraschungen. Neben der schnellen Zinswende auch der starke Rückgang von verfügbarer Liquidität im Schweizer Markt und die unvorhersehbaren globalen Entwicklungen. Ich wähle bewusst ein positives Wort, weil ich nicht nur die Probleme sehe, sondern stattdessen die neuen Chancen nutzen möchte, die sich daraus ergeben, privat wie geschäftlich.

Was sind Ihre Ziele für 2025?

Bächli: Primär den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen, besonders wenn es um die Digitalisierung und um unsere Mitarbeitenden geht. In puncto Infrastruktur startet 2025 die Planung für die Neugestaltung des Hauptsitzes. Das Gebäude wurde in den 60er-Jahren gebaut und muss an den Klimastandard und an die Anforderung an moderne Arbeitsplätze angepasst werden. Es steht allerdings unter Denkmalschutz. Bis alle Bewilligungen vorliegen und wir mit dem Bau beginnen können, wird es wohl 2027.

NRÜCKBLICK Regionale Wirtschaft '24

■ **25. Januar** Die Raiffeisenbank Schaffhausen verkündet neben starken Zahlen einen Wechsel im Präsidium: Marlis Pfeiffer, die 25 Jahre lang im Verwaltungsrat war, tritt zurück. Ihre Nachfolgerin, Karin Steinemann, übernimmt ihr Amt im April.

■ **9. Februar** Interessenskonflikt beim Kantonalen Gewerbeverein (KGV): Weil Karin Spörli die Geschäftsführung abgibt, muss die Stelle neu besetzt werden. Die Wahl fällt auf Marion Fringer – die Frau von KGV-Präsident Marcel Fringer. Nach Kritik an der Besetzung der Schlüsselpositionen kündigt dieser

an, im Jahr 2026 den Weg für einen Nachfolger frei zu machen.

■ **27. Februar** Aus vier mach sechs: Der Starthub Schaffhausen, Anlaufstelle für regionale Start-ups, wechselt seinen Vorstand aus.

■ **28. Februar** Obwohl die Inflation die Kaufkraft schwächt, konnte die Neuhauser Verpackungsfirma SIG ihren Umsatz steigern und über 300 Millionen Franken Gewinn schreiben.

■ **6. März** Auch bei IVF Hartmann läuft: Der Pflaster- und Medizinalgüter-Hersteller hat sich gegenüber

dem Vorjahr verbessert. Davon profitieren die Aktionäre. Doch gerade von ihnen erntet die IVF-Führung Kritik: Ein Kleinaktionär stellt Antrag auf eine Sonderuntersuchung.

■ **12. März** An seiner ersten Bilanzmedienkonferenz kann Kantonalbank-CEO Alain Schmid einen satten Jahresgewinn von 58,3 Millionen Franken präsentieren. Im Verlauf des Jahres sinken bei der SHKB die Kontogebühren, manche fallen ganz weg.

■ **27. März** Weil am Standort Schaffhausen mehr Fläche zum

Verkauf steht, schliesst die Clientis BS Bank vier ihrer sechs Geschäftsstellen. Der Hauptsitz wechselt von Hallau nach Neunkirch. Nicht allen gefällt diese Änderung. Doch der Verwaltungsrat lässt sich nicht von seinen Plänen abbringen.

■ **5. April** Der City Manager ruft den «First Friday» ins Leben. Jeden Monat, am ersten Freitagabend, präsentiert sich das Gewerbe der Altstadt.

■ **16. Juli** Die altbekannten Munot-Cheminées werden wieder in der Region hergestellt. Verantwortlich dafür ist die Lohner Ziegelei AG.

■ **9. August** Die schwedische Investitionsgruppe EQT übernimmt die Mehrheit am in Schaffhausen ansässigen Cybersecurity-Unternehmen Acronis. Der Deal dürfte Milliarden gekostet haben.

■ **9. September** Die CS-Filiale schliesst ihre Pforten, alle Mitarbeitenden wechseln an den rund 100 Meter entfernten Standort der UBS.

■ **11. Oktober** Bei GF geht es Schlag auf Schlag. Erst verlässt Joost Geginat, Leiter von GF Piping Systems, das Unternehmen. Kurze Zeit später wird das Maschinenbaugeschäft GF Machining Solutions

verkauft – nach der Übernahme des finnischen Rohrleitungsspezialisten Uponor will man sich voll auf das Geschäft mit Rohrleitungen spezialisieren. Für die Leichtmetall-Division GF Casting Solutions sollen «alle Optionen» geprüft werden.

■ **16. Oktober** Die Freigrenze für Einkaufstouristen sinkt Anfang 2025 auf 150 Franken pro Tag und Person, zuvor waren es 300 Franken. Der Entscheid gefällt zwar vielen, es gibt aber auch Kritik, etwa vom Konsumentenschutz.