

Prof. Dr. Christoph Lengwiler

Bericht zur Appenzeller Kantonalbank

Nutzen, Risiken, Handlungsoptionen und Empfehlungen

Kriens, 21. Februar 2026

Zum Autor:

Prof. Dr. Christoph Lengwiler ist seit 1987 als Dozent für die Hochschule Luzern (HSLU) tätig. Er hat von 1997 bis 2017 das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der HSLU geleitet. Seit 2018 leitet er als externer Dozent die Weiterbildungen der HSLU für Verwaltungsräte. Christoph Lengwiler beschäftigt sich seit Jahren mit der Corporate Governance der Schweizer Retailbanken und speziell mit der Governance der Kantone für die Kantonalbanken. In diesem Zusammenhang hat er Publikationen verfasst und einzelne Kantone bei der Überprüfung ihrer Eignerstrategie für ihre Kantonalbank begleitet. Christoph Lengwiler war von 2001 bis 2016 im Verwaltungsrat der Luzerner Kantonalbank (LUKB) und von 2012 bis 2024 im Bankrat der Schweizerischen Nationalbank (SNB). Seit 2016 ist er im Verwaltungsrat der Berner Kantonalbank (BEKB). Christoph Lengwiler ist Mitinhaber der Legrafin AG in Kriens, welche u.a. Beratung im Bereich Finanzen und Corporate Governance anbietet.

Prof. Dr. Christoph Lengwiler, Amlehnhalde 14, 6010 Kriens, legrafin@bluewin.ch

Inhaltsverzeichnis

1 Problemstellung und Auftrag	4
1.1 Auftrag	4
1.2 Methodik und Abgrenzungen	4
1.3 Aufbau des Berichts	4
2 Bedeutung der Kantonalbanken im Wandel der Zeit	6
2.1 Entwicklung der Beteiligung Privater an den Kantonalbanken	6
2.2 Entwicklung des Leistungsauftrags an die Kantonalbanken	7
3 Nutzen der Appenzeller Kantonalbank für den Kanton	9
3.1 Nutzen der Appenzeller Kantonalbank für die Kantonsfinanzen	9
3.2 Nutzen der Appenzeller Kantonalbank für Wirtschaft und Gesellschaft	10
3.2.1 Positive Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Region	10
3.2.2 Starke Marktstellung der Appenzeller Kantonalbank	10
3.2.3 Abhängigkeit von der Region	11
4 Herausforderungen für die Appenzeller Kantonalbank	12
4.1 Entwicklung der Appenzeller Kantonalbank in den letzten zehn Jahren	12
4.2 Appenzeller Kantonalbank im Vergleich mit anderen Retailbanken	14
4.3 Strategische Herausforderungen für die Zukunft	15
5 Appenzeller Kantonalbank als Risiko für den Kanton	16
5.1 Risikoexposure für den Kanton aufgrund der Bedeutung der Kantonalbank	16
5.2 Risikoexposure für den Kanton aufgrund der Resilienz der Kantonalbank	18
5.3 Bedeutung und Resilienz im Gesamtkontext	20
6 Abwägung von Nutzen und Risiko aus Sicht des Kantons	22
6.1 Einflussfaktoren auf die Risikoeinschätzung	22
6.1.1 Hohe Bedeutung und starke Marktposition	22
6.1.2 Ausreichender Eigenkapitalpuffer	22
6.1.3 Herausfordernde Ertragssituation	22
6.1.4 Bedeutung einer guten Corporate Governance	23
6.1.5 Risikominderung durch die Bankenregulierung	23
6.1.6 Risiko heisst auch Chance	23
6.1.7 Begrenztes Risiko für den Finanzhaushalt des Kantons	23
6.1.8 Einschuss von Eigenkapital als Worst Case	23
6.2 Stossrichtungen zur Minderung des Risikos für den Kanton	24
6.3 Reaktionsmöglichkeiten in Krisensituationen	24
6.4 Appenzeller Kantonalbank – «Too big to fail?»	26
7 Bedeutung der Ausschüttungspolitik für die Bank und den Kanton	27
7.1 Ausschüttungspolitik der Peer Banken im Vergleich	27
7.2 Überlegungen bei der Festlegung der Ausschüttungspolitik	28
7.3 Ausschüttungspolitik der Appenzeller Kantonalbank	29

8 Stellenwert der Staatsgarantie	31
8.1 Aktuelle Regelung der Staatsgarantie für die Appenzeller Kantonalbank	31
8.2 Staatsgarantie der Kantonalbanken im Spannungsfeld vielfältiger Interessen	31
8.3 Allgemeine Würdigung der Staatsgarantie aus übergeordneter Sicht	32
8.4 Würdigung der Staatsgarantie aus Sicht des Kantons Appenzell Innerrhoden.....	33
8.5 Einlegerschutz und Staatsgarantie	35
9 Grundlegende Handlungsoptionen für den Kanton Appenzell Innerrhoden.....	36
9.1 Beibehaltung des Status Quo.....	36
9.2 Umwandlung in eine Aktiengesellschaft.....	36
9.2.1 Chancen einer Rechtsformänderung	36
9.2.2 Finanzielle Auswirkungen einer Rechtsformänderung	37
9.2.3 Rechtsformänderung als Option für die Zukunft	38
9.3 Teilprivatisierung	39
9.3.1 Gründe für eine Teilprivatisierung.....	39
9.3.2 Gründe gegen eine Teilprivatisierung.....	40
9.4 Strategische Partnerschaften	41
9.5 Verkauf der Bank	41
10 Fazit und Handlungsempfehlungen.....	43
10.1 Zum künftigen Geschäftserfolg der Kantonalbank	43
10.2 Zum aktuellen Governance-Konzept der Appenzeller Kantonalbank.....	44
10.3 Zur Staatsgarantie für die Appenzeller Kantonalbank	45
10.4 Zum Risiko durch die Appenzeller Kantonalbank für den Kanton	45
10.5 Würdigung und Empfehlungen.....	46

1 Problemstellung und Auftrag

Die Standeskommission des Kantons Appenzell Innerrhoden hat im Frühjahr 2025 entschieden, eine Auslegeordnung zur Eigentümerstrategie und insbesondere zur Staatsgarantie des Kantons für die Appenzeller Kantonalbank zu machen. Diese soll Antworten zu Grundsatzfragen aufzeigen.

1.1 Auftrag

Das Finanzdepartement hat im April 2025 dem Autor den Auftrag erteilt, aus externer Sicht eine Einschätzung zur Staatsgarantie für die Appenzeller Kantonalbank abzugeben. Die Auslegeordnung soll nebst der Staatsgarantie im engeren Sinne weitere Aspekte der Eigentümerstrategie des Kantons umfassen. Es sollen die Chancen und Risiken für den Kanton aus der Beteiligung an der Kantonalbank beleuchtet werden und es sollen Handlungsoptionen für den Kanton aufgezeigt und gewürdigt werden. Ebenso sollen auch Einschätzungen zur Rechtsform, zur Gewinnausschüttung und zur Eigentümerschaft der Bank gegeben werden. Als Fazit sollen Empfehlungen an den Kanton für die Appenzeller Kantonalbank formuliert werden.

1.2 Methodik und Abgrenzungen

Die nachfolgenden Ausführungen basieren grösstenteils auf dem Knowhow des Verfassers, das dieser in den letzten Jahren im Zusammenhang mit Studien, Gutachten, Publikationen und Beratungsmandaten für Kantone und Kantonalbanken gewonnen hat. Entsprechend stammen die Texte in erster Linie von ihm selbst und es folgen nur Quellenangaben, wenn explizit Quellen von Dritten beigezogen werden.

Wichtig: Da der Bericht Anfang 2026 abgeschlossen wurde, basieren die durchgeführten Analysen auf Zahlen bis und mit dem Jahr 2024. Es gilt sich bewusst zu sein, dass die Senkung der Leitzinsen durch die SNB die Rechnungen der Retailbanken im Jahr 2025 unterschiedlich stark belastet hat. Zudem hat sich die Revision der Eigenmittelverordnung ERV des Bundes auf die Kennzahlen zum Eigenkapital ausgewirkt. Entsprechend ergeben die Abschlüsse für 2025 teilweise ein anderes Bild als jene für 2024. Dies trifft auch für die Appenzeller Kantonalbank zu, die für 2025 einen tieferen Geschäftserfolg ausweisen wird.

Wichtig ist zudem, dass es sich beim vorliegenden Bericht weder um eine wissenschaftliche Forschungsarbeit noch um ein Rechtsgutachten handelt. Vielmehr ist es eine Auslegeordnung zu den im Auftrag gestellten Fragen, die dem Auftraggeber für die politische Diskussion und Kommunikation Nutzen bringen soll. Die Einschätzungen im Bericht widerspiegeln die Meinungen des Verfassers. Es wird Sache der Politik sein, die Einschätzungen zu würdigen und allenfalls die Empfehlungen umzusetzen.

1.3 Aufbau des Berichts

Im Kapitel 2 wird ein geschichtlicher Rückblick auf die Entwicklung der Kantonalbanken seit ihrer Entstehung gemacht. Dabei wird insbesondere auf die Entwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen eingegangen, welche in jüngerer Zeit einzelnen Banken neue Rechtsformen, die Abschaffung der Staatsgarantie und die Beteiligung Privater ermöglicht haben. Zudem wird auch auf den Wandel beim Leistungsauftrag der Kantonalbanken eingegangen.

In Kapitel 3 wird der Nutzen der Appenzeller Kantonalbank für den Kanton beleuchtet, wobei einerseits auf die finanzielle und andererseits die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung eingegangen wird. Dabei werden auch Hinweise zur starken Marktstellung der Bank und zu den damit verbundenen potenziellen Risiken gegeben.

In Kapitel 4 wird die Entwicklung der Appenzeller Kantonalbank in den letzten zehn Jahren dargestellt. Die finanzielle Situation der Appenzeller Kantonalbank wird mit jener anderer Banken und insbesondere der sechs übrigen Peer Banken (Kantonalbanken der Kantone UR, JU, OW, NW, GL, SH) verglichen und es werden Hinweise zu den strategischen Herausforderungen für die Zukunft gegeben.

In Kapitel 5 wird das Risiko der Appenzeller Kantonalbank für den Kanton Appenzell Innerrhoden im Vergleich zur Gesamtheit der Kantonalbanken und der sieben Peer Banken analysiert, indem Indikatoren für die Bedeutung der Kantonalbank für den Kanton und für die finanzielle Resilienz seiner Kantonalbank beigezogen werden.

Im Kapitel 6 wird die Risikoanalyse für den Kanton Appenzell Innerrhoden vertieft, es werden Möglichkeiten für die Risikominderung und die Reaktion in Krisenzeiten aufgezeigt und es wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Appenzeller Kantonalbank «too big to fail» ist oder nicht.

Im Kapitel 7 wird die Ausschüttungspolitik der sieben Peer Banken in den letzten zehn Jahren im Spannungsfeld von Kantonsfinanzen und starker Kapitalisierung der Kantonalbank, welche Wachstum ermöglicht und die Bank sicher macht, beleuchtet und die aktuelle Ausschüttungspraxis der Appenzeller Kantonalbank beurteilt.

Im Kapitel 8 wird der Stellenwert der Staatsgarantie im Spannungsfeld vielfältiger Interessen dargestellt. Aus spezifischer Optik des Kantons Appenzell Innerrhoden wird auf die Frage eingegangen, was für und gegen die Beibehaltung der Staatsgarantie spricht.

Im Kapitel 9 werden grundlegende Handlungsoptionen für den Kanton Appenzell Innerrhoden im Umgang mit seiner Eigentümerschaft an der Kantonalbank ausgelotet und kritisch gewürdigt. Die Auslegeordnung deckt ein breites Spektrum denkbarer Möglichkeiten ab, vom Status Quo über einen Rechtsformenwechsel und eine Teilprivatisierung bis zu strategischen Partnerschaften und einem Verkauf der Bank.

Im Kapitel 10 werden zusammenfassend auf die wichtigsten gestellten Fragen Antworten gegeben und es werden Empfehlungen für mögliche Massnahmen gegeben, die als Fazit aus dem Bericht geprüft werden könnten.

2 Bedeutung der Kantonalbanken im Wandel der Zeit

Die Wurzeln der meisten Kantonalbanken gehen bis ins 19. Jahrhundert zurück. Der Zeitraum von der Gründung der ersten Kantonalbank im Jahre 1816 (Caisse d'épargne de la Republique et canton de Genève) bis zur letzten Kantonalbank im Jahre 1916 (Walliser Kantonalbank) betrug hundert Jahre (im Jahre 1979 kam die Banque Cantonale du Jura hinzu).¹ *Die Appenzeller Kantonalbank wurde im Jahre 1899 als eine der letzten sieben Kantonalbanken gegründet und nahm am 1. Januar 1900 ihren Betrieb auf.*

2.1 Entwicklung der Beteiligung Privater an den Kantonalbanken

Im 20. Jahrhundert waren die Kantonalbanken mit wenigen historisch begründeten Ausnahmen (VD, GE, ZG) zu 100 Prozent im Alleineigentum der Kantone und die Staatsgarantie wurde vom Gesetz als Voraussetzung für eine Kantonalbank angesehen. Zudem waren die meisten Kantonalbanken in der Rechtsform einer öffentlich-rechtlichen Anstalt ausgestaltet.

Ab Ende der siebziger Jahre gab es drei Entwicklungsphasen, in denen Private an Kantonalbanken beteiligt, Aktiengesellschaften gegründet und die Staatsgarantie eingeschränkt wurden:²

- Zwischen 1985 und 1988 haben sechs Kantonalbanken in der Rechtsform der öffentlich-rechtlichen Anstalt Partizipationsscheine herausgegeben und so Private ohne Stimmrecht am Kapital beteiligt (GR, BL, BS, LU, OW, NW). Zudem gab einige Zeit später die Thurgauer Kantonalbank im Jahre 2014 erstmals Partizipationsscheine heraus.
- 1979 wurde die Jurassische Kantonalbank als spezialgesetzliche Aktiengesellschaft mit Beteiligung Privater gegründet. Zwischen 1993 und 2001 wurden sechs Kantonalbanken in spezialgesetzliche (VS, GE, VD), gemischtwirtschaftliche (SG) oder privatrechtliche (BE, LU) Aktiengesellschaften umgewandelt. Zudem wurde einige Zeit später die Glarner Kantonalbank im Jahre 2010 in eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft überführt.
- Im Jahre 1999 wurde im Bankengesetz (Art. 3a BaG) auf die Staatsgarantie und die Mehrheitsbeteiligung des Kantons als konstitutives Merkmal einer Kantonalbank verzichtet. Die Staatsgarantie wird nur noch als «Kann-Formel» aufgeführt und neu gilt zudem eine Mindestbeteiligung des Kantons von einem Drittel am Kapital und den Stimmen. In diesem Zusammenhang haben die Genfer- und die Berner Kantonalbank ihre Staatsgarantie schrittweise eingeschränkt und abgeschafft. Andere Kantone haben bei der Staatsgarantie Einschränkungen eingeführt (z.B. ohne Aktienkapital, Partizipationsscheine, Nachrangige Anleihen, Verpflichtungen von Tochtergesellschaften etc.).

Im Jahre 2021 hat die Glarner Regierung der Landsgemeinde eine Gesetzesreform vorgelegt, in welcher die spezialgesetzliche AG in eine private AG umgewandelt, der Mindestanteil des Kantons an Kapital und Stimmen auf einen Drittel festgelegt, die Staatsgarantie abgeschafft und die Corporate Governance entsprechend angepasst worden wäre. Diese Neuregelung hätte möglicherweise eine

¹ Vgl. dazu die tabellarische Übersicht in Lengwiler Christoph, Kilchoer Cyrill (2018): Kantonalbanken und die Staatsgarantie, Seite 565

² Vgl. für weitere Informationen Lengwiler Christoph, Kilchoer Cyrill (2018): Kantonalbanken und die Staatsgarantie, Seite 562-566

neue Phase der Entwicklung der Kantonalbanken eingeläutet. Die Landsgemeinde hat die Vorlage jedoch im Jahre 2022 abgelehnt.³

Aktuell sind bei 15 der 24 Kantonalbanken Private am Kapital beteiligt. Darunter sind neun Aktiengesellschaften, bei welchen Private Stimmrecht haben, und sechs öffentlich-rechtliche Anstalten mit Partizipationsscheinen ohne Stimmrecht. Die übrigen neun Institute, darunter auch die Appenzeller Kantonalbank, sind in der Rechtsform von öffentlich-rechtlichen Anstalten vollumfänglich im Eigentum ihres Kantons (AG, AI, FR, NE, SH, SZ, TI, UR, ZH).

2.2 Entwicklung des Leistungsauftrags an die Kantonalbanken

Die politische Ausgangslage bei der Gründung und Entwicklung der einzelnen Kantonalbanken war sehr unterschiedlich. Allgemein waren vor allem volkswirtschaftliche und soziale Motive für die Gründung ausschlaggebend. Man wollte die Wirtschaft (v.a. KMU, Gewerbe, Landwirtschaft) fördern und der Bevölkerung zinsgünstige Finanzierungen und sichere Geldanlagen ermöglichen. Daneben spielten auch finanzpolitische Motive eine Rolle, denn die Kantone erhofften sich durch die Kantonalbanken Einnahmen für den Staatshaushalt.⁴

Die Appenzeller Kantonalbank hatte ursprünglich den Zweck, die «Geldbedürfnisse» der heimischen Bevölkerung zu befriedigen, Gewerbe und Industrie zu fördern und eine Überschuldung von Grund und Boden zu verhindern.» Zudem hatte sie bis 1907 das Recht, eigene Banknoten auszugeben.⁵

Die Leistungsaufträge an die Kantonalbanken wurden in den letzten Jahren sukzessive angepasst. Sie widerspiegeln teilweise nach wie vor die ursprünglichen Gründungsmotive.

Im Falle der Appenzeller Kantonalbank ist heute der Zweck auf die Erfüllung der grundlegenden Finanzbedürfnisse der Kundschaft (Zahlen, Sparen, Anlegen, Finanzieren, Vorsorgen)⁶ beschränkt und es wird im Gesetz festgehalten, dass die Bank mit der Erfüllung dieses Zwecks zur Entwicklung der Wirtschaft des Kantons beiträgt.

Art. 1 des Gesetzes über die Appenzeller Kantonalbank:

Art. 1 Rechtsform und Unternehmenszweck

1 Die «Appenzeller Kantonalbank» (Bank) ist eine selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts mit Sitz in Appenzell.

2 Sie deckt die finanzierungs- und anlagenbezogenen Grundbedürfnisse ihrer Kundschaft ab und trägt damit zur Entwicklung der Wirtschaft des Kantons bei.

3 Sie wird nach anerkannten kaufmännischen Grundsätzen geführt und strebt einen ihren Aufgaben und Rahmenbedingungen entsprechenden Gewinn an.

4 Sie betreibt eine Geschäftsstelle in Appenzell. Sie kann weitere Geschäftsstellen betreiben.

³ Vgl. Kanton Glarus, Auszug aus dem Memorial der Landsgemeinde vom 1. Mai 2022 zum Traktandum 7, Seite 28 bis 64, <https://www.landsgemeinde.gl.ch/traktandum/2022-05-01/7>

⁴ Vgl. dazu Vögeli, Andreas: Staatsgarantie und Leistungsauftrag der Kantonalbanken, Seite 5ff und 188ff

⁵ <https://www.125jahre-appkb.ch/kb-geschichte/> (24.7.2025)

⁶ Vgl. Eignerstrategie der Standeskommission für die Appenzeller Kantonalbank vom 29. August 2017 (AI 012.22-149.2-213371)

Die Standeskommission präzisiert den im Gesetz formulierten Leistungsauftrag in der Eignerstrategie⁷ und fügt insbesondere auch finanzpolitische Ziele hinzu:

«Der Kanton betreibt eine Kantonalbank (Bank) mit Hauptsitz in Appenzell, um

- die Versorgung der Kantonsbevölkerung sowie der im Kanton aktiven Unternehmungen mit Basisdienstleistungen in den Bereichen Zahlen, Sparen, Anlegen, Finanzieren und Vorsorgen sicherzustellen*
- durch die Bankaktivitäten zur wirtschaftlichen Entwicklung des Kantons beizutragen*
- für den Kantonshaushalt nachhaltig substanzielle Beiträge zu generieren und finanzierungs- und anlagebezogene Finanzgeschäfte dem Kanton anzubieten.»*

Fazit: Im Gegensatz zu anderen Kantonen verzichtet der Kanton Appenzell Innerrhoden bewusst darauf, der Bank im Gesetz einen Leistungsauftrag mit konkreten volkswirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Zielen zu geben. Dies ist angesichts der geringen Grösse des Kantons vorteilhaft. Die Bank hat in erster Linie ihr Geschäft seriös zu betreiben. Politische Entscheide sollen durch die zuständigen politischen Instanzen (und nicht durch die Bank) gefällt werden.

⁷ Eignerstrategie der Standeskommission für die Appenzeller Kantonalbank vom 29. August 2017 (AI 012.22-149.2-213371)

3 Nutzen der Appenzeller Kantonalbank für den Kanton

Im Zusammenhang mit den Eignerstrategien der Kantone stellt sich jeweils die Frage, ob die Kantonalbank im heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld überhaupt noch eine Daseinsberechtigung hat.

Natürlich kann auch im Kanton Appenzell Innerrhoden davon ausgegangen werden, dass der Kanton heute kaum auf die Idee käme, eine Kantonalbank neu zu gründen. Ebenso ist unbestritten, dass auch andere Banken mit Sitz oder Geschäftsstellen im Kanton einen volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen bringen.

Allerdings ist es eine Tatsache, dass die Appenzeller Kantonalbank seit 125 Jahren besteht und erfolgreich tätig ist. Wie nachfolgend gezeigt wird, hat die Bank für den Kanton Appenzell Innerrhoden (und auch für den Kanton Appenzell Ausserrhoden) grosse volkswirtschaftliche, finanzielle und gesellschaftliche Bedeutung, weshalb viel dafür spricht, eine positive Entwicklung dieser traditionsreichen kantonalen Institution zu fördern.

3.1 Nutzen der Appenzeller Kantonalbank für die Kantonsfinanzen

Die Kantonalbank stellt für den Kanton einen Vermögenswert dar, der dank Gewinnausschüttungen und Wertsteigerungen auf dem Eigenkapital zu einem gesunden Staatshaushalt beiträgt. Die Ausschüttungen der Kantonalbank sind die direkt realisierbaren Rückflüsse aus der Investition des Kantons in die Kantonalbank. Der Anstieg des Eigenkapitals der Bank, welches Ende 2024 einen Buchwert von rund 23'000 Franken pro Einwohner/in hat, wirkt sich nicht direkt auf den Kantonshaushalt aus, weil sich die Wertsteigerung nur durch die Veräusserung von Anteilen am Eigenkapital der Bank oder der Bank selbst realisieren liesse (was danach eine Reduktion der jährlichen Gewinnausschüttungen zur Folge hätte). Die Wertsteigerung des Eigenkapitals in der Bankbilanz ist jedoch wichtig, weil damit der Bank ein nachhaltiges Wachstum ermöglicht wird und sich gleichzeitig die Resilienz der Bank erhöht. Dies liegt wiederum im Interesse des Kantons als Eigentümer. Da sich das in der Bank gebundene Kantonsvermögen nicht ohne Verkauf oder Teilverkauf der Kantonalbank realisieren lässt, ist es zweckmässig, in der Bilanz des Kantons⁸ nur das Dotationskapital von 30 Mio. Franken im Verwaltungsvermögen zu verbuchen.

Gemäss einer Hochrechnung des Autors hat die Appenzeller Kantonalbank für den Kanton in den 14 Jahren zwischen 2002 und 2016 in Form von Ausschüttungen und Wertsteigerungen auf dem Buchwert des Eigenkapitals eine durchschnittliche Rendite von 13 Prozent pro Jahr erwirtschaftet (Ø alle Kantonalbanken 10.5 Prozent).⁹ In der gleichen Zeit lag die durchschnittliche Rendite der zehnjährigen Bundesobligationen («risikofreier Zinssatz») bei 1.6 Prozent. Das Investment des Kantons in die Kantonalbank hat sich somit gelohnt.

Für die letzten zehn Geschäftsjahre von 2015 bis 2024 hat die Appenzeller Kantonalbank dem Kanton 75.1 Mio. Franken Gewinne ausgeschüttet und der Buchwert des Eigenkapitals in der Bilanz der Bank ist um rund 142 Mio. von 243 Mio. auf 385 Mio. Franken angestiegen.¹⁰ Die Ausschüttungen und die

⁸ Kanton Appenzell Innerrhoden, Rechnung 2024, S. 14, 22 und 84

⁹ Lengwiler Christoph, Kilchoer Cyrill (2018): Kantonalbanken und die Staatsgarantie, Seite 580ff

¹⁰ Berechnung mit publizierten Zahlen aus den Geschäftsberichten der Appenzeller Kantonalbank (Eigenkapital nach Gewinnverbuchung). Sondereffekte durch Umstellung auf nachfällige Zahlungen beim Kanton (2018) und Anpassung der Rechnungslegungsvorschriften (z.B. 2015) wurden nicht berücksichtigt.

Erhöhung des Buchwerts des Eigenkapitals ergaben eine Rendite von jährlich 7.25 Prozent. Im gleichen Zeitraum lag die durchschnittliche Rendite der zehnjährigen Bundesobligationen («risikofreier Zinssatz») bei 0.07 Prozent.¹¹

Den in den letzten Jahren offensichtlichen Chancen aus der Kantonalbank als Vermögenswert des Kantons stehen allerdings auch Risiken gegenüber (vgl. Kapitel 6). Wenn sich die Ertragskraft der Kantonalbank verschlechtern würde oder die Bank in finanzielle Schieflage käme, müsste der Kanton eine Reduktion der Ausschüttungen sowie im Worst Case Verluste auf dem Buchwert des Eigenkapitals der Bank in Kauf nehmen oder gar zusätzliches Kapital einschiessen. Im Vergleich zum gesamten Vermögen des Kantons stellt die Kantonalbank aufgrund ihrer Grösse ein beachtliches Risiko dar.

3.2 Nutzen der Appenzeller Kantonalbank für Wirtschaft und Gesellschaft

Zusätzlich zum finanziellen Nutzen als Vermögenswert für den Kanton erbringt die Appenzeller Kantonalbank durch ihre Geschäftstätigkeit indirekt einen Nutzen für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung des Kantons Appenzell Innerrhoden.¹²

3.2.1 Positive Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Region

Die Appenzeller Kantonalbank sorgt dafür, dass Geld aus dem Kanton wieder im Kanton investiert wird. Sie ermöglicht der Appenzeller Bevölkerung sichere Vermögensanlagen und ist im Kanton stark in der Finanzierung von Immobilien und Unternehmen engagiert. Damit ist sie ein massgeblicher Motor für die regionale wirtschaftliche Entwicklung. Bedeutung hat die Appenzeller Kantonalbank auch als Arbeitgeberin, die im Kanton rund 120¹³ hochwertige Arbeits- und Ausbildungsplätze anbietet. Zudem sind viele Mitarbeitende im Kanton wohnhaft, zahlen Steuern und engagieren sich im gesellschaftlichen Leben. Grosse Bedeutung für die Wirtschaft und die Bevölkerung hat auch die Gewinnausschüttung der Kantonalbank an den Kanton, welche für das Jahr 2024 7.5 Mio. Franken betrug und etwa gleich hoch war, wie ein Zehntel des Fiskalertrags. Der Kanton kann damit einen Teil seiner Leistungen finanzieren, die Bezirke und Gemeinden entlasten und für eine moderate Steuerbelastung sorgen. Davon profitieren die Bevölkerung und die Unternehmen auf dem ganzen Kantonsgebiet. Die positiven Wirkungen der Bank gehen über die Kantons Grenzen hinaus. So kann insbesondere der Kanton Appenzell Ausserrhoden, der zum Marktgebiet der Bank gehört, wirtschaftlich von der Tätigkeit der Appenzeller Kantonalbank profitieren.

3.2.2 Starke Marktstellung der Appenzeller Kantonalbank

Die Appenzeller Kantonalbank hat im Kanton Appenzell Innerrhoden eine ausserordentlich hohe Marktstellung. Die Kantonalbanken zusammen hatten im Jahre 2022 gemäss SNB-Bankenstatistik im Kanton Appenzell Innerrhoden bei den Hypothekarforderungen mit 72 Prozent den höchsten Marktanteil aller Kantone (OW 64%, NW 56%, GL 54%, UR 50%, AR 39%, SG 38%, Ø CH 38%).

¹¹ Wenn nur die Ausschüttungsrendite ohne den Wertzuwachs des Buchwerts des Eigenkapitals betrachtet wird, ergibt sich ein etwas anderes Bild: Die Ausschüttungsrendite auf dem Buchwert des Eigenkapitals ist von 2.9 Prozent auf 1.95 Prozent gesunken (vgl. Abschnitt 7.3).

¹² Der wirtschaftliche Nutzen lässt sich nur schwer quantifizieren und es wird auf Berechnungen verzichtet. Ein Beispiel für solche Berechnungen findet sich im Gutachten «Volkswirtschaftliche Beurteilung der kantonalen Beteiligung an der Berner Kantonalbank AG» von swiss economics vom 28.10.2024, Seite 37ff

¹³ Geschäftsbericht 2024 Appenzeller Kantonalbank, Seite 15 (119 Personen, total 90 Vollzeitäquivalente)

Tabelle 1 Marktanteile der Bankengruppen bei inländischen Hypothekarforderungen 2022 (nach Standort Pfandobjekt)

	Appenzell Innerrhoden		Appenzell Ausserrhoden		St. Gallen		Ganze Schweiz	
	Mio. CHF	in %	Mio. CHF	in %	Mio. CHF	in %	Mio. CHF	in %
Kantonalbanken	1'636	72%	2'780	39%	25'295	38%	441'293	38%
Grossbanken	188	8%	1'218	17%	7'382	11%	300'579	26%
Regionalbanken und Sparkassen	43	2%	532	7%	7'016	11%	92'248	8%
Raiffeisenbanken	370	16%	2'367	33%	21'014	32%	203'656	18%
Andere Banken	35	2%	316	4%	5'094	8%	113'346	10%
Alle Banken	2'273	100%	7'212	100%	65'802	100%	1'151'122	100%
in% Volumen ganze Schweiz	0.20%		0.63%		5.72%		100.00%	

Quelle: SNB Datenportal

[https://data.snb.ch/de/topics/banken/cube/babilhypispdua?dimSel=INLANDAUSLAND\(I,AR,AI,SG\),BANKENGRUPPE\(S10,G10,G15,G20,G25\)](https://data.snb.ch/de/topics/banken/cube/babilhypispdua?dimSel=INLANDAUSLAND(I,AR,AI,SG),BANKENGRUPPE(S10,G10,G15,G20,G25))

Dieser hohe Marktanteil entfällt grösstenteils auf die Appenzeller Kantonalbank. Im Kanton Appenzell Ausserrhoden haben die Kantonalbanken einen Marktanteil von 39 Prozent. Hier dürfte der grösste Teil die St. Galler Kantonalbank und die Appenzeller Kantonalbank entfallen.

Gemäss Schätzungen des Autors dürfte die Appenzeller Kantonalbank im Kanton Appenzell Innerrhoden einen Marktanteil von gegen 70 Prozent und im Kanton Appenzell Ausserrhoden von rund 15 Prozent (SGKB und andere KB rund 25%) haben.

Die starke Marktstellung in einem mit 0.2 Prozent Anteil am gesamtschweizerischen Volumen unbedeutenden regionalen Bankenmarkt unterstreicht die hohe wirtschaftliche Bedeutung der Appenzeller Kantonalbank für die Region. Als Mitbewerber sind nebst der St. Galler Kantonalbank insbesondere die Raiffeisenbanken von Bedeutung, gefolgt von der UBS, welche – zumindest im Hypothekengeschäft – eine unterdurchschnittliche Marktstellung hat.

3.2.3 Abhängigkeit von der Region

Wegen der Konzentration ihrer Geschäftstätigkeit auf die beiden Appenzeller Kantone ist die Appenzeller Kantonalbank von der demografischen und wirtschaftlichen Entwicklung in der Region abhängig. Entsprechend muss sie besonders darauf achten, dass sie ihre Kreditentscheide ausschliesslich aus bankbetriebswirtschaftlicher Optik trifft und Entscheide über eine «aktive Wirtschaftsförderung» der Politik überlässt. Deshalb ist es zu begrüssen, dass die Appenzeller Kantonalbank sich gemäss Gesetz auf die Deckung der Grundbedürfnisse ihrer Kundschaft fokussieren muss und keinen expliziten politischen Förderauftrag hat (vgl. Abschnitt 2.2).

4 Herausforderungen für die Appenzeller Kantonalbank

4.1 Entwicklung der Appenzeller Kantonalbank in den letzten zehn Jahren

Die Appenzeller Kantonalbank konnte in den letzten zehn Jahren in ihrem Kerngeschäft ein erfreuliches Wachstum verzeichnen. Wie in Tabelle 2 ersichtlich ist, haben die Bilanzsumme und die Kundenausleihungen um 57 bzw. 58 Prozent zugenommen, was einem Wachstum von 4.6 bzw. 4.7 Prozent pro Jahr entspricht. Die Hypothekarforderungen sind noch etwas stärker gewachsen (61% bzw. 4.9% pro Jahr), die Kundengelder etwas schwächer (52% bzw. 4.3% pro Jahr). Dies führt zu einem leicht höheren Anteil der Hypotheken an den Kundenausleihungen (Anstieg von 94% auf 96%) und einem leicht tieferen Kundenausleihungsdeckungsgrad (Abnahme von 96% auf 92%). Der starke Fokus auf hypothekarisch gesicherte Kredite ist ein Indikator für die risikobewusste Geschäftspolitik.

Ein gesamtschweizerischer Vergleich anhand der SNB Bankenstatistik zeigt, dass das Wachstum des Hypothekarvolumens der Appenzeller Kantonalbank überdurchschnittlich war. Das Hypothekarvolumen in der Schweiz ist im Zeitraum von Ende 2014 bis Ende 2024 nur um 34 Prozent bzw. jährlich etwa 3 Prozent gewachsen. In den Kantonen St. Gallen und Appenzell Ausserrhoden lag das Wachstum des gesamten Hypothekarvolumens in etwa im schweizerischen Durchschnitt. Hingegen ist es im Kanton Appenzell Innerrhoden um 47 Prozent bzw. jährlich 3.9 Prozent gestiegen. Mit ihrem Wachstum von 4.9 Prozent konnte die Appenzeller Kantonalbank offenbar im eigenen Kanton oder ausserkanton (AR, SG) ihren Marktanteil erhöhen. Allgemein ist im dargestellten Zeitraum feststellbar, dass die Kantonalbanken und die Raiffeisenbanken ihre Marktanteile zu Lasten der Grossbanken und der Regionalbanken und Sparkassen erhöhen konnten.

Tabelle 2 Entwicklung Bilanz der Appenzeller Kantonalbank Ende 2014 bis Ende 2024

Entwicklung der Bilanz Ende 2014-2024	2014	2024	Δ zu 2014	in %	Ø Δ in %
Bilanzsumme	2'781	4'361	1'581	57%	4.6%
Kundenausleihungen	2'332	3'687	1'355	58%	4.7%
Kundengelder	2'242	3'400	1'158	52%	4.3%
Hypothekarforderungen	2'199	3'545	1'346	61%	4.9%
Eigenmittel nach Gewinnverwendung	243	385	142	58%	4.7%
Kundengelder in % Kundenausleihungen	96.1%	92.2%	-3.9%	-4%	-0.4%
Hypotheken in % Kundenausleihungen	94.3%	96.1%	1.9%	2%	0.2%
Harte Kernkapitalquote CET1	19.2%	20.1%	1.0%	5%	0.5%
Leverage Ratio nach Basel III	8.7%	8.6%	-0.1%	-1%	-0.1%

Quelle: Geschäftsberichte Appenzeller Kantonalbank

Erfreulicherweise konnten die Eigenmittel mit dem Wachstum des Geschäftsvolumens mithalten und nahmen in den zehn Jahren von Ende 2014 bis Ende 2024 ebenfalls um 58 Prozent zu. Die Kernkapitalquote verbesserte sich leicht und die Leverage Ratio blieb stabil.

Bei den Zahlen der Erfolgsrechnung gibt es von Jahr zu Jahr Schwankungen. Deshalb wird in der Tabelle 3 nebst den Jahren 2014 und 2024 auch der Durchschnitt für die zehn Rechnungsjahre von 2015 bis 2024 berechnet. Wie die Tabelle zeigt, hat der Ertrag der Appenzeller Kantonalbank mit dem Wachstum des Geschäftsvolumens nicht Schritt halten können. Der Betriebsertrag lag im Jahre 2024 28 Prozent höher als im Rechnungsjahr 2014. Das Geschäftsvolumen (Bilanz) ist in der gleichen Zeit etwa um 58 Prozent gewachsen. Da der Geschäftsaufwand 2024 rund 37 Prozent höher lag als 2014 ist der Geschäftserfolg nur um 17 Prozent höher als vor zehn Jahren. Trotzdem liegt dank dem höheren Betriebsertrag die Cost-Income-Ratio im Durchschnitt noch bei guten 47 Prozent.

Beim Ertrag macht das Zinsengeschäft im Durchschnitt der zehn Rechnungsjahre rund 82 Prozent, das Kommissionsgeschäft 14 Prozent und der übrige Ertrag (inkl. Handelsgeschäft) 4 Prozent aus. Die Appenzeller Kantonalbank ist somit stark vom Zinsengeschäft abhängig.

Tabelle 3 Entwicklung Erfolgsrechnung der Appenzeller Kantonalbank Ende 2014 bis Ende 2024

Entwicklung Erfolgsrechnung 2015-2024	2014	2024	Ø 2015-24	Δ zu 2014 %	Δ zu Ø 15-24 %
Nettoerfolg Zinsgeschäft	31'797	40'580	34'734	28%	17%
Kommissionsgeschäft	6'195	6'956	5'949	12%	17%
Betriebsertrag	39'718	49'417	42'444	24%	16%
Geschäftsaufwand	17'998	24'626	19'867	37%	24%
Geschäftserfolg	20'437	23'993	21'209	17%	13%
Nettoerfolg Zinsgeschäft in % Betriebsertrag	80.1%	82.1%	81.8%	2.1%	0.3%
Cost Income Ratio (CIR)	46.9%	49.8%	46.7%	2.9%	3.1%
Gewinn	11'939	12'293	12'049	3%	2%
Ausschüttung an Staatskasse	7'450	7'500	7'515	1%	0%
Zuweisung an Gewinnreserven	4'470	4'800	4'538	7%	6%
Veränderung Reserven allg. Bankrisiken RAB	8'500	11'700	9'632	38%	21%
Adjustierter Gewinn vor RAB	20'439	23'993	21'681	17%	11%
Payout Ratio Gewinn	62.4%	61.0%	62.4%	-1.4%	-1.4%
Payout Ratio adjustierter Gewinn vor RAB	36.4%	31.3%	34.7%	-5.2%	-3.4%

Quelle: Geschäftsberichte Appenzeller Kantonalbank

Tabelle 3 und Abbildung 1 geben einen Hinweis auf den Margendruck, dem die Schweizer Retailbanken ausgesetzt sind. Der Geschäftserfolg lässt sich nur steigern, wenn das Geschäftsvolumen wächst und der Kostenanstieg begrenzt werden kann. Die Appenzeller Kantonalbank konnte in den zehn Jahren von 2015 bis 2024 im Durchschnitt einen Geschäftserfolg von gut 21 Mio. erwirtschaften.

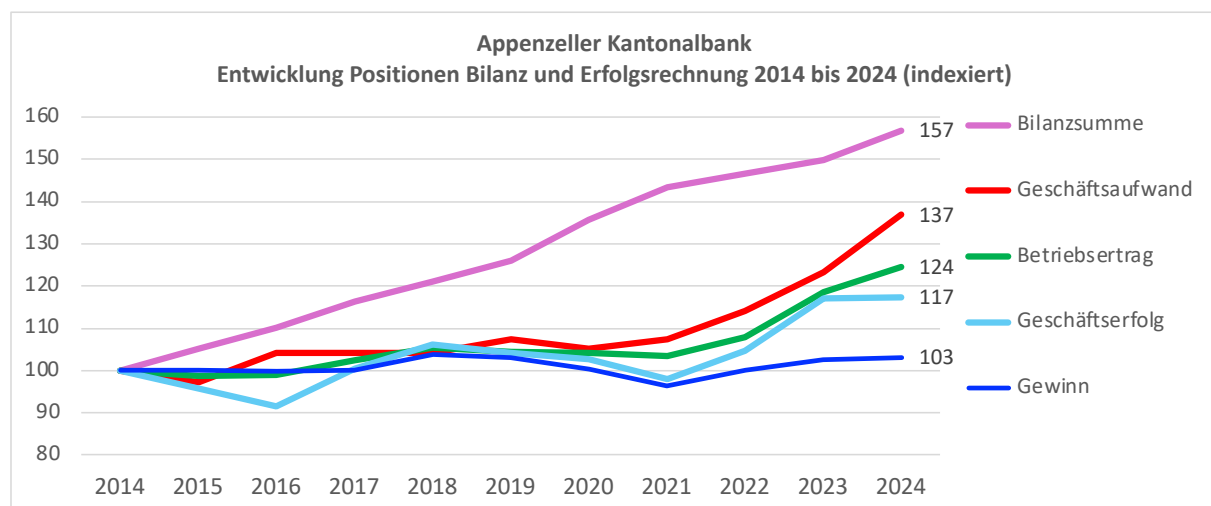


Abbildung 1 Entwicklung Positionen Bilanz und Erfolgsrechnung der Appenzeller Kantonalbank 2014 bis 2024 (indexiert)

Die Appenzeller Kantonalbank verfolgte in den letzten zehn Jahren eine nachhaltige Ausschüttungspolitik. Es wurde im Durchschnitt 7.5 Mio. Franken Gewinn an den Kanton ausgeschüttet, was 62.4 Prozent des ausgewiesenen Gewinns entsprach. Geht man vom bereinigten Gewinn vor Veränderung der Reserven für allgemeine Bankrisiken (RAB) aus, betrug die Ausschüttungsquote im Durchschnitt 34.7 Prozent. Dies erlaubte es der Bank, durch Bildung ausreichender Reserven das Eigenkapital zu erhöhen und damit das Wachstum des Geschäftsvolumens zu ermöglichen (siehe dazu Kapitel 7).

4.2 Appenzeller Kantonalbank im Vergleich mit anderen Retailbanken

Anhand der Zahlen im Benchmarking-Teil der IFZ Retail Banking-Studie¹⁴ der Hochschule Luzern lässt sich die Appenzeller Kantonalbank mit den sechs anderen kleineren Kantonalbanken (Peers) sowie mit allen 91 Retailbanken und mit den 24 Kantonalbanken vergleichen. Das Benchmarking bezieht sich auf die fünf Jahre 2020 bis 2024 und fokussiert sich auf jeweils drei Kennzahlen zu Rentabilität, Rendite und Struktur. Für die sieben Banken der definierten Peergruppe sind in den Zeilen die durchschnittlichen Kennzahlen sowie der Rang in der Peergruppe ersichtlich. In den beiden Spalten rechts aussen sieht man den Median der 91 analysierten Retailbanken sowie der 24 Kantonalbanken. In den untersten Zeilen kann man den Gesamttrank (Arithmetisches Mittel der Einzelränge) in der Peergruppe rauslesen, ebenso den Rang bei den 91 Retailbanken und den 24 Kantonalbanken.

Wie sich zeigt, liegt die Appenzeller Kantonalbank in der Peergruppe im Durchschnitt auf dem vierten Rang und damit im Mittelfeld der sieben Banken. Deutlich besser als die Appenzeller Kantonalbank schneiden die Schaffhauser Kantonalbank, welche zu einer der besten Retailbanken der Schweiz zählt, sowie die Nidwaldner und die Obwaldner Kantonalbank ab.

Tabelle 4 Benchmarking der Appenzeller Kantonalbank mit der Peer Gruppe und weiteren Retailbanken 2020-2024

Bank	Kantonalbank des Kantons	UR	AI	JU	OW	NW	GL	SH	Median 91 Retailbanken	Median 24 Kantonalbanken
	Anzahl Mitarbeitende (VZÄ)	100.0	90.0	150.5	166.0	158.2	272.0	332.0		
	Bilanzsumme (Mio. CHF)	3'826	4'361	4'387	6'074	6'561	9'067	10'439		
Rentabilität	ROA Return on Assets vor Veränderung RAB	0.51%	0.55%	0.45%	0.46%	0.52%	0.32%	0.88%	0.43%	0.56%
	Rang	4	2	6	5	3	7	1		
	Cost / Income Ratio	55.14%	47.74%	53.15%	51.67%	49.81%	62.15%	43.49%	54.32%	49.50%
	Rang	6	2	5	4	3	7	1		
Risiko	Zinsmarge	1.16%	1.04%	1.21%	1.08%	1.11%	1.00%	1.16%	1.19%	1.15%
	Rang	3	6	1	5	4	7	2		
	Eigenmittelquote / Leverage Ratio	8.91%	8.55%	6.65%	8.67%	7.93%	5.68%	11.65%	8.42%	7.59%
	Rang	2	4	6	3	5	7	1		
Struktur	Liquidity Coverage Ratio	161.14%	147.14%	140.80%	187.41%	178.90%	197.35%	135.76%	168.65%	159.84%
	Rang	4	5	6	2	3	1	7		
	gefährdete Forderungen / Kundenausleihungen	0.85%	1.14%	2.74%	0.92%	0.29%	0.79%	0.67%	0.70%	0.78%
	Rang	4	6	7	5	1	3	2		
Ranking	Kundenausleihungsdeckungsgrad	70.84%	95.18%	76.90%	108.56%	81.81%	75.48%	78.49%	86.33%	84.21%
	Rang	7	2	5	1	3	6	4		
	Diversifikationsgrad	21.81%	18.21%	26.42%	24.18%	23.85%	29.11%	38.83%	24.14%	29.32%
	Rang	6	7	3	4	5	2	1		
Ranking	Wachstum Kundenausleihungen	2.51%	4.79%	4.46%	3.84%	4.52%	5.31%	4.76%	4.15%	4.47%
	Rang	7	2	5	6	4	1	3		
	Rang von 7 Kantonalbanken (Peers)	6	4	7	3	2	5	1		
	Rang von 24 Kantonalbanken	22	15	24	9	10	23	1		
Ranking	Rang von 10 Retailbanken 3-6 Mrd. Bilanzen	8	3	9	1	2	-	-		
	Rang von 91 Retailbanken	75	47	78	26	29	77	5		

Quelle: Spezialauswertung Daten HSLU IFZ Retail Banking-Studie 2025, Seite 114, für 2020-2024

Beim Vergleich mit den 91 Retailbanken liegt die Appenzeller Kantonalbank ebenfalls im Mittelfeld (Rang 47 von 91) und bei den 24 Kantonalbanken im 3. Quartil (Rang 15 von 24). Überdurchschnittlich gut schneidet sie beim Return on Assets, bei der Cost/Income-Ratio, der Leverage Ratio, dem Kundenausleihungsdeckungsgrad und dem Wachstum der Kundenausleihungen ab. Hier befindet sie sich auch in der vorderen Hälfte aller 91 Retailbanken bzw. der 24 Kantonalbanken.

¹⁴ Vgl. Andreas Dietrich, Simon Amrein, Christoph Lengwiler, Marco Passardi: IFZ Retail Banking-Studie 2025, Hochschule Luzern, ISBN 978-3-907379-63-9, Seite 79ff

Weniger gut sieht es hingegen bei der Zinsmarge, bei den gefährdeten Forderungen und beim Diversifikationsgrad aus, wo die Appenzeller Kantonalbank sowohl in der Peer Gruppe als auch im Vergleich mit allen Retailbanken und den Kantonalbanken teils deutlich unter dem Medianwert liegt.

Als Fazit lässt sich die Appenzeller Kantonalbank beim Vergleich mit anderen Banken etwa im Mittelfeld positionieren. Das überdurchschnittliche Geschäftswachstum und der begrenzte Anstieg des Geschäftsaufwands wirken sich positiv auf die Rentabilität aus. Der hohe Kundenausleihungsdeckungsgrad und die gute Eigenmittelausstattung bringen Stabilität. Gleichzeitig ist die Appenzeller Kantonalbank stark auf das Zinsdifferenzgeschäft und insbesondere das Hypothekengeschäft ausgerichtet, weshalb der Ertrag unterdurchschnittlich diversifiziert ist.

4.3 Strategische Herausforderungen für die Zukunft

Die erfolgreiche Entwicklung in den letzten Jahren spricht dafür, dass sich die Appenzeller Kantonalbank auch in Zukunft stabil entwickeln und ihre Erfolgspotenziale nutzen kann. Grundlage dazu bilden die starke Verankerung im Marktgebiet, die Fokussierung auf das Spar- und Hypothekengeschäft, die «Low Risk Politik», die gute Reputation und die umsichtige Führung der Bank.

Der Erfolg wird auch davon abhängen, wie gut die Appenzeller Kantonalbank die Herausforderungen, die sich in Zukunft stellen, meistern kann. Unter anderem sind folgende Einflussfaktoren relevant:

- **Dynamisches Umfeld:** Das Eindringen neuer Wettbewerber im Finanzdienstleistungssektor, der wettbewerbsbedingte Margendruck, das veränderte Kundenverhalten, die fortschreitende Digitalisierung, der Ausbau der Regulierung, und weitere Faktoren bringen Dynamik ins Umfeld der Retailbanken.¹⁵ Auch kleinere Retailbanken müssen sich mit diesen Entwicklungen auseinandersetzen und auf ihre Situation abgestimmte pragmatische Anpassungen in Betracht ziehen.
- **Begrenztes Wachstumspotenzial:** Der hohe Marktanteil im regionalen Markt begrenzt das Wachstumspotenzial. Die Bank ist stark von der Entwicklung der Bevölkerung, des Immobilienmarktes und der Wirtschaft im Marktgebiet abhängig. Mit Wachstum ausserhalb des Marktgebiets und des Kerngeschäfts muss mit der nötigen Vorsicht umgegangen werden.
- **Fokus auf das Zinsengeschäft:** Die Appenzeller Kantonalbank ist stark auf das Zinsengeschäft fokussiert und entsprechend abhängig von den Entwicklungen auf den Finanzmärkten. Die Zinsentwicklung und die Refinanzierungsmöglichkeiten dürften wichtige Erfolgstreiber sein. Das Potenzial für eine zusätzliche Ertragsdiversifikation dürfte sich in Grenzen halten.
- **Geringe Grösse der Bank:** Die Appenzeller Kantonalbank ist eine der kleinsten Kantonalbanken. Sie muss trotzdem alle Anforderungen an die Führung einer Retailbank erfüllen (z.B. Professionalität, Compliance, Informatik etc.). Dies wirkt sich ungünstig auf die Kosten aus und erfordert pragmatische Lösungen und zweckmässige Kooperationen. Entsprechend wird es wichtig sein, auch in Zukunft gut qualifiziertes Personal zu finden und insbesondere die in den nächsten Jahren anstehenden Wechsel auf Stufe der Geschäftsleitung erfolgreich zu meistern.

¹⁵ Vgl. Andreas Dietrich: IFZ Retail Banking Trend-Map 2026, <https://hub.hslu.ch/retailbanking/wp-content/uploads/sites/7/2025/12/Trend-Map-PNG.png>

5 Appenzeller Kantonalbank als Risiko für den Kanton

Wie in Abschnitt 3.1 erwähnt, hat der Kanton Appenzell Innerrhoden mit den Ausschüttungen und den Wertsteigerungen des Eigenkapitals der Kantonalbank in den letzten zehn Jahren eine Rendite von jährlich rund 7.25 Prozent erzielt. Davon entfallen rund ein Drittel auf Ausschüttungen und zwei Drittel auf Wertsteigerungen des Buchwerts des Eigenkapitals der Bank.

Diesem für den Kanton positiven finanziellen Effekt kann man das Risiko gegenüberstellen, das der Kanton mit seiner Kantonalbankenbeteiligung eingeht. Die Einschätzung des Risikos einer Kantonalbank für den Kanton ist komplex und würde eine sorgfältige und detaillierte Analyse jedes einzelnen Falles bedingen. Um einen Vergleich der Kantonalbanken zu ermöglichen hat die Hochschule Luzern eine Methodik entwickelt, bei der zwei Fragen als Leitlinien dienen:

- Wie hoch ist die Bedeutung der Kantonalbank und das daraus resultierende Risikoexposure für den Kanton?
- Wie hoch ist die Widerstandsfähigkeit (finanzielle Resilienz) bzw. die Risikotragfähigkeit der Kantonalbank selbst?

Zur Beantwortung dieser beiden Fragen wurden per Ende 2016 jeweils fünf Indikatoren für das Risikoexposure des Kantons und fünf Indikatoren für die Widerstandsfähigkeit der Kantonalbank analysiert.¹⁶ Die Aussagekraft der einzelnen Indikatoren kann kritisch hinterfragt werden. Indem jeweils fünf verschiedene Indikatoren beigezogen werden, sollte es trotzdem möglich sein, einen Eindruck zum Gesamtexposure in den einzelnen Kantonen zu bekommen.

Für die Hochrechnungen ab dem Jahr 2019 wurden die jeweils fünf Indikatoren im Auftrag des Kantons Basel-Land und nach Rücksprachen mit Finanzchefs von Kantonalbanken nochmals überprüft und angepasst. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf diese angepassten Indikatoren.

5.1 Risikoexposure für den Kanton aufgrund der Bedeutung der Kantonalbank

Zur Einschätzung der Bedeutung der Kantonalbank für den Kanton werden die folgenden fünf Indikatoren ausgewählt, die etwas zur Grössendimension der Kantonalbank im Vergleich zur Grösse des Kantons aussagen können:¹⁷

- 1. Ausschüttung der Bank in Relation zum Fiskalertrag des Kantons:** Ausschüttung der Bank (Abgeltung Staatsgarantie, Verzinsung Dotationskapital, Gewinnausschüttung bzw. Dividende, Steuern) an den Kanton in Relation zum Fiskalertrag. Je höher die Ausschüttung im Verhältnis zum Fiskalertrag ist, desto stärker würde sich ein Rückgang der Ausschüttungen – etwa im Falle einer Krise der Kantonalbank – auf den Finanzhaushalt des Kantons auswirken.
- 2. Höhe des Eigenkapitalanteils des Kantons (pro Einwohner/in):** Buchwert des dem Kanton zurechenbaren Eigenkapitals in der Bankbilanz im Verhältnis zur Einwohnerzahl. Je höher der Indikator ausfällt, desto grösser ist der potenzielle Verlust an Kantonsvermögen in einem Krisenfall der Bank. Im Falle des Kantons Appenzell Innerhoden sowie weiterer Kantone ist zu beachten, dass der Wert der Beteiligung in der Kantonsbilanz nicht demjenigen in der Bankbilanz entspricht.¹⁸

¹⁶ Vgl. Lengwiler Christoph & Kilchoer, Cyrill (2018): Kantonalbanken und die Staatsgarantie, Seite 583ff

¹⁷ In Anlehnung Regierungsrat des Kantons Basel Landschaft: Bericht zum Postulat 2019/708 von Andreas Dürr: «Grundlegende Überprüfung der bestehenden Staatsgarantie für die BLKB» vom 18. Mai 2021, Seiten 36/37

¹⁸ Ende 2024: Wert Eigenkapital Bankbilanz 385 Mio., Buchwert Beteiligung Kantonsbilanz 30 Mio. Franken.

- 3. Notwendiger Einschuss des Kantons bei einer Rekapitalisierung der Bank:** Kapital, das der Kanton im Verhältnis zum Fiskalertrag in einem Worst-Case Szenario für die Kantonalbank zusätzlich bereitstellen müsste, damit die Bank das regulatorisch erforderliche Eigenkapital wieder erreicht. Für das Worst-Case Szenario wird die Annahme getroffen, dass 5 Prozent¹⁹ der Kundenausleihungen abgeschrieben werden müssten und dann durch den Kanton ein Kapitaleinschuss bis zum Soll-Wert des Eigenkapitals notwendig wäre.
- 4. Hypothekarforderungen der Bank in Relation zum Total Hypothekarforderungen des Kantons:** Verhältnis des Volumens der Hypothekarforderungen der Kantonalbank zum Gesamtvolumen der Hypothekarforderungen in ihrem Kanton. Je höher das Hypothekarvolumen der Kantonalbank in Relation zum kantonalen Hypothekarmarkt ist, desto bedeutender ist die Bank im Verhältnis zur kantonalen Wirtschaft. Bei der Interpretation der Kennzahl ist zu beachten, dass die Kantonalbanken Hypotheken auch ausserkantonal gewähren. Dies trifft insbesondere für die Appenzeller Kantonalbank zu (Marktgebiet umfasst auch Kanton Appenzell Ausserrhoden).
- 5. Kundenausleihungen in Relation zum kantonalen BIP:** Verhältnis Kundenausleihungen der Kantonalbank zum Bruttoinlandprodukt ihres Kantons. Je grösser der Wert, desto bedeutender ist die Kantonalbank für den Kanton.

Tabelle 5 Kennzahlen zur Bedeutung der Kantonalbanken für ihren Kanton 2024

2024		Bilanzsumme in Mio. CHF	Ständige Wohnbevölkerung Prov. 24 Kantone	Grösse Bilanz pro Einwohner	Ausschüttung Bank an Kanton in Relation zum Fiskalertrag des Kantons	Anteil Kanton am Eigenkapital der Bank (pro Einwohner)	Nötiger Einschuss bei 5% Abschreibung auf Kundenausleihungen und Rekap bis Zielgrösse EK in % Fiskalertrag	Hypothekarforderungen der Bank in Relation zum Total der gesamten Hypothekarforderungen im Kanton	Kundenausleihungen in Relation zum kantonalen BIP 2022	Gesamtrang Ø fünf Kriterien
Ø 24 Banken				93	3.5%	5'656	9.22%	41.6%	71.0%	
Minimum		3'826	16'732	38	0.5%	1'442	-60.7%	21.7%	33.6%	
1.Quartil		10'096	85'193	65	3.1%	3'986	5.2%	33.5%	61.5%	
Median		26'309	252'777	118	4.7%	6'731	11.0%	54.7%	94.0%	
3. Quartil		39'832	461'128	142	7.3%	10'530	16.8%	68.7%	147.9%	
Maximum		202'594	1'619'499	278	11.1%	23'470	50.9%	154.1%	297.8%	
AI	AppKB Rang	4'361	16'732	261	10.2%	23'470	19.0%	147.3%	297.8%	
		23	24	23	22	24	20	23	24	24
UR	UKB	3'826	38'265	100	9.5%	9'477	5.3%	55.5%	148.7%	
		24	23	11	21	17	7	14	19	14
JU	BCJ	4'387	74'822	59	2.1%	2'408	14.6%	33.9%	59.6%	
		22	19	5	3	3	17	7	6	5
OW	OKB	6'074	39'660	153	6.3%	11'084	8.9%	71.3%	150.6%	
		21	22	20	16	19	9	19	20	19
NW	NKB	6'561	45'343	145	4.3%	10'346	13.5%	77.2%	155.8%	
		20	20	19	11	18	15	21	21	20
GL	GLKB	9'067	42'364	214	9.3%	6'031	50.9%	126.9%	219.7%	
		19	21	22	20	11	24	22	23	23
SH	SHKB	10'439	88'650	118	11.1%	13'890	-60.7%	72.9%	98.2%	
		18	18	12	24	21	1	20	13	16

Für die Auswertung werden die 24 Kantonalbanken bei jedem Kriterium in eine Rangfolge gebracht, wobei eine hohe Bedeutung mit hohem Risiko gleichgesetzt wird (Dunkelgrün = 1. Quartil mit relativ kleinster Bedeutung, Dunkelrot = 4. Quartil mit relativ höchster Bedeutung). Anhand des arithmetischen Mittels der Ränge bei den fünf Indikatoren wird ein Gesamtrang errechnet.

¹⁹ Vergleichbar mit den 5.6 Prozent, welche die Kantonalbanken in der Krise 1991-1996 abschreiben mussten

Tabelle 5 zeigt die Resultate dieser Analyse insgesamt sowie mit Details für die Appenzeller Kantonalbank und die weiteren sechs kleinsten Kantonalbanken (UR, JU, OW, NW, GL, SH).

Der Kanton Appenzell Innerrhoden liegt in der Gesamtrangliste auf dem 24. und damit letzten Rang und bei allen Kriterien im vierten Quartil bzw. auf dem 20. bis 24. Rang. Die Appenzeller Kantonalbank hat somit für ihren Kanton die höchste Bedeutung aller Kantonalbanken. Die Bank ist im Vergleich zur Bevölkerung und Wirtschaft im Kanton sehr gross, was vor allem darauf zurückzuführen ist, dass sie auch den mehr als dreimal so grossen Kanton Appenzell Ausserrhoden zu ihrem Marktgebiet zählt. Aufgrund ihrer hohen Bedeutung stellt die Appenzeller Kantonalbank für ihren Kanton im «Worst Case» im Vergleich zu den übrigen Kantonen das höchste Risiko dar. Umgekehrt kann der Kanton natürlich auch besonders stark von einer positiven Entwicklung profitieren.

Wenn die übrigen sechs kleineren Kantonalbanken zum Vergleich beigezogen werden, zeigt sich, dass die Kantonalbanken in den Kantonen NW, OW und GL von der Bedeutung her im Durchschnitt ebenfalls im vierten Quartil liegen (zusammen mit GR und TG). Das zeugt davon, dass diese Kantonalbanken in ihrem Kanton eine starke Marktstellung und Verankerung haben. Im Kanton GL spielt zudem eine Rolle, dass die Kantonalbank bei Hypothekarfinanzierungen über den Kanton hinaus Geschäfte tätigt und der Kanton nur 58 Prozent des Aktienkapitals stellt. Der Kanton UR liegt im zweiten Quartil, weil die Kantonalbank relativ zur Bevölkerung und den Fiskaleinnahmen eher klein ist. Eine Ausnahme bildet die Kantonalbank im Kanton Jura: Sie hat im Kanton einen relativ tiefen Marktanteil und der Kanton hält nur rund 55 Prozent des Aktienkapitals. Beide Besonderheiten reduzieren die Bedeutung und damit das Risiko der Kantonalbank für den Kanton.

5.2 Risikoexposure für den Kanton aufgrund der Resilienz der Kantonalbank

Eine relativ hohe Bedeutung der Kantonalbank und das damit verbundene hohe Risikoexposure für den Kanton sagen für sich nichts über die Wahrscheinlichkeit aus, mit der für den Kanton ein Risikofall eintreten könnte. Zur Einschätzung der finanziellen Resilienz bzw. Widerstandsfähigkeit der Kantonalbank werden folgende fünf Indikatoren ausgewählt:^{20 21}

- 1. Maximal verkraftbarer Ausfall von Kundenausleihungen:** Anteil der Kundenforderungen, der ausfallen könnte, bis die Kantonalbank den von der FINMA festgelegten Zielwert für die Gesamtkapitalquote unterschreiten würde. Nebst dem aktuellen Überschuss des Gesamtkapitals werden auch die Wertberichtigungen und Rückstellungen für Ausfallrisiken berücksichtigt. Je höher der maximal verkraftbare Ausfall ist, desto resilienter ist die Bank.
- 2. Überdeckung Zielkapitalquote durch Gesamtkapitalquote:** Von der Gesamtkapitalquote wird die von der FINMA verlangte Zielkapitalquote (ohne antizyklischen Kapitalpuffer) abgezogen. Die in Prozentpunkten ausgewiesene Differenz zeigt den zusätzlichen Eigenkapitalpuffer, den die Bank hat. Je höher die Überdeckung ist, desto resilienter ist die Bank.²²

²⁰ In Anlehnung Regierungsrat des Kantons Basel Landschaft: Bericht zum Postulat 2019/708 von Andreas Dürr: «Grundlegende Überprüfung der bestehenden Staatsgarantie für die BLKB» vom 18. Mai 2021, Seite 36/37, vgl. Lengwiler, Christoph & Kilchoer, Cyrill (2018): Kantonalbanken und die Staatsgarantie, Seite 583f

²¹ Die Analysen erfolgen anhand der publizierten Zahlen, die auf dem jeweiligen Rechnungslegungsstandard basieren (RVB, zuverlässige Darstellung, True and Fair View, Konzernrechnung)

²² Zu beachten ist, dass ab 1.1.2025 die revidierte Eigenmittelverordnung ERV des Bundes für Banken und die Ausführungsbestimmungen (Verordnungen) der FINMA in Kraft getreten sind, wodurch sich die Gesamtkapitalquoten verändern werden. Die Berechnungen beziehen sich noch auf die alte ERV per Ende 2024.

- 3. Leverage Ratio auf Basis risikotragende Substanz:** Die risikotragende Substanz, welche zusätzlich zu den ausgewiesenen Eigenmitteln (Kernkapital T1) auch die Wertberichtigungen und Rückstellungen für inhärente Ausfall- und Länderrisiken umfasst, wird in Relation zur Bilanzsumme gesetzt. Je höher diese Leverage Ratio ist, desto resilienter ist die Bank.
- 4. Diversifikationsgrad:** Der Anteil des Nicht-Zinsertrags am Gesamtertrag zeigt auf, wie stark die Kantonalbank vom Zinsgeschäft abhängig ist und inwieweit sie auch andere Ertragsquellen (zum Beispiel aus dem Kommissions- und Handelsgeschäft) hat. Je höher die Diversifikation ist, desto nachhaltiger kann die Bank möglicherweise Ertragseinbrüche im Zinsengeschäft verkraften.
- 5. Return on Required Equity:** Der Anteil des Geschäftserfolgs am von der FINMA verlangten Zielkapital (ohne antizyklischen Kapitalpuffer) erlaubt es, die Ertragskraft der Kantonalbanken unabhängig von ihrem – eine zusätzliche Sicherheit schaffenden – zusätzlichen Kapitalpuffer miteinander zu vergleichen. Je höher die Kennzahl ist, desto eher kann die Bank nachhaltig einen ausreichenden Ertrag erwirtschaften.

Tabelle 6 Kennzahlen zur Resilienz der Kantonalbanken 2024

2024	Bilanzsumme in Mio. CHF	Ständige Wohnbevölkerung Prov. all 26 Kantone	Grösse Bilanz pro Einwohner	Max. verkraftbarer Ausfall Kundenausleihungen unter Berücksichtigung WB / RST Ausfallrisiken	Überschuss Gesamtkapitalquote über Zielgrösse EK	Leverage Ratio auf Basis risikotragende Substanz (inkl. WB und RST inhärente Ausfallrisiken)	Diversifikationsgrad (Anteil des Nicht-Zinsertrags am Gesamtertrag)	Return on Required Equity (auf Basis Geschäftserfolg und Zielgrösse EK)	Gesamtrang Ø fünf Kriterien
Ø 24 Banken				4.8%	6.6%	7.5%	36%	12.5%	
Minimum				2.3%	3.9%	5.6%	14.2%	7.0%	
1. Quartil				4.5%	6.3%	7.6%	25.7%	11.2%	
Median				4.9%	6.9%	7.8%	29.5%	12.5%	
3. Quartil				5.3%	7.7%	8.7%	36.7%	14.3%	
Maximum				8.3%	14.0%	11.2%	52.0%	19.0%	
AI AppKB	4'361	16'732	261	4.9%	8.9%	8.6%	18.1%	11.2%	
				13	4	8	23	18	11
UR UKB	3'826	38'265	100	5.3%	8.4%	9.2%	20.1%	10.1%	
				7	5	4	22	20	15
JU BCJ	4'387	74'822	59	4.4%	6.0%	7.4%	26.1%	15.3%	
				19	19	19	18	4	20
OW OKB	6'074	39'660	153	5.5%	6.5%	9.1%	28.7%	7.3%	
				6	18	5	13	23	10
NW NKB	6'561	45'343	145	4.7%	7.7%	8.1%	26.5%	14.2%	
				15	7	9	17	9	8
GL GLKB	9'067	42'364	214	4.2%	7.3%	5.8%	39.7%	7.0%	
				21	10	23	3	24	22
SH SHKB	10'439	88'650	118	8.3%	14.0%	11.2%	37.0%	16.2%	
				1	1	1	6	3	1

Für die Auswertung wurden die 24 Kantonalbanken bei jedem Kriterium in eine Rangfolge gebracht, wobei ein hoher Wert mit einem tiefen Risiko gleichgesetzt wurde (Dunkelgrün = 1. Quartil mit relativ höchster Resilienz, Dunkelrot = 4. Quartil mit relativ tiefster Resilienz). Anhand dem arithmetischen Mittel der Ränge bei den fünf Indikatoren wurde ein Gesamtrang errechnet.

Tabelle 6 zeigt die Resultate dieser Analyse insgesamt sowie mit Details für die Appenzeller Kantonalbank und den weiteren sechs kleinsten Kantonalbanken (UR, JU, OW, NW, GL, SH).

Die Appenzeller Kantonalbank liegt in der Gesamtrangliste auf Rang elf und somit etwa im Mittelfeld aller Banken. Bei den drei eigenkapitalbezogenen Indikatoren (Überschuss Gesamtkapitalquote, Leverage Ratio, maximal verkraftbarer Ausfall) liegt sie mit den Rängen vier und acht über bzw. mit

Rang 13 beim Median und Durchschnitt der 24 Kantonalbanken. Bei den beiden ertragsbezogenen Indikatoren ist sie jedoch unterdurchschnittlich: Bei der Rendite auf dem erforderlichen Eigenkapital liegt die Appenzeller Kantonalbank auf Rang 18 und beim Diversifikationsgrad auf Rang 23. Hier zeigt sich die starke Abhängigkeit vom Zinsgeschäft, die allerdings auch durchaus als Chance gesehen werden kann (z.B. wenn es im indifferenten Geschäft Einbrüche gibt). Zu erwähnen ist, dass sich das Bild grundsätzlich bestätigt, wenn weitere Indikatoren für die Resilienz beigezogen werden. Die Appenzeller Kantonalbank weist eine überdurchschnittliche Kapitalbasis auf, hat jedoch eine unterdurchschnittliche Ertragskraft.

Wenn die übrigen sechs kleineren Kantonalbanken zum Vergleich beigezogen werden, zeigt sich, dass die Kantonalbanken der Kantone NW, OW und UR trotz Unterschieden bei einzelnen Kennzahlen ähnlich aufgestellt sind wie die Appenzeller Kantonalbank. Sie haben eine relativ gute Kapitalisierung und gleichzeitig eher eine unterdurchschnittliche Ertragskraft und eine starke Ausrichtung auf das Zinsgeschäft, was angesichts der geringen Grösse der Banken nachvollziehbar ist. Die Kantonalbanken der Kantone GL und JU sind hingegen bei den eigenkapitalbezogenen Indikatoren deutlich schlechter zu beurteilen als die Appenzeller Kantonalbank. Die Glarner Kantonalbank hat dank ihrem Geschäftsmodell einen hohen Anteil an Kommissionserträgen (speziell aus dem Kreditgeschäft) und einen entsprechend überdurchschnittlichen Diversifikationsgrad. Auffallend ist die Schaffhauser Kantonalbank. Sie liegt bei den eigenkapitalbezogenen Indikatoren auf Rang 1 und sie ist auch bei den ertragsbezogenen Indikatoren im 1. Quartil der Kantonalbanken. Entsprechend kann sie aufgrund der Indikatoren als die resilienteste aller Kantonalbanken bezeichnet werden.

5.3 Bedeutung und Resilienz im Gesamtkontext

Aufgrund der vorgestellten Methodik mit den jeweils fünf Indikatoren und den relativen Rangfolgen lassen sich die Kantonalbanken – mit der nötigen Vorsicht – bezüglich der Bedeutung und Resilienz in das nachfolgende Schema mit vier Quadranten einordnen.

Abbildung 2 Bedeutung und Resilienz der Kantonalbanken 2024 (je fünf Kriterien)

		Widerstandsfähigkeit der Kantonalbank (Max. verkraftbarer Ausfall Kundenausleihungen, Überschuss Kapitalquote, Leverage Ratio risikotragende Substanz, Diversifikation, Return on required Equity)	
		über Median relativ hohe Resilienz	unter Median relativ tiefe Resilienz
Bedeutung Kantonalbank für Kanton (Anteil Ausschüttung Fiskalertrag, EK pro Einwohner, Einschluss Rekapitalisierung, Volumen Hypothekendarlehen, Kundenausleihungen zum BIP)	über Median relativ hohe Bedeutung	AI, FR, GR, NW, OW SH, SZ, UR	BS, GL, LU, TG
	unter Median relativ tiefe Bedeutung	BE, BL, NE, ZG	AG, GE, JU, SG, TI, VD, VS, ZH

© IFZ /2025

Im grünen Feld links unten befinden sich Kantonalbanken, die aufgrund ihrer relativ tiefen Bedeutung für den Kanton und ihrer relativ hohen Resilienz jener Gruppe der Kantonalbanken mit dem tiefsten Risikoprofil für den Kanton zuzurechnen sind.

Im roten Feld rechts oben befinden sich Kantonalbanken, die aufgrund ihrer relativ hohen Bedeutung für den Kanton und ihrer relativ tiefen Resilienz jener Gruppe der Kantonalbanken mit dem höchsten Risikoprofil für den Kanton zuzurechnen sind.

Im blauen Feld links oben befinden sich Kantonalbanken, die aufgrund ihrer relativ hohen Bedeutung für den Kanton ein hohes Risikoprofil haben, jedoch bezüglich Resilienz den Banken mit tiefem Risikoprofil für den Kanton zuzuordnen sind. Auffallend ist, dass alle acht in diesem blauen Feld zugeordneten Kantonalbanken die Rechtsform einer öffentlich-rechtlichen Anstalt haben und fünf davon im Alleineigentum des Kantons sind.

Im orangen Feld rechts unten befinden sich Kantonalbanken, die aufgrund ihrer relativ geringen Bedeutung für den Kanton ein tiefes Risikoprofil haben, jedoch bezüglich Resilienz den Banken mit hohem Risikoprofil für den Kanton zuzuordnen sind.

Wie das Gesamtbild zeigt, ist die Appenzeller Kantonalbank zusammen mit ihren Peers aus den Kantonen NW, OW, UR und SH im blauen Quadranten links oben einzuordnen. Diese fünf Banken haben eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung für den Kanton und tendenziell eine überdurchschnittlich hohe Resilienz. Die beiden anderen Peers (GL, JU) sind als börsennotierte Aktiengesellschaften anders positioniert: Beide haben eine unterdurchschnittliche Resilienz. Die Glarner Kantonalbank hat aus Sicht des Kantons eine sehr hohe Bedeutung, die Jurassische Kantonalbank eine sehr tiefe.

Wie erwähnt gilt es bei der Interpretation der Matrix vorsichtig zu sein. Jede Kantonalbank ist für sich ein Spezialfall und es braucht für die Einschätzung des Risikos für den Kanton detailliertere Analysen. Eine hohe Bedeutung bedeutet für den Kanton nicht nur ein hohes Risiko im Worst Case, sondern auch hohe Chancen im Best Case. Zudem ist eine hohe Bedeutung für die Kantonalbank selbst durchaus ein Vorteil (hohe Marktdurchdringung, erweitertes Marktgebiet, Diversifikation, Grössenvorteile). Die Kantonalbanken sind gesamthaft gesehen bezüglich der Resilienz gut aufgestellt, sie verfügen über solide Eigenkapitaldecken und eine recht gute Ertragskraft (vgl. Abschnitt 4.2). Und bei den einzelnen Indikatoren zur Resilienz kann es von Jahr zu Jahr Schwankungen geben, wobei allerdings das Gesamtbild in der Matrix auf der Zeitachse recht konstant bleibt. Schliesslich kann bezüglich der Methodik durchaus diskutiert werden, ob es insbesondere bei der Einschätzung der Resilienz Alternativen zu den fünf verwendeten Indikatoren gäbe und ob die Indikatoren nicht gleichgewichtet werden sollten.

6 Abwägung von Nutzen und Risiko aus Sicht des Kantons

Aus Sicht des Kantons Appenzell Innerrhoden kann das Risiko etwas differenzierter beurteilt werden als aufgrund des Vergleichs unter den Kantonalbanken. Deshalb sollen nachfolgend einige Aspekte speziell hervorgehoben werden.²³

6.1 Einflussfaktoren auf die Risikoeinschätzung

6.1.1 Hohe Bedeutung und starke Marktposition

Wie andere kleinere Kantonalbanken hat die Appenzeller Kantonalbank für den Kanton eine hohe Bedeutung und steht diesbezüglich unter den Kantonalbanken gesamtschweizerisch an erster Stelle. Dies zeigt sich Ende 2024 schon an der Bilanzsumme von rund 261'000 Franken pro Einwohner/in, wo die Appenzeller Kantonalbank an zweiter Stelle aller Kantonalbanken liegt.²⁴ Die Ausschüttungen der Kantonalbank machen im Vergleich zum Fiskalertrag des Kantons mit rund 10 Prozent den dritthöchsten Anteil aller Kantone aus. Und der Buchwert des Eigenkapitals der Bank ist mit 23'470 Franken pro Einwohner/in im Kanton der höchste aller Kantonalbanken. An zweiter Stelle aller Kantonalbanken steht die Appenzeller Kantonalbank bei den Hypothekarforderungen, die das Anderthalbfache des gesamten Volumens des Hypothekarforderungen im Kanton Appenzell Innerrhoden ausmachen (dies allerdings deshalb, weil ein beträchtlicher Anteil der Hypothekarforderungen auf den Kanton Appenzell Ausserrhoden entfällt, welcher zum Marktgebiet der Kantonalbank gehört). Und ein ähnliches Bild gibt es, wenn man die gesamten Kundenforderungen mit dem kantonalen BIP vergleicht. Hier steht die Appenzeller Kantonalbank mit fast 300 Prozent an der Spitze aller Kantonalbanken. Die Bank ist also für einen Kanton mit nur knapp 17'000 Einwohner/innen sehr gross. Dies deutet aber auch auf eine starke Markstellung der Bank im Kanton hin und auf die Chancen, im dreimal so grossen Nachbarkanton Appenzell Ausserrhoden in einem vertrauten Marktgebiet Kunden zu gewinnen. Dies ermöglicht ihr auch eine Diversifikation des Geschäfts über die Kantons Grenzen hinaus.

6.1.2 Ausreichender Eigenkapitalpuffer

Angesichts der hohen Bedeutung ist eine hohe Resilienz bzw. Widerstandsfähigkeit der Kantonalbank gefragt, welche ihr in Krisen helfen würde, die Probleme aus eigener Kraft zu bewältigen. Hier steht die Appenzeller Kantonalbank bezogen auf ihre Eigenkapitaldecke gut da, sie liegt in der vorderen Hälfte der Kantonalbanken. Dies liegt auch daran, dass die Bank seit Jahren rund zwei Drittel des effektiven Gewinns (vor Veränderung Reserven für allgemeine Bankrisiken) als Reserven zurückhält und dafür sorgt, dass das Eigenkapital mit dem Wachstum der Bank Schritt halten kann. Die Appenzeller Kantonalbank verzeichnet Ende 2024 mit 20.1 Prozent die vierthöchste Gesamtkapitalquote aller Kantonalbanken. Sie verfügt somit über einen ausreichenden Kapitalpuffer und könnte notfalls Verluste aus eigener Kraft abfedern.

6.1.3 Herausfordernde Ertragssituation

Fragezeichen im Zusammenhang mit der Resilienz ergeben sich bezüglich der Ertragssituation der Appenzeller Kantonalbank. Die Bank ist stark vom Zinsgeschäft abhängig und kann ihre Ertragsquellen nicht stark diversifizieren. Zudem liegt sie bezüglich ihrer Rentabilität auf dem vorhandenen und dem erforderlichen Eigenkapital im Vergleich zu anderen Kantonalbanken in den hinteren Rängen, aller-

²³ Vgl. dazu u.a. auch Schildknecht Reto: Die Risiken der Eigner von Kantonalbanken, in GesKR 2024, Seite 355-368

²⁴ Nachfolgend eigene Berechnungen (gerundet) für das Jahr 2024. Im Kanton BS liegt die Bilanzsumme konsolidiert inkl. der 100%-Tochtergesellschaft Bank Cler bei rund 278'000 Franken pro Einwohner/in.

dings in guter Gesellschaft mit den übrigen gut kapitalisierten kleineren Kantonalbanken in ländlichen Regionen. Für die Zukunft gilt es sich bewusst zu sein, dass der Gewinn der Bank wohl weiterhin nicht mit dem Wachstum des Geschäfts schritthalten kann und dass deshalb auf der Kostenseite zusätzliche Anstrengungen notwendig sein werden.

6.1.4 Bedeutung einer guten Corporate Governance

Nebst der Bedeutung der Kantonalbank für den Kanton und der Resilienz der Kantonalbank muss bei der Risikoanalyse die Corporate Governance der Kantonalbank mitberücksichtigt werden. Es liegt am Kanton, als Eigentümer, dafür zu sorgen, dass die Bank über eine gute Corporate Governance verfügt. Dazu gehören beispielsweise klare Strukturen, ein mit fähigen und integren Persönlichkeiten besetzter Bankrat, eine ausreichende unternehmerische Freiheit, ein gutes Risikomanagement, ausreichende Transparenz und ein gewisser Schutz vor politischer Einflussnahme. Hier ist die Governance der Appenzeller Kantonalbank mit ihrer Rechtsform einer öffentlich-rechtlichen Anstalt gemäss dem 2019 totalrevidierten Kantonalbankgesetz positiv einzuschätzen.

6.1.5 Risikominderung durch die Bankenregulierung

Zur Risikoeinschätzung gehört auch der Umstand, dass die Appenzeller Kantonalbank in einer stark regulierten Branche tätig ist. Die starke Regulierung der Banken wird zwar oft als Belastung empfunden und sie schränkt die unternehmerischen Freiheiten ein. Gleichzeitig stellen die Bankengesetzgebung und die Aufsicht durch die FINMA aus Sicht des Kantons einen risikomindernden Faktor dar.

6.1.6 Risiko heisst auch Chance

Aus Sicht des Kantons besteht durch die Kantonalbank als mit Abstand grösste Beteiligung im Kantonsvermögen durchaus ein gewisses Risiko. Dieses Risiko muss allerdings den Chancen gegenübergestellt werden (vgl. Abschnitt 3.1). Der Kanton hat in den letzten Jahren jährlich rund 7.5 Mio. Franken Erträge aus der Bank erwirtschaftet und konnte damit den kantonalen Finanzhaushalt entlasten.

6.1.7 Begrenztes Risiko für den Finanzhaushalt des Kantons

Die Beteiligung des Kantons am Dotationskapital der Kantonalbank von aktuell 30 Mio. Franken ist in der Bilanz des Kantons zum Nominalwert im Verwaltungsvermögen erfasst. Der Buchwert des Eigenkapitals in der Bilanz der Bank betrug Ende 2024 mit 385 Mio. Franken mehr als das Zwölfwache dieses Betrags. Dies gibt nicht nur einen Hinweis auf das effektiv in der Bankbeteiligung steckende Vermögen, sondern weist auch darauf hin, dass buchhalterisch betrachtet die Wahrscheinlichkeit, dass der Kanton bei Schwierigkeiten der Bank eine Abschreibung auf ihrer Beteiligung machen muss, minim ist.

6.1.8 Einschuss von Eigenkapital als Worst Case

In einer Bankenkrise müsste allerdings der Kanton damit rechnen, dass die Kantonalbank ihrerseits Abschreibungen zu Lasten ihres Eigenkapitals machen und zusätzliches Eigenkapital beschaffen müsste. Der Kanton könnte sich dann gezwungen sehen, zusätzliches Eigenkapital einzuschiessen (vgl. dazu auch Abschnitt 6.3). In den Berechnungen zur Bedeutung der Kantonalbanken wurde im Szenario einer Abschreibung von 5 Prozent der Kundenforderungen ein notwendiger Kapitaleinschuss von rund 14 Mio. Franken ermittelt, was in etwa 19 Prozent des Fiskalertrags eines Jahres entspricht und den Finanzhaushalt stark belasten würde. Im Krisenfall könnten die notwendigen Einschüsse zur Rekapitalisierung der Bank noch deutlich höher ausfallen.

6.2 Stossrichtungen zur Minderung des Risikos für den Kanton

Geht man davon aus, dass eine Kantonalbank für den Kanton aufgrund ihrer Bedeutung ein Risiko darstellt, so stellt sich die Frage, wie sich das Risiko aus Sicht des Kantons reduzieren bzw. «mitigieren» lässt. Hier können insbesondere die folgenden allgemeinen Stossrichtungen erwähnt werden:

- Sicherstellung einer soliden Corporate Governance (Unabhängigkeit der Führungsgremien, optimale Besetzung des Bankrats, optimale Besetzung der Geschäftsleitung etc.),
- Leitplanken im Gesetz und in der Eignerstrategie, mit welchen eine «Low Risk»-Strategie und ein nachhaltiges Wachstum sichergestellt wird,
- Begrenzung des Umfangs der Gewinnausschüttung zwecks ausreichender Bildung von Reserven und Eigenkapital in der Bank,
- Allfällige rechtzeitige Kapitalerhöhungen zur Sicherstellung des langfristigen Wachstums der Bank,
- Beteiligung von Privaten am Kapital der Bank (unter entsprechendem Verzicht auf einen Anteil der Ausschüttungen und Wertsteigerungen), Varianten mit Emission von Partizipationsscheinen oder mit Umwandlung in eine AG,
- Szenarien für den Umgang mit strategischen Optionen (Kooperationen, Zusammenschlüsse mit anderen Banken, Beteiligungen etc.).

Fazit: Es bieten sich verschiedene Massnahmen zur Minderung des Risikos an. Einzelne der aufgeführten möglichen Massnahmen wurden im Kanton Appenzell Innerrhoden ansatzweise bereits umgesetzt (z.B. Revision Kantonalbankgesetz 2019, Corporate Governance, Moderate Ausschüttungsquote). Weitere können bei Notwendigkeit geprüft werden.

6.3 Reaktionsmöglichkeiten in Krisensituationen

In Worst-Case Situationen hat ein Kanton als Allein- und Mehrheitseigner – ungeachtet der Frage der Staatsgarantie – durchaus Handlungsoptionen für die Sanierung seiner Kantonalbank und die Verminderung von finanziellen Schäden für den Kanton. Nachfolgend werden einige Beispiele aufgezeigt, die in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten zum Einsatz kamen. Einige der aufgezeigten Beispiele können sich auch als Prophylaxe zur Vermeidung von Risikosituationen verstehen.²⁵

- Einbringen von zusätzlichem Eigenkapital oder von nachrangigen Darlehen durch den Kanton zwecks Stärkung der Eigenkapitalbasis und Sicherung des Wachstumspotenzials der Kantonalbank (in den letzten Jahren u.a. in den Kantonen Zürich, Basel-Stadt, Wallis, Glarus, Tessin und Luzern realisiert),
- Aufnahme von zusätzlichem Eigenkapital durch Platzierung von Aktien oder Partizipationsscheinen im Publikum (von diversen Kantonalbanken praktiziert),
- Emission von nachrangigen Anleihen, Pflichtwandelanleihen und anderen hybriden Finanzierungsinstrumenten (von diversen Kantonalbanken praktiziert),

²⁵ In Anlehnung Lengwiler, Christoph & Kilchoer, Cyrill (2018): Kantonalbanken und die Staatsgarantie, Seite 593

- Einbringung von zusätzlich anrechenbarem Eigenkapital (Tier1 und Tier2) in Form von Aktienkapital, Wandeldarlehen oder nachrangigen Darlehen durch andere Kantonalbanken (z.B. Banque Cantonale du Jura und Glarner Kantonalbank),
- Einbringung von zusätzlichem Eigenkapital, von Wandeldarlehen oder von nachrangigen Darlehen durch Drittbanken oder institutionelle Investoren,
- Auslagerung von «schlechten» Kreditpositionen an andere Banken oder in eine «Bad Bank» (z.B. Dezenium AG der Berner Kantonalbank 1993),
- Verkauf der Kantonalbank (Solothurn 1995 und Appenzell Ausserrhoden 1996).

In all diesen Fällen hat der Kanton übrigens nicht in erster Linie aufgrund der Staatsgarantie gehandelt, sondern als Allein- oder Mehrheitseigentümer der Bank. Angesichts der verschiedenen Handlungsoptionen relativieren sich somit sowohl die «Too big to fail» Problematik (Abschnitt 6.4) als auch die Frage der tatsächlichen Beanspruchung der Staatsgarantie (Abschnitt 8.4).

Wie die Beispiele zeigen, gelang es den Kantonen in den letzten Jahrzehnten immer wieder, Krisen ihrer Kantonalbanken mit zweckmässigen Massnahmen rechtzeitig zu vermeiden, zu bewältigen und den finanziellen Schaden für den Kanton in Grenzen zu halten. Mit Ausnahme der Kantonalbanken in den Kantonen Appenzell-Ausserrhoden und Solothurn, die untergegangen sind, konnten erfolgreiche Sanierungen durchgeführt werden und die betroffenen Kantone konnten nach Abschluss der Sanierungen wieder gute Renditen auf ihrer Kantonalbankbeteiligung erzielen.

Zu beachten ist, dass gemäss Bankengesetz (BaG Art. 25) die FINMA bei Insolvenzgefahr einer Bank aktiv werden muss. Wenn begründete Besorgnis besteht, dass eine Bank überschuldet ist oder ernsthafte Liquiditätsprobleme hat oder die Eigenmittelvorschriften nach Ablauf einer von der FINMA festgesetzten Frist nicht erfüllt, kann die FINMA Schutzmassnahmen, eine Sanierung oder den Konkurs anordnen (BaG Art. 25 Abs. 1). Gemäss dem am 1. Januar 2023 in Kraft getretenen BaG Art. 28a trägt die FINMA in einem allfälligen «Sanierungsverfahren der besonderen Stellung, Eignerstruktur und gegebenenfalls Rechtsform der Kantonalbanken Rechnung (Abs. 1). Besteht die Gefahr der Insolvenz einer Kantonalbank, so informiert die FINMA den Kanton ohne Verzug und konsultiert diesen bei der Ausarbeitung des Sanierungsplans (Abs.2). Die FINMA kann für Kantonalbanken Abweichungen von den Bestimmungen über das Sanierungsverfahren vorsehen, namentlich betreffend die vollständige Herabsetzung des Gesellschaftskapitals sowie Wandlung und Reduktion von Forderungen. Sie berücksichtigt dabei insbesondere Massnahmen, die der Kanton zur Sanierung der Bank trifft (Abs.3)». Bei drohender Sanierung ist somit eine enge Abstimmung zwischen der FINMA und dem Kanton vorgesehen.

Fazit: Einzelne der aufgezeigten Handlungsoptionen würden sich im Krisenfall auch für die Appenzeller Kantonalbank anbieten. Die meisten würden eine Gesetzesänderung und einen Beschluss der Landsgemeinde bedingen. In Notsituationen könnte die Standeskommission Notrecht erlassen, um einen nicht wiedergutzumachenden Schaden zu verhindern.²⁶

Für den Kanton als Eigentümer der Bank lohnt es sich, sich regelmässig mit Krisenszenarien der Bank und den allfälligen Handlungsoptionen auseinanderzusetzen. Wichtig wäre es, bei finanziellen Schwierigkeiten der Bank rechtzeitig zu handeln und vorausschauend Massnahmen zu ergreifen.

²⁶ Vgl. Art. 25 Abs. 1 der neuen Kantonsverfassung, welche voraussichtlich am 1.1.2028 in Kraft treten wird.

6.4 Appenzeller Kantonalbank – «Too big to fail?»

Es ist unbestritten, dass die Appenzeller Kantonalbank aufgrund ihrer Grösse für den kleinsten Kanton der Schweiz zu gross ist, als dass dieser sie einfach fallenlassen könnte.²⁷ Der Kanton müsste bei Schwierigkeiten der Bank handeln, um negative volkswirtschaftliche Auswirkungen zu vermeiden, die Auswirkungen auf den kantonalen Finanzhaushalt zu begrenzen und das in der Bank gebundene «Volksvermögen» zu erhalten. Dies ist auch der Grund, weshalb der Kanton als alleiniger Eigentümer rechtzeitig handeln müsste, wenn die Bank in finanzielle Schieflage geraten oder übermässige Risiken eingehen würde.

Da das Eigenkapital der Kantonalbank in der Kantonsbilanz nur zum Nominalwert des Dotationskapitals ausgewiesen ist, braucht es zwar kaum einen Abschreiber. Doch wäre bei einer Sanierung der Bank wohl ein Kapitaleinschuss notwendig, der den Finanzhaushalt des Kantons Appenzell stark belasten würde. Zudem müsste der Kanton auch mit (vorübergehend) ausbleibenden Gewinnausschüttungen zurechtkommen.

Wenn auch die Appenzeller Kantonalbank aus Sicht des Kantons «Too big to fail» ist, so relativiert sich das Bild aus übergeordneter Optik. Die Kantonalbank ist die zweitkleinste Kantonalbank der Schweiz und von der Grösse her im Mittelfeld der Schweizer Retailbanken (Bilanzsumme 2024: Rang 37 von 91 Banken). Die Folgen eines Untergangs der Bank würden sich zwar auf die regionale Wirtschaft auswirken, wären jedoch für die schweizerische Volkswirtschaft kaum spürbar. Aufgrund der kleinen Grösse der Bank wären – wie in Abschnitt 6.3 gezeigt – verschiedene Optionen möglich, mit welchen sich der Schaden für den Kanton begrenzen liesse. Das Spektrum würde von Kapitaleinschüssen durch andere Kantonalbanken bis hin zur Übernahme durch eine andere (Kantonal)Bank reichen. Zudem würde sich der volkswirtschaftliche Schaden selbst beim Untergang der Bank in Grenzen halten, weil das Geschäft der Bank (Finanzierungen, Kundengelder, Vermögensanlagen) ja nicht verschwinden, sondern durch andere Banken übernommen würde.

Fazit: Für den Kanton ist die Appenzeller Kantonalbank «Too big to fail?». Der Kanton könnte die Bank im Krisenfall nicht fallen lassen. Aus schweizerischer Optik ist die Bank jedoch aufgrund ihrer Grösse kein Fall von «Too big to fail?» und es würden sich Lösungen zu ihrer Rettung finden lassen.

²⁷ Vgl. dazu auch Kuster Peter: Ist die Kantonalbank für das kleine Appenzell too big to Fail?, in: finews, online 3.2.2025

7 Bedeutung der Ausschüttungspolitik für die Bank und den Kanton

Für die Kantone als Allein- oder Mehrheitseigentümer ihrer Kantonalbank stellt sich die Frage, welche Ausschüttungspolitik sie mit ihrer Kantonalbank vereinbaren wollen. Dabei stehen sie in einem Dilemma: Zum einen streben sie eine möglichst hohe jährliche Ausschüttung zugunsten des Staatshaushalts an und die Ausschüttung entschädigt sie als Eigentümer für das eingegangene Risiko. Zum andern möchten sie der Bank Wachstum ermöglichen und das Risiko für den Kanton in Grenzen halten. Dies spricht für moderate Ausschüttungen und für eine hohe Selbstfinanzierung, was ja auch dem Wert der Beteiligung des Kantons zugutekommt. Bei Kantonalbanken mit Beteiligung Dritter kommen noch Überlegungen zur Höhe der Abgeltung für die Staatsgarantie und zur Attraktivität der Aktien und Partizipationsscheine für Finanzinvestoren hinzu.

7.1 Ausschüttungspolitik der Peer Banken im Vergleich

In Tabelle 7 werden bei den sieben Kantonalbanken der Peer Gruppe die Ausschüttungsquoten berechnet. Damit die Zahlen vergleichbar sind, werden zu den gesamten Ausschüttungen die Abgeltung der Staatsgarantie und im Falle der BCJ und GLKB auch die Steuern dazugezählt. Bei den ausgewiesenen Gewinnen werden die Veränderungen der Reserven für allgemeine Bankrisiken (RAB) sowie eine allfällige vorgängige Abgeltung der Staatsgarantie über den Geschäftsaufwand und im Falle der BCJ und der GLKB die Steuern dazugezählt. Die Ausschüttungsquote ergibt sich, indem die adjustierte Ausschüttung in Prozent des adjustierten Gewinns berechnet wird.

Tabelle 7 Adjustierte Ausschüttungsquote (Payout Ratio) der Peer Gruppe

Jahr	UKB			3.8 BIL			AppKB			4.4 BIL			BCJ			4.4 BIL			OKB			6.1 BIL			NKB			6.6 BIL			GLKB			9.1 BIL			SHKB			10.4 BIL		
	Payout	Gewinn	Ratio	Payout	Gewinn	Ratio	Payout	Gewinn	Ratio	Payout	Gewinn	Ratio	Payout	Gewinn	Ratio	Payout	Gewinn	Ratio	Payout	Gewinn	Ratio	Payout	Gewinn	Ratio	Payout	Gewinn	Ratio	Payout	Gewinn	Ratio	Payout	Gewinn	Ratio	Payout	Gewinn	Ratio						
2015	7'445	18'054	41.2%	7'450	22'454	33.2%	10'802	15'675	68.9%	11'162	27'255	41.0%	11'928	47'870	24.9%	12'507	22'479	55.6%	26'828	87'777	30.6%																					
2016	7'456	17'781	41.9%	7'450	19'427	38.3%	10'631	17'925	59.3%	11'162	25'829	43.2%	11'928	26'957	44.2%	15'518	23'857	65.0%	26'881	64'177	41.9%																					
2017	7'487	17'457	42.9%	7'450	21'054	35.4%	10'700	18'929	56.5%	11'860	27'239	43.5%	11'976	26'224	45.7%	17'953	27'111	66.2%	28'834	76'563	37.7%																					
2018	7'684	17'070	45.0%	7'750	22'196	34.9%	10'860	19'510	55.7%	11'860	27'024	43.9%	12'292	26'887	45.7%	19'259	29'201	66.0%	29'853	75'968	39.3%																					
2019	7'650	15'105	50.6%	7'800	21'309	36.6%	10'553	17'868	59.1%	12'560	28'541	44.0%	12'460	28'260	44.1%	21'101	38'133	55.3%	35'898	82'472	43.5%																					
2020	7'658	14'251	53.7%	7'500	20'984	35.7%	7'293	14'478	50.4%	11'860	25'124	47.2%	12'394	27'743	44.7%	19'313	32'096	60.2%	36'922	79'155	46.6%																					
2021	7'649	18'850	40.6%	7'200	20'002	36.0%	9'711	19'814	49.0%	12'907	32'311	39.9%	12'458	29'951	41.6%	20'650	32'212	64.1%	40'172	76'016	52.8%																					
2022	7'849	17'777	44.2%	7'500	21'456	35.0%	10'301	21'971	46.9%	10'465	25'403	41.2%	12'698	28'037	45.3%	21'880	32'321	67.7%	44'280	75'291	58.8%																					
2023	9'179	23'054	39.8%	7'500	23'933	31.3%	13'575	32'562	41.7%	10'465	27'464	38.1%	13'155	35'037	37.5%	22'710	34'863	65.1%	46'701	88'284	52.9%																					
2024	10'740	21'296	50.4%	7'500	23'993	31.3%	13'792	33'023	41.8%	10'465	25'985	40.3%	13'701	47'337	28.9%	20'568	31'355	65.6%	45'425	86'693	52.4%																					
2015-24			44.7%			34.6%			51.1%			42.2%			38.5%			63.1%			45.7%																					
2020-24			45.2%			33.7%			44.9%			41.2%			38.3%			64.6%			52.7%																					
Einwohner 2024			38'265			16'732			74'822			39'960			45'343			42'364			88'650																					
Ausschüttung pro Einw 2024			281			448			184			264			302			486			512																					
Leverage Ratio 2024			8.9%			8.6%			7.1%			8.8%			8.2%			5.7%			11.1%																					
Leverage Ratio 2020			9.7%			9.7%			7.4%			9.4%			8.5%			8.3%			11.6%																					
Gesamtkapitalquote 2024			19.6%			20.1%			17.2%			17.7%			18.9%			18.5%			25.2%																					
Gesamtkapitalquote 2020			19.9%			20.3%			16.5%			19.2%			18.7%			18.2%			26.6%																					
Payout = Ausschüttung inkl. Abgeltung Staatsgarantie und Steuern / Gewinn = Bereinigt vor Abgeltung Staatsgarantie, Veränderung RAB, Steuern / Ratio = Payout Ratio auf Basis bereinigter Gewinn																																										
AppKB und SHKB: Keine Steuern, Abgeltung Staatsgarantie in Gewinnausschüttung begriffen / BCJ und GLKB: Abgeltung Staatsgarantie im Geschäftsaufwand, Steuern																																										
NKB und UKB: Keine Steuern, Abgeltung Staatsgarantie im Geschäftsaufwand, OKB Keine Steuern, Abgeltung Staatsgarantie Teil der Gewinnverwendung																																										
Quelle: Geschäftsberichte, eigene Berechnungen																																										

Wie die Tabelle zeigt, reicht das Spektrum der so berechneten gesamten Ausschüttungen in den letzten fünf Jahren im Durchschnitt von 34 Prozent (AppKB) bis 65 Prozent (GLKB). Die höchsten Ausschüttungen verzeichnen die GLKB (65 %) und die BCI (45 %), welche als Aktiengesellschaften steuerpflichtig sind und bei denen der Steueraufwand den Ausschüttungen zugerechnet wurde (ohne Steuern wären die Ausschüttungsquoten im Durchschnitt der fünf Jahre bei 59 bzw. 33 Prozent gewesen).

Bei den fünf öffentlich-rechtlichen Anstalten fällt die SHKB auf, welche in den letzten fünf Jahren rund die Hälfte (53%) ihres Gewinns ausgeschüttet hat. Sie kann sich dies leisten, weil sie mit einer Leverage Ratio von 11 Prozent und einer Gesamtkapitalquote von 25 Prozent sehr gut kapitalisiert ist.

Die OKB und die AppKB haben in den letzten Jahren die Gewinnausschüttungen stabil gehalten, wobei die OKB mit 41 Prozent eine höhere Ausschüttung vornahm als die AppKB (34%). Nicht nur die Ausschüttung in Franken blieb über die Jahre recht stabil, sondern auch der Durchschnitt der Ausschüttungsquote.

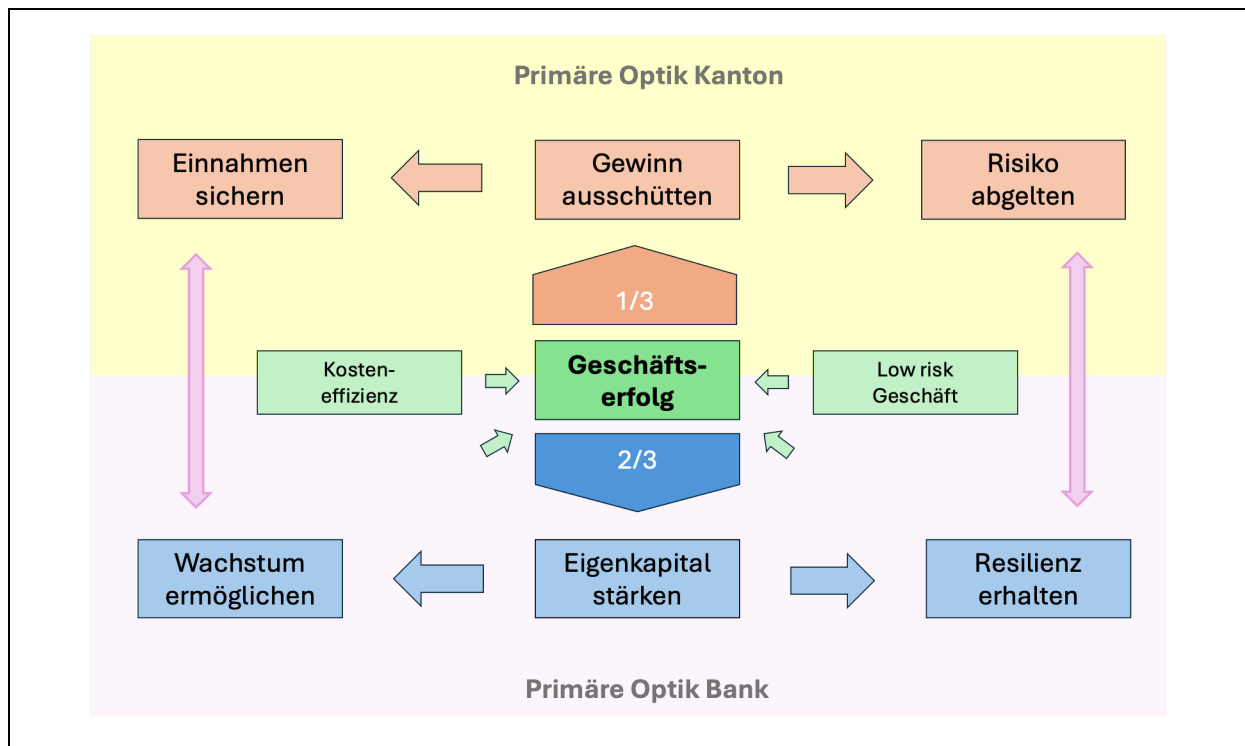
Auch die Ausschüttung bei der NKB und der UKB war jeweils über mehrere Jahre stabil. Allerdings erfolgte bei beiden Banken in den Jahren 2022 bis 2024 – in Folge eines Anstiegs des Gewinns – eine deutliche Erhöhung der Ausschüttung (UKB 40%, NKB 10%). Die Ausschüttungsquoten der beiden Banken lagen in den letzten fünf Jahren und auch in den letzten zehn Jahren im Durchschnitt bei etwa 45 Prozent (UKB) bzw. 38 Prozent (NKB).

Die Ausschüttung pro Kopf der Kantonsbevölkerung schwanken im Jahre 2024 zwischen 184 Franken (JU) und 512 Franken (SH), beim Kanton AI sind es 448 Franken. Zu beachten ist, dass in den Kantonen NW und OW ein Teil der Ausschüttung an die privaten PS-Inhaber geht, in den Kantonen GL und JU an die privaten Aktionäre und in Form von Steuern auch an den Bund.

7.2 Überlegungen bei der Festlegung der Ausschüttungspolitik

Bei der Ausschüttungspolitik, also bei der Frage, wieviel vom Gewinn ausgeschüttet und wieviel in Form von Reserven bzw. Eigenkapital einbehalten werden soll, sind verschiedene Interessen gegeneinander abzuwägen (vgl. Abbildung 3). Aus Sicht der Kantonsfinanzen sollen durch eine Gewinnausschüttung Einnahmen gesichert und das Risiko als Eigentümer abgegolten werden.

Abbildung 3 Spannungsfeld der Ausschüttungspolitik



Aus Sicht der Bank soll durch ausreichende Selbstfinanzierung das Eigenkapital gestärkt werden, um das Wachstum des Geschäfts und des Geschäftserfolgs zu ermöglichen und die Resilienz der Bank zu bewahren (z.B. Gesamtkapitalquote, Leverage Ratio). Dies ist auch wichtig für das Kundenvertrauen.

Indirekt profitiert der Kanton von der Stärkung des Eigenkapitals der Bank, weil das Wachstum die künftige Gewinnausschüttung sichert und weil die Resilienz der Bank für den Kanton das Risiko aus der Beteiligung an der Kantonalbank reduziert.

Die Festlegung der Ausschüttung ist somit ein Aushandlungsprozess mit verschiedenen Zielkonflikten. Unter anderem spielen dabei die folgenden Überlegungen eine Rolle:

- Aus Sicht der Kantonsfinanzen sind Voraussehbarkeit und Kontinuität erwünscht. Dies spricht dafür, starke Schwankungen der Ausschüttung zu vermeiden und die Ausschüttung nur dann zu erhöhen, wenn die höhere Ausschüttung in den Folgejahren beibehalten werden kann.
- Wenn die Bank wachsen will, braucht sie zusätzliches Eigenkapital. Eine ausreichende Selbstfinanzierung durch Einbehaltung von Gewinnen schafft dieses Eigenkapital, ohne dass der Kanton Mittel von aussen einschiessen muss.
- Aus Risikoüberlegungen ist es für den Kanton wünschenswert, dass trotz Wachstum die zentralen Kennzahlen für die finanzielle Resilienz der Bank (Leverage Ratio, Gesamtkapitalquote) auf hohem Niveau gehalten werden können.
- Eine starke Eigenkapitaldecke ist für die Bank sehr wichtig, weil sie bei den Kunden Vertrauen schafft.
- Eine zu hohe Ausschüttung kann später einen Kapitaleinschuss erforderlich machen, welcher politisch schwieriger zu kommunizieren ist als eine hohe Selbstfinanzierung dank moderater Ausschüttung, zumal die Ausschüttung im Kantonshaushalt ja für laufende Ausgaben verwendet wird.
- Es macht Sinn, für die Ausschüttungspolitik Leitplanken zu setzen und sich dabei am Gewinn vor Abgeltung der Staatsgarantie und vor Veränderung von Reserven für allgemeine Bankrisiken zu orientieren.

7.3 Ausschüttungspolitik der Appenzeller Kantonalbank

Die Appenzeller Kantonalbank hat in den letzten Jahren meistens 7.5 Mio. Franken Gewinn ausgeschüttet, worin auch die Abgeltung der Staatsgarantie inbegriffen war. Dies entsprach gemäss obigen Berechnung im Durchschnitt der letzten fünf Jahre einer Ausschüttungsquote von 33.7 Prozent des bereinigten Gewinns, welcher in dieser Zeit praktisch dem Geschäftserfolg entsprach.

Die moderate und stabile Ausschüttung trägt den in der Eignerstrategie formulierten Grundsätzen Rechnung:

«Die Kantonalbank bildet mit der jährlichen Gewinnablieferung eine wichtige Einnahmequelle für den Staatshaushalt. Dieser Mittelfluss soll für Kanton und Bank über einen mehrjährigen Zeitraum festgelegt werden und sowohl für Kanton als auch Bank Planungssicherheit bieten.»²⁸

«Die Eigenmittel der Bank sind eine wichtige Kennzahl für Bonität und Stabilität der Bank. Sie sollen die aufsichtsrechtlich verlangte Höhe für alle Indikatoren übertreffen.

Die Bank soll durch ihre Unternehmensstrategie sicherstellen, dass der Eigner mit einer planbaren und konstanten Ausschüttung rechnen kann. Diese Ausschüttungen beinhalten auch die Abgeltung der Staatsgarantie.

²⁸ Erläuterungen der Standeskommission zur Eignerstrategie vom 29. August 2017 (AI 012.22-149.2-213372).

Ausschüttungen an den Eigner und die Stärkung der Eigenmittel sollen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Je nach Eigenkapitalsituation der Bank und der die Stabilität beeinflussenden externen Rahmenbedingungen sollen sie flexibel ausgestaltet werden können.

Können Ausschüttungen nicht oder nicht vollständig aus dem Periodengewinn finanziert werden, besprechen Standeskommission und Bankrat die Möglichkeiten für eine Ausschüttung aus dem Eigenkapital. Dabei kommt der finanziellen Stabilität der Bank Priorität zu.»²⁹

Die bisherige Ausschüttungspolitik hat sich bewährt. Der Kantonshaushalt konnte in den letzten Jahren von planbaren und konstanten Ausschüttungen profitieren. Die Einbehaltung von zwei Dritteln des Geschäftserfolgs erlaubte es der Bank, zu wachsen und gleichzeitig ihre Kapitalbasis auszubauen, was auch für das Vertrauen der Kundinnen und Kunden zentral ist.

Wie in Abschnitt 4.1 aufgezeigt, mag das Eigenkapital der Appenzeller Kantonalbank mit dem Geschäftswachstum der Bank mitzuhalten, der Geschäftserfolg wächst jedoch wegen dem Margen- und Kostendruck weniger stark – und wiederum nur dank dem höheren Geschäftsvolumen. Dies führt dazu, dass die Rendite auf dem Eigenkapital abnimmt. So betrug der Geschäftserfolg 2014 rund 7.6 Prozent des Eigenkapitals der Bank und 2024 noch 6.2 Prozent.³⁰ Ähnlich entwickelte sich die Ausschüttungsrendite: Wegen dem steigenden Buchwert des Eigenkapitals hat die stabile Ausschüttung von 7.5 Mio. im Jahre 2014 2.9 Prozent des Buchwerts betragen, 2024 waren es nur noch 1.95 Prozent. Ob nun wegen diesem Basiseffekt die Ausschüttung angehoben werden soll, ist eine Frage der Abwägung zwischen finanzpolitischen Überlegungen und der Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs bzw. dem Erhalt einer guten Kapitalbasis der Bank.

Fazit: Die in der Eignerstrategie der Standeskommission formulierten Grundsätze sind weiterhin zweckmässig und es macht Sinn, die bisherige Ausschüttungspolitik beizubehalten. Die Ausschüttung soll nachhaltig und verlässlich sein, gleichzeitig soll die Stärkung des Eigenkapitals angesichts der Grösse der Bank im Vergleich der Grösse des Kantons Priorität haben.

Es ist empfehlenswert sich jedoch, die Ausschüttung periodisch zu überprüfen und – falls verantwortbar – in wohl dosierten Schritten zu erhöhen.

So wäre es beispielsweise denkbar, alle drei Jahre die Ausschüttungen für einen Zeitraum von drei Jahren neu auf einem Niveau festzusetzen, das in den vergangenen drei Jahren einer Ausschüttungsquote von beispielsweise 35 Prozent (oder einer anderen Zielgrösse bis max. 40 Prozent) des Geschäftserfolgs bzw. des bereinigten Gewinns vor Veränderung von Reserven für allgemeine Bankrisiken entsprochen hätte.³¹

²⁹ Eignerstrategie der Standeskommission für die Appenzeller Kantonalbank vom 29. August 2017 (AI 012.22-149.2-213371)

³⁰ Vgl. auch die Ausführungen von Tommaso Manzin im Appenzeller Volksfreund vom 30. Januar 2025

³¹ Bei einer Benchmark von 35% hätte man aufgrund der Ausschüttungen 2022-2024 die Ausschüttungen für die Jahre 2025-2027 auf neu 8.1 Mio. Franken pro Jahr anheben können bei 37.5% wäre es ein Anstieg auf 8.7 Mio. gewesen und bei 40% auf 9.2 Mio.

8 Stellenwert der Staatsgarantie

Die Staatsgarantie war seit der Einführung des Bankengesetzes im Jahre 1934 konstituierendes Merkmal der Kantonalbanken. Seit 1999 ist das nicht mehr der Fall, denn gemäss Art. 3a des Bankengesetzes gilt als Kantonalbank «eine Bank, die aufgrund eines kantonalen gesetzlichen Erlasses als Anstalt oder Aktiengesellschaft errichtet wird. Der Kanton muss an der Bank eine Beteiligung von mehr als einem Drittel des Kapitals halten und über mehr als einen Drittel der Stimmen verfügen. Er kann für deren Verbindlichkeiten die vollumfängliche oder teilweise Haftung übernehmen».

8.1 Aktuelle Regelung der Staatsgarantie für die Appenzeller Kantonalbank

Die Öffnung für private Eigenkapitalgeber und ab 1999 der Verzicht auf die Staatsgarantie als konstitutives Merkmal der Kantonalbanken im Bankengesetz haben mit dazu beigetragen, dass die meisten Kantone in den letzten Jahren bezüglich der Staatsgarantie für ihre Kantonalbank Änderungen und Präzisierungen vorgenommen haben. So wurden in einzelnen Kantonen das Aktienkapital, das Partizipationsscheinkapital, nachrangige Anleihen bzw. Verbindlichkeiten und/oder Verbindlichkeiten gegenüber Tochtergesellschaften ausdrücklich von der Staatsgarantie ausgenommen. Ebenso wurden in unterschiedlicher Form Abgeltungen für die Staatsgarantie vorgesehen.³²

Dies trifft auch auf den Kanton Appenzell Innerrhoden zu, der die Staatsgarantie heute wie folgt regelt:

- Die Staatsgarantie (wie auch die Kantonalbank) hat keine Verfassungsgrundlage
- Die Staatsgarantie ist im Gesetz über die Appenzeller Kantonalbank geregelt (Art. 7 KBG)
- Es handelt sich um eine subsidiäre Staatsgarantie, d.h. der Kanton haftet für die Verbindlichkeiten der Kantonalbank (nur), soweit ihre Eigenmittel nicht ausreichen (Art. 7 Abs. 1 KBG)
- Die Bank entschädigt den Kanton für die Staatsgarantie (Art. 7 Abs. 1 KBG)
- Die Entschädigung für die Staatsgarantie ist Teil der Gewinnausschüttung des Kantons und wird nicht separat ausgewiesen. Mit der Ausschüttung ist auch die Entschädigung für die Staatsgarantie abgegolten (Art. 23 Abs. 3 KBG).

Fazit: Die Regelung der Staatsgarantie des Kantons Appenzell Innerrhoden ist für die Appenzeller Kantonalbank so, wie sie heute als öffentlich-rechtliche Anstalt im Alleineigentum des Kantons aufgestellt ist, zweckmässig. Eine ähnliche Regelung haben die Kantone SH und TI, deren Kantonalbank ebenfalls die Rechtsform einer öffentlich-rechtlichen Anstalt ohne Partizipationsscheine hat.

8.2 Staatsgarantie der Kantonalbanken im Spannungsfeld vielfältiger Interessen

Bezüglich der Würdigung der Staatsgarantie der Kantonalbanken stellen sich im Spannungsfeld divergierender Interessen komplexe Fragen.³³ Wie in Abbildung 4 dargestellt, geht es erstens darum, den Nutzen der Staatsgarantie für die Kantonalbank einzuschätzen. Dieser Nutzen muss auch im Kontext des – teils mit Einschränkungen verbundenen – Leistungsauftrags des Kantons an die Kantonalbank und der allfälligen Beteiligung Privater am Kapital der Kantonalbank gesehen werden. Zentraler Nutzen der Staatsgarantie ist die Stärkung des Vertrauens der Kundinnen und Kunden in die Bank.

³² Vgl. Tabelle 18-2 in: Lengwiler, Christoph & Kilchoer, Cyrill (2018): Kantonalbanken und die Staatsgarantie, Seite 568

³³ Nachfolgend in Anlehnung an Lengwiler, Christoph & Kilchoer, Cyrill (2018): Kantonalbanken und die Staatsgarantie, Seite 596-597

Zweitens sind dem Nutzen der Staatsgarantie die Risiken der expliziten und impliziten Staatsgarantie gegenüberzustellen. Die Risiken hängen – wie in Kapitel 5 aufgezeigt – zum einen von der Bedeutung der Bank für den Kanton (Grössendimension) und vom Risikoexposure des Kantons (Anteil am Kapital) ab, zum andern von der Widerstandskraft der Bank und auch von der Qualität der Public Corporate Governance für die Bank. Drittens müssen auch die politischen Rahmenbedingungen in die Überlegungen einbezogen werden. Dazu gehören zum einen Anliegen der Wettbewerbspolitik, der Finanzmarktstabilität und des Gläubigerschutzes, zum andern die Grundeinstellung der Kantonspolitik zur Kantonalbank und zu Staatsinstituten sowie die internationalen Entwicklungen im Zusammenhang mit der Staatsgarantie.

Abbildung 4 Staatsgarantie im Spannungsfeld vielfältiger Interessen



8.3 Allgemeine Würdigung der Staatsgarantie aus übergeordneter Sicht

Wenn die Staatsgarantie der Kantonalbanken aus übergeordneter Sicht beurteilt wird, gibt es vor allem die folgenden Aspekte zu beachten:^{34 35}

- Die Staatsgarantie kann aus ordnungs- und wettbewerbspolitischer Sicht als Problem gesehen werden, weil sie «ungleiche Spiesse» im Wettbewerb der Banken schafft und somit dem Grundsatz eines «Level Playing Field» zuwiderläuft. Diese Problematik lässt sich allerdings relativieren, weil die systemrelevanten Banken im Krisenfall faktisch auch über eine Staatsgarantie verfügen

³⁴ Vgl. Lengwiler, Christoph & Kilchoer, Cyrill (2018): Kantonalbanken und die Staatsgarantie, Seite 597ff

³⁵ Vgl. dazu auch Lukas Schmid, Kantonalbanken garantiert im Vorteil, Avenir Suisse vom 26.02.2025 oder Verband Schweizerischer Kantonalbanken VSKB: Stellungnahme zur Analyse von AvenirSuisse zur Staatsgarantie der Kantonalbanken vom 26.2.2025

und weil die kostenmässigen Vorteile der Staatsgarantie durch die Abgeltungen an die Kantone kompensiert werden.

- Vom Paket «Stabilisierung und Weiterentwicklung der Beziehungen Schweiz-EU (Bilaterale III)» des Bundes ist die Staatsgarantie der Kantonalbanken aktuell offenbar nicht betroffen.³⁶ Trotzdem könnte es längerfristig Druck zur Aufhebung geben, weil die EU Anstaltslasten (vergleichbar mit der Institutsgarantie für die Kantonalbanken) und die Gewährsträgerhaftung (vergleichbar mit der Staatsgarantie für die Kantonalbanken) für Banken aus wettbewerbspolitischen Gründen grundsätzlich ablehnt.
- Die Staatsgarantie kann zu «Moral-Hazard-Risiken» führen, wenn das Management übermässige Risiken eingeht, weil es sich bewusst ist, dass die Bank dank der expliziten oder impliziten Staatsgarantie notfalls gerettet würde. Dieses Risiko kann sich durch Mängel in der Governance erhöhen.
- Die Staatsgarantie kann zur Finanzstabilität beitragen, weil sich die Abflüsse von Kundengeldern der Kantonalbanken in Finanzkrisen in Grenzen halten. Umgekehrt kann dieser für die Kantonalbanken stabilisierende Effekt in Finanzkrisen auch zum Problem für andere Banken werden.
- Die Staatsgarantie kann einen Strukturwandel in der Bankbranche erschweren, weil sie beispielsweise die Kooperation, gegenseitige Beteiligung oder gar Fusion zwischen Kantonalbanken behindert.
- Bei der Aufhebung einer expliziten Staatsgarantie verbleibt meist eine implizite Staatsgarantie, weil der Kanton als Alleineigentümer oder als Mehrheitseigner die Bank im Krisenfall nicht fallen lassen kann.³⁷

Fazit: Die meisten dieser übergeordneten Diskussionen haben für den Kanton Appenzell Innerrhoden nur eine indirekte Bedeutung. Der Kanton müsste sich rechtzeitig Szenarien überlegen für den Fall, dass die Staatsgarantie auf gesamtschweizerischer Ebene in Frage gestellt würde.

8.4 Würdigung der Staatsgarantie aus Sicht des Kantons Appenzell Innerhoden

Aus Einzelsicht des Kantons Appenzell Innerrhoden sieht die Problematik der Staatsgarantie etwas anders aus als aus übergeordneter Sicht:

- Auf den ersten Blick kann die Staatsgarantie für den Kanton als zusätzliches Risiko wahrgenommen werden. Allerdings müsste der Kanton als Alleineigentümer bei Schwierigkeiten der Kantonalbank handeln, lange bevor ein «Garantiefall» aufgrund der Staatsgarantie eintreten würde. Das Risiko für den Kanton ergibt sich somit nicht aus der Staatsgarantie, sondern aus dem Alleineigentum an der Kantonalbank und dem damit verbundenen «faktischen Beistandszwang».³⁸

³⁶ Vgl. KdK Konferenz der Kantonsregierungen: Stellungnahme Stabilisierung und Weiterentwicklung der Beziehungen Schweiz – EU: Verhandlungsergebnisse und innerstaatliche Umsetzung, Ausserordentliche Plenarversammlung vom 24. Oktober 2025, Seite 11

³⁷ Vgl. dazu auch das Rechtsgutachten Bühler Christoph, Gesetzliche Rahmenbedingungen für die Umwandlung der Glarner Kantonalbank (GLKB) in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft und zur Minimierung des Risikos einer impliziten Staatsgarantie nach Abschaffung der formellen Staatsgarantie, 15. April 2020

³⁸ Vgl. dazu Vögeli, Andreas: Staatsgarantie und Leistungsauftrag der Kantonalbanken, Seite 86ff

- Entsprechend ist aus heutiger Sicht eine formelle Staatsgarantie eine konsequente Lösung, da bei einer Aufhebung der formellen Staatsgarantie aufgrund der Stellung des Kantons als Alleineigentümer eine faktische bzw. implizite Staatsgarantie verbleiben würde.
- Der Kanton kann sich die Staatsgarantie durch die Bank abgelden lassen und wird dadurch für das allfällige Zusatzrisiko aus der formellen Staatsgarantie entschädigt. Die heute praktizierte Abgeltung der Staatsgarantie als impliziter Teil der Gewinnausschüttung ist im Falle des Kantons Appenzell zweckmässig, da einzig der Kanton Eigentümer ist und keine Beteiligung Dritter (z.B. durch Partizipationsscheine) vorgesehen ist.
- Die Staatsgarantie ist quasi das Gegenstück zum Leistungsauftrag des Kantons an die Kantonalbank. Dieser Aspekt ist allerdings aus heutiger Sicht zu relativieren, weil der Leistungsauftrag der Appenzeller Kantonalbank offen formuliert ist und die Bank nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ohne Einfluss der Politik auf das Geschäft zu operieren hat.
- Die Staatsgarantie bringt der Kantonalbank Vorteile: Sie führt bei den Kunden zu einem zusätzlichen Vertrauen, sie bewahrt in Krisenzeiten die Bank vor dem Rückzug von Kundengeldern, sie führt auf den Anleihensmärkten zu einem besseren Rating und ev. zu günstigeren Finanzierungskosten. Insgesamt trägt die Staatsgarantie dazu bei, dass die Kantonalbank auch in Zukunft eine solide, ertragskräftige Entwicklung verzeichnen kann. Daran ist auch der Kanton als Eigentümer interessiert.
- Im Kanton Appenzell Innerrhoden, wo die Appenzeller Kantonalbank einen sehr hohen Marktanteil hat, wäre eine Aufhebung der Staatsgarantie politisch wohl chancenlos, weil gegen drei Viertel der Bevölkerung als Kunden der Bank von der gefühlten zusätzlichen Sicherheit durch die Staatsgarantie profitieren.

Fazit: Solange der Kanton Alleineigentümer der Bank bleibt, die Bank eine überdurchschnittliche Bedeutung für den Kanton hat, die bisherige Public Corporate Governance weitergeführt wird und auf Bundesebene keine Bestrebungen zur Abschaffung der Staatsgarantie erfolgen, sprechen viele Gründe dafür, die heutige formelle Staatsgarantie beizubehalten. Es wäre nicht zweckmässig die Vorteile der Staatsgarantie für die Bank, die Kundschaft und den Kanton ohne zwingende Notwendigkeit aufzugeben, zumal ja dann trotzdem eine implizite Staatsgarantie verbleiben würde.

Denkbar wären allenfalls gewisse Feinadjustierungen bei der Staatsgarantie, so beispielsweise gewisse Einschränkungen (z.B. keine Staatsgarantie für Verpflichtungen von Tochtergesellschaften oder für nachrangige Verpflichtungen der Bank). Zudem müsste bei einer allfälligen Schaffung von Möglichkeiten zur Beteiligung Dritter am Kapital (z.B. Partizipationsscheine, Umwandlung in AG) eine explizite Abgeltung der Staatsgarantie vorgesehen werden.

8.5 Einlegerschutz und Staatsgarantie

Die Appenzeller Kantonalbank hat eine subsidiäre Staatsgarantie. Der Kanton haftet für die Verbindlichkeiten der Kantonalbank (nur), soweit ihre Eigenmittel nicht ausreichen (Art. 7 Abs. 1 KBG). Diese subsidiäre Staatsgarantie würde formell gesehen erst im Konkursfall zum Tragen kommen. Und es könnte bei einem Konkurs der Kantonalbank Jahre dauern, bis das Verfahren abgeschlossen wäre.

Die Kundinnen und Kunden der Appenzeller Kantonalbank würden jedoch im Konkursfall unabhängig von der Staatsgarantie von der Einlagesicherung³⁹ der Schweizer Banken profitieren. Pro Kunde wären maximal 100'000 Franken Kundeneinlagen gesichert. Bei der Eröffnung des Konkurses oder bei der Anordnung von Schutzmassnahmen⁴⁰ durch die FINMA, würden die anspruchsberechtigten Kundeneinlagen innert kurzer Zeit aus Mitteln der Bank oder der Einlagesicherung ausbezahlt. Die verbleibenden Kundeneinlagen oder anderen Verpflichtungen der Bank würden in die Konkursmasse fallen und wären dort in der dritten Konkursklasse, wobei bis zu 100'000 Franken Vorsorgeguthaben (z.B. Säule 3) pro Kunde privilegiert in der 2. Klasse wären. Und erst wenn beim Abschluss der Liquidation der Bank die verbleibenden Mittel nicht vollumfänglich ausreichen würden, käme die Staatsgarantie zum Tragen.

Wie die Ausführungen zeigen, wäre der Konkurs einer Kantonalbank ein aufwändiger Prozess, und formell gesehen würde die Staatsgarantie erst bei Abschluss der Liquidation zum Tragen kommen. Dies ist für die Kantone ein Grund mehr, es nicht zum Konkurs kommen zu lassen und bei finanziellen Schwierigkeiten ihrer Kantonalbank rechtzeitig eine Sanierung einzuleiten, an der sie ja als Mehrheits- oder Alleineigentümer angesichts der volkswirtschaftlichen, finanziellen und politischen Bedeutung der Kantonalbank ohnehin ein wesentliches Interesse haben. Damit führt die formell kaum je wirklich zum Tragen kommende subsidiäre Staatsgarantie für die Verbindlichkeiten der Bank zu einem «faktischen Beistandszwang», der ein Ermessensentscheid des Kantons ist und selbst für Kantonalbanken ohne Staatsgarantie zum Tragen kommen kann.⁴¹

³⁹ Vgl. Esisuisse und die dort aufgeführten Erläuterungen (www.esisuisse.ch)

⁴⁰ Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen, Art. 26

⁴¹ Vgl. dazu das Gutachten von Prof. Dr. Christoph B. Bühler vom 11. November 2024: Varianten der Beteiligung des Kantons Bern an der BEKB und deren Auswirkung auf die Haftungsrisiken und Einflussmöglichkeiten des Kantons Bern, Seiten 54ff

9 Grundlegende Handlungsoptionen für den Kanton Appenzell Innerrhoden

Die Appenzeller Kantonalbank ist heute erfolgreich unterwegs. Davon zeugen die stabile Geschäftsentwicklung und die starke Marktposition in den Kantonen Appenzell Innerrhoden und Ausserrhoden. Trotzdem kann man sich im Hinblick auf die Zukunft überlegen, welche Grundsatzfragen sich für den Kanton Appenzell Innerrhoden stellen und welche Handlungsoptionen denkbar sind. Im Sinne einer Auslegeordnung werden nachfolgend diskutable Stossrichtungen dargestellt und gewürdigt.

9.1 Beibehaltung des Status Quo

Dank dem Im Jahre 2019 in Kraft getretenen totalrevidierten Kantonalbankgesetz verfügt die Appenzeller Kantonalbank als öffentlich-rechtliche Anstalt im Alleineigentum des Kantons über eine zweckmässige Struktur und Public Corporate Governance. Deshalb spricht viel dafür, die Appenzeller Kantonalbank in der aktuellen Aufstellung weiterzuführen. Wie in Kapitel 4 aufgezeigt, hat die Bank gute Chancen, an die Erfolge der Vergangenheit anknüpfen und sich in Zukunft gut weiterentwickeln zu können. Die Standeskommission, der Bankrat und die Geschäftsleitung können gemeinsam für eine gute Governance sorgen und die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen. Wichtig wird es sein, dass die Zukunftschancen der Bank und die Risikosituation laufend überprüft werden. Ebenso macht es Sinn, die Eignerstrategie periodisch zu überprüfen und seitens der Bank allfällige risikomindernde Massnahmen umzusetzen (z.B. Teilnahme am LGHS- oder LGWS-Programm der SNB prüfen, in welchem Liquidität gegen hypothekarische Sicherheiten oder Wertschriften gewährt würde).

Fazit: Die Appenzeller Kantonalbank hat in der aktuellen Aufstellung gute Chancen, ihre Erfolgsgeschichte weitzuschreiben. Deshalb spricht aktuell nichts dagegen, den Status Quo beizubehalten. Trotzdem lohnt es sich, sich – nach dem Motto «Gouverner c'est prévoir» – regelmässig mit der Risikosituation, mit Optimierungsmöglichkeiten und mit möglichen Alternativen auseinanderzusetzen.

9.2 Umwandlung in eine Aktiengesellschaft

Die Appenzeller Kantonalbank wird heute als selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts geführt und ist entsprechend organisiert. Es stellt sich die Grundsatzfrage, ob es sinnvoll sein könnte, die Appenzeller Kantonalbank in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft umzuwandeln. Dies ist grundsätzlich auch bei Beibehaltung des Alleineigentums des Kantons möglich.

Für Kantonalbanken gibt es drei verschiedene Formen von Aktiengesellschaften, die spezialgesetzliche AG (z.B. ZG, VS), die gemischtwirtschaftliche AG (SG) oder die privatrechtliche AG (LU, BE). Im Folgenden wird nicht auf die Detailausgestaltung eingegangen, sondern es werden die grundsätzlichen Vor- und Nachteile der Umwandlung in eine AG dargestellt.

9.2.1 Chancen einer Rechtsformänderung

Eine Umwandlung in eine Aktiengesellschaft würde den Handlungsspielraum und die Flexibilität des Kantons im Umgang mit seiner Beteiligung an der Kantonalbank erhöhen:

- Der Kanton könnte seine heutige 100% Beteiligung aufrechterhalten, ebenso die Staatsgarantie. Die Umwandlung wäre kein Präjudiz für eine Teilprivatisierung.
- Die Corporate Governance könnte geschärft werden, es könnten Strukturen geschaffen werden, die auch bei einer allfälligen Beteiligung Dritter am Kapital funktionsfähig wären (Neuordnung der Entscheidungskompetenzen, Kanton als Aktionär an der GV, Verwaltungsrat für Oberleitung und Aufsicht, Leitplanken des Kantons in der Eignerstrategie, explizite Abgeltung der Staatsgarantie etc.).

- Der Kanton hätte später allenfalls die Möglichkeit, ohne grundlegende Gesetzesänderungen Dritte am Kapital der Bank zu beteiligen, z.B. bei notwendigen Kapitalerhöhungen, Sanierungen, Eingang strategischer Partnerschaften oder Teilprivatisierung.
- Der Kanton würde sich Flexibilität für – heute nicht vorhersehbare – Opportunitäten in der Zukunft schaffen.

Eine Umwandlung in eine Aktiengesellschaft ohne Änderung am Alleineigentum des Kantons hätte auf den ersten Blick kaum negative Folgen. Der Kanton bliebe Eigner und er könnte bei Grundsatzfragen zur Kantonalbank weiterhin entscheiden, obwohl die Spielregeln etwas anders sein müssten.

9.2.2 Finanzielle Auswirkungen einer Rechtsformänderung

Mit der Rechtsform einer AG würden nur unwesentlich höhere Kosten für die Corporate Governance anfallen, wenn der Kanton Alleineigentümer bleibt. Ins Gewicht fallen würden jedoch die Steuerfolgen.

Die öffentlich-rechtlichen Anstalten der Kantone sind gemäss Art. 56 lit. b des Bundesgesetzes über die direkte Bundessteuer (DBG) steuerbefreit. Eine Steuerbefreiung besteht gemäss Artikel 23 Abs. 1 lit. b. des Steuerharmonisierungsgesetzes StHG allerdings nach Massgabe des kantonalen Rechts. In der Regel befreien entsprechend auch die Kantone ihre öffentlich-rechtlichen Anstalten von der Steuerpflicht. Dies trifft für die Appenzeller Kantonalbank zu, welche von allen Staats-, Bezirks- und Gemeindesteuern befreit ist (KBG Art. 8 Abs. 1).

Bei einer Umwandlung in eine Aktiengesellschaft würde die Steuerbefreiung der Appenzeller Kantonalbank auf Bundesebene entfallen und es wäre folgerichtig, die Steuerbefreiung auch bei den Staats-, Bezirks- und Gemeindesteuern aufzuheben (obwohl hier der Kanton noch Spielraum hätte).

Hochrechnungen des Autors zeigen, dass bei einer Umwandlung der Kantonalbank in eine Aktiengesellschaft auf Basis der Rechnung 2024 etwa mit folgenden Steuerzahlungen zu rechnen wäre:

- Bundessteuern an Bund rund 1.3 Mio. Franken (netto, nach Abzug 0.4 Mio. Kantonsanteil)
- Staats-, Bezirks- und Gemeindesteuern rund 1.4 Mio. Franken (davon Kanton rund 0.6 Mio.)

Aufgrund der Steuerpflicht der Bank müsste der Kanton beim Nationalen Finanzausgleich (NFA) mittelfristig mit zusätzlichen Zahlungen von etwa 0.8 Mio. Franken in den Ressourcenausgleich rechnen. Die Umwandlung der Rechtsform hätte somit ein Preisschild von rund 2 Mio. Franken pro Jahr, die aus dem Kanton an den Bund bzw. den NFA wegfliessen würden. Dies entspricht in etwa auch den groben Zahlen, welche die EFV für den Kanton Appenzell Innerrhoden errechnet hat.⁴²

Die Auswirkungen der Steuerpflicht auf kantonaler Ebene wären weniger gravierend. Die Mittelabflüsse der Bank in Form von Steuern würden im Kanton verbleiben und könnten allenfalls durch eine Reduktion der Gewinnausschüttung der Bank kompensiert werden.

Ohne Reduktion der heutigen Gewinnausschüttung an den Kanton müsste die Bank rund 3.1 Mio. zusätzliche Mittel als Steuern auszahlen und sie müsste auf Basis der Rechnung 2024 die Payout Ratio auf dem Gewinn vor Steuern von 31 Prozent auf 44 Prozent erhöhen. Entsprechend würden der Bank

⁴² Eidgenössische Finanzverwaltung EFV, Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV: Auswirkungen einer Aufhebung des Steuerprivilegs von nach öffentlichem Recht organisierten Kantonalbanken, Aktennotiz für die Finanzkommission des Ständerats vom 15. August 2025, Tabelle 5

weniger Mittel zur Verfügung stehen, um die Eigenkapitalbasis zu stärken. Dies könnte die Resilienz der Bank schwächen und das Risiko für den Kanton erhöhen.

9.2.3 Rechtsformänderung als Option für die Zukunft

Die Umwandlung der Appenzeller Kantonalbank in eine AG wäre gut realisierbar und würde die Bank zukunftsfähig machen. Denn der Kanton und die Bank könnten, bei veränderten politischen, wirtschaftlichen oder regulatorischen Gegebenheiten, rasch und ohne aufwändigen Gesetzesanpassungen strategische Optionen nutzen.

Wie erwähnt, würde eine Rechtsformänderung jedoch zu einer Steuerpflicht der Bank führen, wodurch netto rund 1.3 Mio. Franken pro Jahr als Steuern an den Bund gehen würden. Da der Kanton mittelfristig mit einer Zusatzbelastung von 0.8 Mio. Franken beim Ressourcenausgleich des NFA rechnen müsste, würden jährlich rund 2 Mio. Franken an den Bund bzw. in den NFA fliessen.

Zudem gilt es sich bewusst zu sein, dass eine Umwandlung in eine AG wohl ein irreversibler Vorgang ist, denn es ist kaum denkbar, eine Aktiengesellschaft in eine selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts zurückzuwandeln.

Die nur qualitativ einschätzbaren Vorteile einer Rechtsformänderung müssten den kalkulierbaren Preis, den die Bank bzw. der Kanton dafür bezahlt, klar übertreffen und sie müssten beim politischen Entscheid über eine Umwandlung auch gut kommuniziert werden können. Beides muss aktuell wohl in Frage gestellt werden und die Umwandlung der Bank wäre heute politisch kaum mehrheitsfähig.

Die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft müsste als Option ernsthaft geprüft werden,

- wenn auf Bundesebene die Steuerbefreiung von Kantonalbanken in der Rechtsform öffentlich-rechtlicher Anstalten aufgehoben würde,^{43 44}
- wenn die Bank mit Hilfe Dritter saniert werden müsste,
- wenn Partnerschaften mit anderen Kantonen oder Kantonalbanken eingegangen werden sollten,
- wenn andere Gründe (z.B. Aufhebung der Staatsgarantie, Änderung Definition Kantonalbanken im Bankengesetz) dafür sprechen.

Eine Rechtsformenänderung könnte auch geprüft werden, wenn eine Teilprivatisierung der Bank erfolgen soll. Allerdings wäre eine Teilprivatisierung der Bank auch unter Beibehaltung der bisherigen Rechtsform und der Steuerbefreiung möglich, indem Partizipationsscheine emittiert würden.

Fazit: Aufgrund der finanziellen Auswirkungen ist die Umwandlung der Appenzeller Kantonalbank in eine Aktiengesellschaft trotz einiger Vorteile politisch kaum umsetzbar. Trotzdem soll eine Änderung der Rechtsform als Option im Auge behalten werden für den Fall, dass sich das Umfeld in Zukunft verändern sollte.

⁴³ Vgl. dazu die jüngsten medienwirksamen Publikationen und die Diskussion in der ständerätlichen Finanzkommission, z.B. Lukas Schmid, Kantonalbanken garantiert im Vorteil, Avenir Suisse vom 26.02.2025

⁴⁴ Eidgenössische Finanzverwaltung EFV, Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV: Auswirkungen einer Aufhebung des Steuerprivilegs von nach öffentlichem Recht organisierten Kantonalbanken, Aktennotiz für die Finanzkommission des Ständerats vom 15. August 2025

9.3 Teilprivatisierung

Die Appenzeller Kantonalbank ist heute im Alleineigentum des Kantons Appenzell Innerrhoden. Es stellt sich die Grundsatzfrage, ob es sinnvoll sein könnte, Dritte am Kapital zu beteiligen. Die Beteiligung Dritter wäre möglich durch Platzierung eines Teils des Kapitals bei einzelnen strategischen Investoren (z.B. andere (Kantonal)banken, Kantone oder Institutionelle Anleger) oder im breiten Publikum. Unter der heutigen Rechtsform wäre es naheliegend, zusätzlich zum Dotationskapital ein Partizipationsscheinkapital zu schaffen. Oder die Bank könnte in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und ein Teil der Aktien bei Dritten platziert werden. Fünfzehn der Schweizer Kantonalbanken haben Private an ihrem Kapital beteiligt. Sechs davon (BS, BL, GR, NW, OW, TG) haben als öffentlich-rechtliche Anstalt Partizipationsscheine ohne Stimmrecht ausgegeben, neun haben als Aktiengesellschaften Private am Aktienkapital beteiligt.

Bei Partizipationsscheinen wird das Partizipationsscheinkapital in Relation zum Dotationskapital oder zum Grundkapital begrenzt. Bei Aktiengesellschaften wird meist eine Mehrheitsbeteiligung des Kantons (z.B. 51 %) vorgegeben. Gemäss Bankengesetz Art. 3a wäre es auch möglich, den Anteil des Kantons bis auf einen Drittel plus eine Aktie des Kapitals zu reduzieren, ohne dass deswegen die Kantonalbank ihren Status verlieren würde. Wenn der Anteil des Kantons unter einen Drittel fallen würde, müsste die Bank ihren Status als Kantonalbank aufgeben und es wäre faktisch eine Vollprivatisierung.⁴⁵ Da für die Appenzeller Kantonalbank als öffentlich-rechtliche Anstalt nur eine massvolle Teilprivatisierung ein Thema sein kann, wird nachfolgend auf die Beschreibung von Varianten ohne Mehrheitsbeteiligung des Kantons verzichtet.

9.3.1 Gründe für eine Teilprivatisierung

Für die Appenzeller Kantonalbank könnten die folgenden Überlegungen den Ausschlag geben, Private am Kapital zu beteiligen:⁴⁶

- **Kapitalbedarf der Bank:** Es kann sinnvoll sein, das Kapital der Kantonalbank vorausschauend zu erhöhen, um das Wachstum zu sichern. Wenn ein Kapitaleinschuss sinnvoll oder notwendig ist, kann der Kanton entscheiden, nicht selbst Kapital einzubringen, sondern Privaten die Beteiligung am Kapital zu ermöglichen.
- **Risikoüberlegungen:** Eine Teilprivatisierung der Kantonalbank reduziert für den Kanton das Risiko aus dem Investment in die Kantonalbank. Es werden Private am Kapital beteiligt, die das Risiko mittragen (und natürlich auch von Wertsteigerungen und Gewinnausschüttungen profitieren). Es gilt sich aber bewusst zu sein, dass der Kanton erfahrungsgemäss im Krisenfall wegen seiner Mehrheitsbeteiligung und wegen der Staatsgarantie allein Beistand leisten muss (vgl. Fälle in den Kantonen VD, GE).
- **Finanzpolitische Überlegungen:** Der Kanton kann einen Teil des von ihm gehaltenen Eigenkapitals bei Privaten platzieren und sich aus den Verkaufserlös finanziellen Spielraum verschaffen. So würde beim Kanton Appenzell Innerrhoden rein rechnerisch ein Verkauf von 10% des Dotations-

⁴⁵ Vgl. zu diesen drei Varianten den Bericht des Regierungsrates zur kantonalen Beteiligung an der Berner Kantonalbank AG (BEKB) vom 5. März 2025 (Geschäft 2024.FINGS.2), Seite 54ff und die dazugehörigen Gutachten.

⁴⁶ Vgl. dazu auch Nr. 2014-266 R-270-11 Bericht und Antrag des Regierungsrats an den Landrat zur Änderung des Gesetzes über die Urner Kantonalbank (RB 70.1311), zur Änderung der Verordnung über die Urner Kantonalbank (RB 70.1312) und zur Genehmigung der Eigentümerstrategie des Regierungsrats für die Urner Kantonalbank vom 22. April 2014, Seite 12ff

kapitals auf Basis des Buchwerts des Eigenkapitals rund 38 Mio. Franken einbringen und dem Kanton ermöglichen, seine gesamten Finanzverbindlichkeiten zurückzuzahlen. Der Kanton könnte auch eine Kombination von Verkauf eines Kapitalanteils mit Mittelfluss an den Kanton und Kapitalerhöhung mit Mittelfluss an die Bank in Betracht ziehen.

- **Überlegungen zur Kundenbindung:** Da sie ja zu 100% im Staatsbesitz ist, gehört die Appenzeller Kantonalbank indirekt dem Volk. Würde ein Teil ihres Kapitals im Publikum platziert, könnte dies – aus Sicht der Bank – auch als Instrument zur Stärkung der Kundenbindung gesehen werden. Die Appenzeller/innen (oder auch ausserkantonale Anleger/Investoren) könnten Miteigentümer ihrer Kantonalbank werden und am finanziellen Erfolg ihrer Bank teilhaben. Im Falle der Appenzeller Kantonalbank gilt es sich bewusst zu sein, dass die Bank bereits über eine sehr starke Verankerung in der Bevölkerung verfügt. Die Finanzkommunikation und die Durchführung der PS-Verammlung bzw. GV würden hohe jährliche Kosten mit sich bringen. Möglicherweise könnten andere – heute bereits umgesetzte – Massnahmen zur Kundenbindung kostengünstiger und zielführender realisiert werden.

9.3.2 Gründe gegen eine Teilprivatisierung

Aufgrund der Erfahrungen und Einschätzungen vieler Kantonalbanken der letzten Jahre gibt es auch Gründe, die im Falle der Appenzeller Kantonalbank gegen die Beteiligung Privater sprechen:

- **Platzierungskraft:** Eine erfolgreiche Teilprivatisierung hängt von den Platzierungsmöglichkeiten für die ausgegebenen Partizipationsscheine oder Aktien ab. Im Falle der Appenzeller Kantonalbank könnte hier ein Hindernis liegen. Die Kantonalbanken, welche PS herausgegeben haben, haben rund einen Siebtel (BS, GR, NW)), einen Fünftel (TG, OW) oder einen Viertel (BL) ihres Kapitals bei Privaten platziert.⁴⁷ Eine erfolgreiche Platzierung in einem breiten Publikum wäre im Falle der Appenzeller Kantonalbank eine Herausforderung. Nebst emotionaler Verbundenheit müssten auch der Ausgabepreis der Aktien (wohl deutlich unter dem Buchwert des Eigenkapitals) und die zu erwartenden Dividendenrendite den Platzierungserfolg sichern.
- **Staatsgarantieabgeltung:** Bei einer beabsichtigten Teilprivatisierung müsste die Abgeltung der Staatsgarantie neu geregelt werden. Dem Kanton müsste vorgängig zur Gewinnausschüttung, welche in Relation zum Nominalwert des Kapitals erfolgen würde, eine explizite Abgeltung für die Staatsgarantie zugesprochen werden. Die Höhe dieser Abgeltung, welche heute implizit in der Gewinnausschüttung enthalten ist, müsste in Anlehnung an andere (kleinere) Kantonalbanken wohl mindestens 0.8 Mio. Franken pro Jahr betragen.⁴⁸ Alternativ könnte – wenn die Teilprivatisierung gleichzeitig mit einer Umwandlung in eine AG verbunden würde – die Abschaffung der Staatsgarantie geprüft werden.
- **Komplexität:** Sobald auch Private am Kapital beteiligt sind, steigt für den Kanton und die Kantonalbank die Komplexität der (Public) Corporate Governance. Die Kommunikation, die Ausschüttungspolitik und auch allfällige Kapitaltransaktionen müssen auf die Bedürfnisse der privaten Miteigentümer abgestimmt werden. Ev. müssten Partizipantenversammlungen oder bei einer AG

⁴⁷ Vgl. Andreas Dietrich, Simon Amrein, Christoph Lengwiler, Marco Passardi: IFZ Retail Banking-Studie 2025, Hochschule Luzern, ISBN 978-3-907379-63-9, Seite 128, BS 14.16%, GR 15.4%, NW 15.79%, TG 20%, OW 21.43%, BL 26.27%

⁴⁸ Bei den Kantonalbanken der Kantone GR, NW, TG und UR sind es 0.5% und bei JU 0.6% bis 1% des erforderlichen Eigenkapitals, bei OW 15% des ausgewiesenen Gewinns. Ende 2024 betrugen die erforderlichen Eigenmittel der Appenzeller Kantonalbank 153 Mio., der ausgewiesene Gewinn 12 Mio. Franken.

Generalversammlungen durchgeführt werden. Es dürfte auch Druck auf eine Erhöhung der heute aus Risikoüberlegungen tiefen Payout-Ratio geben, was die Resilienz der Bank beeinträchtigen könnte. Es ist auch zu berücksichtigen, dass eine Entscheidung für die Beteiligung Privater am Kapital später nur schwer rückgängig gemacht werden kann.

Fazit: Aus heutiger Sicht gibt es wenig Gründe, weshalb der Kanton eine Teilprivatisierung der Appenzeller Kantonalbank in Betracht ziehen soll. Wenn überhaupt müsste eine Teilprivatisierung über die Ausgabe von – stimmrechtslosen – Partizipationsscheinen erfolgen und es dürften wohl kaum realistisch sein, mehr als 20 Prozent des Kapitals im Publikum zu platzieren.

Im Hinblick auf spätere Revisionen des Kantonalbankgesetzes könnte sich der Kanton überlegen, die Möglichkeit zur Ausgabe von Partizipationsscheinen vorzusehen, wie es andere Kantone bereits gemacht haben (z.B. FR, NE, TI, UR). Dies würde in speziellen Situationen (Sanierungen, strategische Partnerschaften) auch die Möglichkeit geben, rasch zu handeln und Dritte am Kapital der Bank zu beteiligen.

9.4 Strategische Partnerschaften

Die Appenzeller Kantonalbank ist heute im Alleineigentum des Kantons Appenzell Innerrhoden. Es stellt sich die Grundsatzfrage, ob es sinnvoll sein könnte, grundlegende strategische Partnerschaften mit Dritten einzugehen, die über einfache Kooperationen hinausgehen.

So wären zum Beispiel die folgenden strategischen Partnerschaften denkbar:

- Strategische Partnerschaft der Appenzeller Kantonalbank mit der St. Galler Kantonalbank
- Strategische Partnerschaften mit anderen Kantonalbanken
- Strategische Partnerschaft mit einer Regionalbank
- Beteiligung des Kantons Appenzell Ausserrhoden an der Appenzeller Kantonalbank

Fazit: Obwohl aktuell viele dieser Beispiele kein Thema sind, lohnt es sich für den Bankrat, ab und zu solche und weitere strategischen Optionen zu diskutieren. Die Option, strategische Partnerschaften einzugehen, wäre wie erwähnt auch ein Argument für einen allfälligen Rechtsformenwechsel.

9.5 Verkauf der Bank

Eine grundlegende Handlungsoption könnte ein bewusster Verkauf der Appenzeller Kantonalbank sein. In diesem Fall würde der Kanton die Bank als gesamtes einem geeigneten strategischen Investor verkaufen. Der naheliegendste Käufer wäre die St. Galler Kantonalbank, welche rund zehnmal so gross ist wie die Appenzeller Kantonalbank und die den Kanton Appenzell Ausserrhoden zu ihrem Marktgebiet zählt.

Der Verkauf könnte zum Beispiel «in guten Zeiten» realisiert werden, wenn der Kanton am langfristigen Erfolg der Appenzeller Kantonalbank im Alleingang zweifelt und durch einen Verkauf rechtzeitig die Zukunft des Bankangebots im Kanton sicherstellen möchte. Der Kanton würde durch einen Verkauf das in der Kantonalbank investierte Vermögen realisieren und hätte kein direktes Risiko-exposure mehr. Es versteht sich von selbst, dass ein Verkauf der Appenzeller Kantonalbank von der Stimmbevölkerung des Kantons Appenzell Innerrhoden genehmigt werden müsste.

Umgekehrt wäre ein Verkauf möglicherweise eine Lösungsmöglichkeit, wenn die Appenzeller Kantonalbank in eine existenzielle Krise geraten würde und saniert werden müsste (vgl. Rettung der

Kantonalbank des Kantons Appenzell Ausserrhoden). Hier gibt es allerdings – wie in Abschnitt 6.3 aufgezeigt – auch andere Handlungsoptionen.

Fazit: Die Idee eines Verkaufs der Appenzeller Kantonalbank ist im heutigen wirtschaftlichen und politischen Umfeld wohl chancenlos. Es lohnt sich trotzdem, bei Diskussionen über Szenarien für die Zukunft diese Option mit einzubeziehen.

10 Fazit und Handlungsempfehlungen

Anstelle einer Zusammenfassung sollen nachfolgend wesentliche Fragen, die im vorliegenden Bericht abgehandelt werden, kurz beantwortet werden und es sollen mögliche Handlungsempfehlungen formuliert werden, die sich aus dem Bericht ergeben.

10.1 Zum künftigen Geschäftserfolg der Kantonalbank

A) Wie hat sich die Appenzeller Kantonalbank in den letzten Jahren entwickelt?

Die Appenzeller Kantonalbank konnte in den letzten zehn Jahren ihr Geschäftsvolumen überdurchschnittlich steigern und das Eigenkapital konnte mit diesem Wachstum Schritt halten. Das Wachstum erlaubte eine positive Entwicklung des Geschäftserfolgs, obwohl die Wachstumsrate des Ertrags tiefer war als jene des Geschäftsaufwands. Insgesamt hat sich die Bank somit solide entwickelt.

B) Wo steht die Appenzeller Kantonalbank im Vergleich zu anderen Banken?

Die Appenzeller Kantonalbank liegt beim Vergleich mit anderen Banken etwa im Mittelfeld. Das überdurchschnittliche Geschäftswachstum und der begrenzte Anstieg des Geschäftsaufwands wirken sich positiv auf die Rentabilität aus. Der hohe Kundenausleihungsdeckungsgrad und die gute Eigenmittelausstattung bringen Stabilität. Allerdings ist die Appenzeller Kantonalbank stark auf das Zinsdifferenzgeschäft und insbesondere das Hypothekengeschäft ausgerichtet, weshalb der Ertrag unterdurchschnittlich diversifiziert ist. Angesichts des Kosten- und Margendrucks benötigt die Appenzeller Kantonalbank Wachstum, um den Geschäftserfolg halten oder steigern zu können.

C) Mit welchen Banken lässt sich die Appenzeller Kantonalbank vergleichen?

Am ähnlichsten sind die anderen kleinen Kantonalbanken und insbesondere die Nidwaldner, Obwaldner und Urner Kantonalbank. Diese Banken sind auch als öffentlich-rechtliche Anstalten organisiert.

D) Hat die Appenzeller Kantonalbank gute Zukunftschancen?

Ja. Obwohl sie eine der kleinsten Kantonalbanken ist, hat die Appenzeller Kantonalbank durchaus gute Zukunftschancen. Das unterstreicht auch die positive Entwicklung der letzten Jahre. Wichtig wird es sein, dass die Bank die Geschäftspolitik ihrer Grösse und ihren Möglichkeiten anpasst und die richtigen Weichen stellt, um den Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein. Realistisch ist eine stabile und nachhaltige Entwicklung im bestehenden Geschäft und Marktgebiet, grössere «Quantensprünge» sind nicht zu erwarten.

E) Soll an der bisherigen Ausschüttungspolitik festgehalten werden?

Ja. Die Ausschüttungspolitik ist sehr wichtig für den Erfolg und die Widerstandskraft (Resilienz) der Kantonalbank in Zukunft. Die zentralen Elemente der Ausschüttungspolitik (Planbarkeit, Kontinuität, Priorität bei der Stärkung des Eigenkapitals etc.) sollen beibehalten werden, ebenso der Grundsatz, dass die beantragte Ausschüttung von Standeskommission und Bankrat gemeinsam ausgehandelt wird. Je nach Risikoeinschätzung ist in den nächsten Jahren jedoch eine moderate Erhöhung der Ausschüttung verantwortbar.

10.2 Zum aktuellen Governance-Konzept der Appenzeller Kantonalbank

F) Braucht es überhaupt noch eine Kantonalbank?

Nicht unbedingt. Man würde heute wohl keine neue Kantonalbank mehr gründen, wenn sie nicht schon da wäre. Angesichts der hohen finanzpolitischen, volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung hat die Appenzeller Kantonalbank aber nach wie vor eine Daseinsberechtigung.

G) Ist der Leistungsauftrag der Appenzeller Kantonalbank zweckmässig?

Ja. Er verlangt, dass die Appenzeller Kantonalbank die grundlegenden Finanzbedürfnisse der Kundschaft abdeckt. Indem sie das macht, soll sie zur Entwicklung der Wirtschaft im Kanton beitragen. Der auf das Wesentliche beschränkte Leistungsauftrag ist angesichts der Grösse des Kantons zu begrüssen.

H) Ist die heutige Rechtsform der Appenzeller Kantonalbank zweckmässig?

Ja. Die heutige Rechtsform als Anstalt des öffentlichen Rechts ist nach wie vor sinnvoll und zweckmässig.

I) Soll die Appenzeller Kantonalbank in eine Aktiengesellschaft umgewandelt werden?

Nein. Eine Umwandlung der Rechtsform in eine AG würde zwar gewisse Vorteile bringen. Sie hätte jedoch politisch kaum Chancen, da eine AG steuerpflichtig wäre und rund 2 Mio. Franken Steuern und Finanzausgleichszahlungen aus dem Kanton wegfliessen würden.

J) Soll die Appenzeller Kantonalbank teilprivatisiert werden?

Aktuell nein. Verschiedene Kantonalbanken haben Private am Kapital beteiligt und man kann dies auch bei der Appenzeller Kantonalbank prüfen. Eine Teilprivatisierung wäre durch Emission von Partizipationsscheinen oder durch Umwandlung in eine AG und Platzierung von Aktien möglich. Sie könnte dann Sinn machen, wenn die Bank zusätzliches Eigenkapital benötigt oder wenn der Kanton durch den Verkauf eines Teils der Bank finanzielle Mittel realisieren will. Aktuell dürfte sich beides politisch nicht aufdrängen.

K) Ist die heutige Public Corporate Governance für die Appenzeller Kantonalbank funktionsfähig?

Ja. Dank dem 2019 in Kraft getretenen totalrevidierten Kantonalbankgesetz verfügt die Appenzeller Kantonalbank als öffentlich-rechtliche Anstalt im Alleineigentum des Kantons über eine zweckmässige Struktur und Public Corporate Governance. Die Standeskommission, der Bankrat und die Geschäftsleitung der Bank können gemeinsam für eine gute Governance sorgen und Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen. Es gibt aktuell keine wesentlichen Gründe, um die Aufstellung der Kantonalbank in Frage zu stellen.

10.3 Zur Staatsgarantie für die Appenzeller Kantonalbank

L) Soll die Appenzeller Kantonalbank die Staatsgarantie beibehalten?

Ja. Solange der Kanton Appenzell Innerrhoden Alleineigentümer der Kantonalbank bleibt, macht die Staatsgarantie Sinn und sie ist auch für die Kundinnen und Kunden der Bank wichtig. Als Alleineigentümer müsste der Kanton mit und ohne Staatsgarantie im Krisenfall der Kantonalbank Unterstützung leisten. Entsprechend würde eine Abschaffung der Staatsgarantie in der aktuellen Aufstellung keinen Sinn machen.

M) Soll die Staatsgarantie durch die Appenzeller Kantonalbank separat abgegolten werden?

Nein. Solange der Kanton Alleineigentümer bleibt, kann die Abgeltung der Staatsgarantie weiterhin als integraler Teil der Gewinnausschüttung betrachtet werden. Eine separate Ausschüttung – über den Geschäftsaufwand – müsste erst bei einer Umwandlung in eine AG oder bei einer Teilprivatisierung der Kantonalbank vorgesehen werden.

N) Gilt die Einlagesicherung des Bundes auch für die Kunden der Appenzeller Kantonalbank?

Ja. Die Einlagesicherung gilt für alle Banken gleichermassen. Die Kundinnen und Kunden würden also bei einer Konkureröffnung oder bei der Anordnung von Schutzmassnahmen durch die FINMA profitieren (Auszahlung von max. 100'000 Franken). Die – subsidiär ausgestaltete – Staatsgarantie käme dann erst nach Abschluss eines Konkursverfahrens zum Tragen.

10.4 Zum Risiko durch die Appenzeller Kantonalbank für den Kanton

O) Wie ist die Bedeutung der Appenzeller Kantonalbank für den Kanton einzuschätzen?

Hoch. Die Appenzeller Kantonalbank hat für den Kanton eine sehr hohe Bedeutung: Die Gewinnausschüttung ist etwa gleich hoch wie ein Zehntel der Steuereinnahmen des Kantons und das Eigenkapital der Bank entspricht über 24'000 Franken pro Einwohner/in. Die Bank hat im Kanton einen hohen Marktanteil und entsprechend eine hohe volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung.

P) Ist die Appenzeller Kantonalbank für den Kanton ein Risiko?

Ja. Aufgrund ihrer Grösse im Verhältnis zur Grösse des Kantons, ihres hohen Marktanteils im Kanton und der Bedeutung der Gewinnausschüttung für den kantonalen Finanzhaushalt hat die Appenzeller Kantonalbank für den Kanton die höchste Bedeutung aller Kantonalbanken. Das damit verbundene Risiko im Fall von Schwierigkeiten der Bank wird gemildert, weil die Bank eine starke Widerstandskraft (Resilienz) aufweist. Und es gilt auch zu beachten, dass im positiven Fall ein hohes Risiko auch Chancen eröffnet.

Q) Ist die Appenzeller Kantonalbank «Too big to fail»?

Ja, aber nur für den Kanton. Aufgrund ihrer Grösse im kleinen Kanton Appenzell Innerrhoden ist die Appenzeller Kantonalbank für den Kanton tatsächlich zu gross, als dass man sie einfach fallen lassen könnte. Allerdings sieht die Situation aus gesamtschweizerischer Sicht anders aus: Die Appenzeller Kantonalbank macht nur etwa ein 300stel des schweizerischen Hypothekenvolumens aus und sie ist

eine der kleinsten Kantonalbanken. Eine Sanierung oder allenfalls eine «Abwicklung» müsste innerhalb der Kantonalbanken oder der Bankbranche machbar sein.

R) Wie stark würde eine Krise der Appenzeller Kantonalbank den Kanton treffen?

Der Kanton müsste allenfalls eine Reduktion oder einen Ausfall der Gewinnausschüttung in Kauf nehmen. Da die Bank zum Buchwert des Dotationskapitals in der Kantonsbilanz aufgeführt ist, wären kaum Abschreibungen nötig. Im schlimmsten Fall müsste der Kanton allerdings zusätzliches Eigenkapital in die Bank einschiessen, was ihn finanziell stark belasten würde.

S) Welcher Handlungsspielraum hat der Kanton bei einer Krise der Appenzeller Kantonalbank?

Zuerst würde sich die Frage stellen, ob die Bank die Krise aus eigener Kraft bewältigen könnte. Danach wären – in Abstimmung mit der FINMA – verschiedene Sanierungsmöglichkeiten denkbar, darunter auch solche ohne Beteiligung des Kantons (z.B. Kapitaleinschuss durch andere Banken). Erfahrungsgemäss ist jede Bankenkrise wieder etwas anders, und es müssen – wenn eine Krise eintrifft – situativ Lösungen gesucht werden. Der Kanton Appenzell Innerrhoden wäre in solchen Fällen dank seinen politischen Strukturen und Rechtsgrundlagen handlungsfähig (z.B. auch via Notrecht).

10.5 Würdigung und Empfehlungen

Wie aus dem vorliegenden Bericht ersichtlich ist, werden die Zukunftsperspektiven für die Appenzeller Kantonalbank positiv eingeschätzt. Die Bedeutung der Kantonalbank für den Kanton ist hoch und damit allerdings auch das Risiko im Falle einer Krise der Bank. Die zurückhaltende Ausschüttungspolitik und die starke Widerstandskraft (Resilienz) der Bank mindern dieses Risiko, ebenso das 2019 in Kraft gesetzte revidierte Kantonalbankgesetz und die in diesem Zusammenhang 2017 erlassene Eignerstrategie der Standeskommission (inkl. Erläuterungen) für die Appenzeller Kantonalbank.

Trotz dieser positiven Würdigung werden einige Empfehlungen vorgeschlagen, die geprüft und allenfalls umgesetzt werden können:

- 1) Nach bald neun Jahren empfiehlt es sich, die Eignerstrategie der Standeskommission inkl. Erläuterungen aus dem Jahre 2017 zu überprüfen, allfällige Anpassungen vorzunehmen und eine aktualisierte Version zu erlassen. Ev. können die beiden Papiere Eignerstrategie / Erläuterungen zusammengeführt werden. Bei der Überprüfung der Eignerstrategie sollte auch der Bankrat konsultiert werden.
- 2) Mit dem Erlass der revidierten Version der Eignerstrategie bestätigt der Kanton auch die wesentlichen Grundelemente des «Setups» der Kantonalbank (Beibehaltung Rechtsform, Risikobegrenzung, Ausschüttungspolitik, Anforderungen an den Bankrat, keine Beteiligung Dritter).
- 3) Es empfiehlt sich, für die Zukunft eine Erhöhung der Ausschüttung zu prüfen. Denkbar wäre es zum Beispiel, die Ausschüttung jeweils für drei Jahre im Voraus festzulegen (auf Basis der Entwicklung der letzten drei Jahre). So wäre für die Jahre 2025 bis 2027 aufgrund der Entwicklung in den Jahren 2022 bis 2024 eine Erhöhung um 0.5 Mio. (entspricht im Nachhinein einer Payout Ratio von 35 Prozent) vertretbar, allenfalls auch etwas mehr, falls eine höhere maximale Payout

Ratio angenommen wird. Diese sollte jedoch unter 40 Prozent liegen, damit die Stärkung des Eigenkapitals der Bank weiterhin Priorität hat.

- 4) Die Appenzeller Kantonalbank soll ihr Wachstum mit vertretbaren Risiken und ausreichenden Margen erreichen. Diesem Aspekt ist für die Zukunft seitens der zuständigen Organe besondere Aufmerksamkeit zu schenken (vgl. auch KBG und Eignerstrategie).
- 5) Die Public Corporate Governance der Appenzeller Kantonalbank ist zweckmässig, die Rechtsgrundlagen (KBG, Eignerstrategie) sind klar formuliert. Die praktische Umsetzung ist anspruchsvoll und hängt wesentlich von den involvierten Persönlichkeiten ab. Dem ist bei der Besetzung des Bankrats und der Geschäftsleitung weiterhin Rechnung zu tragen (vgl. Eignerstrategie). Es braucht kompetente, integre und unternehmerische Führungspersonen, die der besonderen Situation der Appenzeller Kantonalbank und des Kantons Appenzell Innerrhoden Rechnung tragen können.
- 6) Die Frage der Rechtsform und einer Beteiligung Dritter für die Appenzeller Kantonalbank sollte periodisch nochmals geprüft werden. Bei veränderter Ausgangslage (Bank oder Umfeld) könnte diesbezüglich Handlungsbedarf entstehen. Dabei müssten auch nochmals der Stellenwert der Staatsgarantie und deren Abgeltung geprüft werden.
- 7) Es lohnt sich für den Bankrat und die Standeskommission, periodisch denkbare Krisenszenarien durchzuspielen, kritische Fragen dazu zu stellen, Optionen für eine allfällige Sanierung der Appenzeller Kantonalbank zu überlegen und rechtzeitig risikomindernde Massnahmen zu prüfen.

Aus Sicht des Verfassers drängen sich – solange keine grundlegenden Änderungen der Eignerstrategie oder des Umfelds erfolgen – aktuell keine Anpassungen im Gesetz über die Appenzeller Kantonalbank (KBG) auf.

Die Zukunft der Appenzeller Kantonalbank hängt massgeblich davon ab, ob es ihr gelingt, weiterhin mit vertretbaren Risiken im angestammten Geschäft zu wachsen, die Kosten im Griff zu halten, eine überdurchschnittlich gute Kapitalbasis zu bewahren und von grösseren Verlusten verschont zu bleiben. Zentral werden weiterhin die Verankerung in der Bevölkerung und Wirtschaft der Region sein sowie das Vertrauen der Kundinnen und Kunden in die Bank.

Literaturverzeichnis:

Appenzeller Kantonalbank: Geschäftsberichte 2014 bis 2024, www.appkb.ch

Appenzeller Kantonalbank: Organisations- und Geschäftsreglement, OGR vom 13.12.2019

Appenzeller Kantonalbank: Website zum 125jährigen Jubiläum <https://www.125jahre-appkb.ch/kb-geschichte/> (24.7.2025)

Bühler Christoph B.: Gesetzliche Rahmenbedingungen für die Umwandlung der Glarner Kantonalbank (GLKB) in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft und zur Minimierung des Risikos einer impliziten Staatsgarantie nach Abschaffung der formellen Staatsgarantie, 15. April 2020

Bühler Christoph B.: Varianten der Beteiligung des Kantons Bern an der BEKB und deren Auswirkung auf die Haftungsrisiken und Einflussmöglichkeiten des Kantons Bern, 11. November 2024

Dietrich Andreas, Amrein Simon, Lengwiler Christoph, Passardi Marco: IFZ Retail Banking-Studie 2025, Hochschule Luzern, ISBN 978-3-907379-63-9

Dietrich Andreas: IFZ Retail Banking Trend-Map 2026, <https://hub.hslu.ch/retailbanking/wp-content/uploads/sites/7/2025/12/Trend-Map-PNG.png>

Eidgenössische Finanzverwaltung EFV, Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV: Auswirkungen einer Aufhebung des Steuerprivilegs von nach öffentlichem Recht organisierten Kantonalbanken, Aktennotiz für die Finanzkommission des Ständerats vom 15. August 2025

esisuisse: Fragen und Antworten, online www.esisuisse.ch/de/einlagensicherung/fragen-und-antworten-faq

Geschäftsberichte 2014 bis 2024 der folgenden Banken (Online): Banque Cantonale du Jura BCJ, Glarner Kantonalbank GLKB, Nidwaldner Kantonalbank NKB, Obwaldner Kantonalbank OKB, Schaffhauser Kantonalbank SHKB, Urner Kantonalbank UKB

Kanton Appenzell Innerrhoden: Eignerstrategie der Standeskommission für die Appenzeller Kantonalbank vom 29. August 2017, (AI 012.22-149.2-213371)

Kanton Appenzell Innerrhoden: Erläuterungen der Standeskommission zur Eignerstrategie vom 29. August 2017 (AI 012.22-149.2-213372).

Kanton Appenzell Innerrhoden, Landsgemeindemandat 2024, Ziff. 7 Totalrevision der Kantonsverfassung (KV)

Kanton Appenzell Innerrhoden, Rechnung 2024

Kanton Appenzell: Gesetz über die Appenzeller Kantonalbank (KBG), SRL 951.00

Kanton Basel Landschaft: Bericht des Regierungsrats zum Postulat 2019/708 von Andreas Dürr: «Grundlegende Überprüfung der bestehenden Staatsgarantie für die BLKB» vom 18. Mai 2021

Kanton Bern: Bericht des Regierungsrates zur kantonalen Beteiligung an der Berner Kantonalbank AG (BEKB) vom 5. März 2025 (Geschäft 2024.FINGS.2)

Kanton Glarus, Auszug aus dem Memorial der Landsgemeinde vom 1. Mai 2022 zum Traktandum 7, Seite 28 bis 64, <https://www.landsgemeinde.gl.ch/traktandum/2022-05-01/7>

Kanton Uri: Bericht und Antrag Nr. 2014-266 R-270-11 des Regierungsrats an den Landrat zur Änderung des Gesetzes über die Urner Kantonalbank (RB 70.1311), zur Änderung der Verordnung über die Urner Kantonalbank (RB 70.1312) und zur Genehmigung der Eigentümerstrategie des Regierungsrats für die Urner Kantonalbank vom 22. April 2014

KdK Konferenz der Kantonsregierungen: Stellungnahme – Stabilisierung und Weiterentwicklung der Beziehungen Schweiz – EU: Verhandlungsergebnisse und innerstaatliche Umsetzung, Ausserordentliche Plenarversammlung vom 24. Oktober 2025

Kuster Peter: Ist die Kantonalbank für das kleine Appenzell too big to fail?, in: finews, online 3.2.2025

Lengwiler Christoph, Kilchoer Cyrill (2018): Kantonalbanken und die Staatsgarantie, in: Jans Armin, Lengwiler Christoph, Passardi Marco: Krisenfeste Schweizer Banken, NZZ Libro, Zürich 2018, ISBN 978-3-03810-181-6, Seiten 559-610

Lengwiler Christoph: Omlin Jonas Corporate Governance der Schweizer Retailbanken 2025, in: Dietrich Andreas, Amrein Simon, Lengwiler Christoph, Passardi Marco: IFZ Retail Banking-Studie 2025, Hochschule Luzern, ISBN 978-3-907379-63-9, Seite 123-234

Manzin Tommaso: Liberal sein verpflichtet, in: Appenzeller Volksfreund vom 30. Januar 2025, Seite 1

Manzin Tommaso: Zahlt die Kantonalbank dem Kanton zuwenig?, in: Appenzeller Volksfreund vom 30. Januar 2025, Seite 3

Swiss economics : «Volkswirtschaftliche Beurteilung der kantonalen Beteiligung an der Berner Kantonalbank AG», 28.10.2024

Vögeli Andreas: Staatsgarantie und Leistungsauftrag der Kantonalbanken, Schweizerische Schriften zum Finanzmarktrecht, Band 92, Schulthess Juristische Medien AG, Zürich 2009, ISBN 978-3-7255-5925-1

Schildknecht Reto: Die Risiken der Eigner von Kantonalbanken, in GesKR 2024, Seite 355-368

Schmid Lukas, Kantonalbanken garantiert im Vorteil, Avenir Suisse vom 26.02.2025

Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (BaG), SRL 952.0

Schweizerische Eidgenossenschaft, Diverse Gesetze und Verordnungen

Schweizerische Nationalbank, Datenportal, online <https://data.snb.ch/de/topics/banken>

Verband Schweizerischer Kantonalbanken VSKB: Stellungnahme zur Analyse von AvenirSuisse zur Staatsgarantie der Kantonalbanken vom 26.2.2025 («Kantonalbanken: Garantiert im Vorteil»)