

# Lagebericht 2021

## Jahresrückblick

Das Jahr 2021 war geprägt von der Entwicklung der Unternehmensstrategie bis 2026, dem weiteren Ausbau des Vermögensverwaltungsgeschäfts sowie von personellen Änderungen im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung.

Im vergangenen Geschäftsjahr hat die Bank Avera die neue, bis 2026 geltende Unternehmensstrategie verabschiedet. Die Umsetzung hat bereits begonnen. Verstärkt durch die Pandemie haben die digitalen Dienstleistungen noch mehr an Bedeutung gewonnen. Aber das persönliche, auf Vertrauen basierende Kundengespräch bleibt essenziell. Damit die Beraterinnen und Berater genügend Zeit in diese Gespräche investieren können, automatisiert die Bank weitere Geschäftsabläufe. Dabei setzt sie insbesondere auf bewährte und neue Technologien. Diese ermöglichen es, schnell und agil auf technologische Trends zu reagieren und den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden entsprechende massgefertigte Lösungen zu entwickeln.

Der bisherige Vizepräsident Prof. Dr. Donato Scognamiglio wurde an der Generalversammlung 2021 mit 97,6 Prozent der Stimmen zum neuen Verwaltungsratspräsidenten gewählt. Er tritt die Nachfolge von Dr. Adrian von Kaenel an, der 18 Jahre Mitglied des Verwaltungsrats, davon 17 Jahre dessen Präsident war. Neu in den Verwaltungsrat gewählt worden sind zudem Lic. iur. Romina Carcagni Roesler und IT-Spezialist Stephan Schütz. Sie ersetzen neben Dr. Adrian von Kaenel auch den ebenfalls zurückgetretenen Jürg Vollenweider. In der Geschäftsleitung hat Stefan Lutziger die Verantwortung für den Bereich Operations übernommen. Er tritt die Nachfolge von Hans Zollinger an. Als Leiter verschiedener Digitalisierungsprojekte war Stefan Lutziger massgeblich für die Automatisierung von Prozessen und die Weiterentwicklung des Digitalisierungsstandards innerhalb der Bank verantwortlich. Dieses Wissen ist für die Geschäftsleitung von grosser Bedeutung. Hans Zollinger ist – mit einem kurzen Unterbruch – seit 1978 bei der Bank beschäftigt und seit 1993 Mitglied der Geschäftsleitung. Er hat sich entschieden, sein Arbeitspensum bis zum Ruhestand schrittweise zu reduzieren.

Sehr erfreulich hat sich das Anlagegeschäft entwickelt. Der Gewinnbeitrag aus dem Vermögensverwaltungsgeschäft konnte 2021 zum wiederholten Mal markant gesteigert werden. Das Private Banking wurde weiter ausgebaut.

Der Bau des neuen Hauptsitzes kam im Jahr 2021 planmässig voran. Am Standort in unmittelbarer Nähe des Bahnhofs entstehen ein Geschäfts- und ein Wohnhaus. Ins Erdgeschoss des Bürogebäudes wird die Filiale Wetzikon einziehen. Deren Architektur folgt dem Beratungskonzept, das bereits an verschiedenen Standorten erfolgreich umgesetzt worden ist. In den anderen Teilen des Bürogebäudes entstehen moderne und flexibel nutzbare Arbeits-, Sitzungs- und Veranstaltungsräume. Der Wohnblock gleich daneben umfasst 19 grosszügige Wohnungen mit 1,5 bis 3,5 Zimmern. Die Eröffnung des neuen Hauptsitzes ist voraussichtlich Ende November 2022 geplant.

Parallel dazu hat die Bank Avera 2021 den Umzug der Filiale Hinwil in die neue Überbauung der Steiner Beck AG initiiert. Auch sie wird als Beraterfiliale gestaltet. Der Bezug ist auf Sommer 2023 vorgesehen.

## Wirtschaftliche Entwicklung

Wie bereits das Jahr 2020 war auch 2021 stark von der Coronapandemie geprägt. Diese wirkte sich aber deutlich weniger negativ auf die wirtschaftliche Entwicklung des Berichtsjahrs aus als im Vorjahr. Deshalb gilt 2021 als das Jahr der schrittweisen Genesung. Es brachte mit Ausnahme der wenig investorenfreundlichen Regulierungswellen in China kaum Überraschungen. Die Wirtschafts- und Unternehmenszahlen lagen mehrheitlich auf der positiven Seite, womit die gute Anlegerstimmung lediglich durch die steigenden Inflationszahlen (und der damit einhergehenden Anpassung der Notenbankpolitik) und die neue Virusmutation Omikron getrübt wurde. Nachdem die weltweite Wirtschaftsleistung im Jahr 2020 um knapp 4,3 Prozent zurückgegangen ist, sorgte 2021 ein Plus von 5,8 Prozent dafür, dass die meisten Länder den Corona-Einbruch hinter sich lassen konnten. Anders als im Vorjahr, in dem alle wesentlichen Anlageklassen überzeugen konnten, stachen im Jahr 2021 vor allem die westlichen Aktienmärkte mit positiven Renditen hervor.

Die wirtschaftliche Entwicklung im Jahr 2021 war durchwegs positiv – auch wenn zwischen den einzelnen Wirtschaftsregionen deutliche Unterschiede erkennbar sind. So konnte die chinesische Wirtschaft nach einem für seine Verhältnisse schwachen Wirtschaftswachstum von 2,3 Prozent im Jahr 2020 mit einem deutlich höheren Wachstum von 8,1 Prozent im letzten Jahr glänzen. Auch die US-Wirtschaft konnte mit der Hilfe diverser Konjunkturpakete im Umfang von rund USD 4 000 Milliarden um knapp 5,6 Prozent wachsen (Vorjahr –3,5 Prozent). Dahingegen konnte der Euroraum, der zwar ebenfalls mit einem ansehnlichen Wachstum von 5,1 Prozent aufwarten konnte, den Rückgang der Wirtschaftsleistung aus dem Vorjahr (–6,8 Prozent) nicht gänzlich wettmachen. Massgeblich dazu beigetragen hat insbesondere die deutsche Wirtschaft, die 2021 «nur» um 2,7 Prozent wachsen konnte.

Im Gegensatz zum europäischen Durchschnitt konnte die Schweiz den coronabedingten Rückgang der Wirtschaftsleistung aus dem Vorjahr (–3,3 Prozent) wieder aufholen und wuchs im Jahr 2021 um ansehnliche 3,5 Prozent. Anders als etwa in den USA oder in den europäischen Nachbarstaaten hielt sich die Inflation hier-

zulande mit knapp 1,5 Prozent (das Inflationsziel der Schweizer Nationalbank liegt bei 2,0 Prozent) bisher in Grenzen. Die Inflation, getrieben durch stark steigende Rohstoffpreise und coronabedingte Lieferengpässe, ist seit spätestens letztem Sommer das dominierende Thema an den Finanzmärkten. So stieg die Inflation etwa in der Eurozone auf 5,0 Prozent respektive in den USA gar auf 7,0 Prozent, was zu einer entsprechenden Anpassung der Notenbankpolitik in den USA führte: Die Fed hat im September angekündigt, dass sie die Zinsen erstmals bereits im Jahr 2022 bis zu dreimal erhöhen könnte.

Der Schweizer Immobilienmarkt wurde durch coronabedingte Präferenzanpassungen wie zunehmendes Homeoffice und tiefere Reiseaktivität weiter befeuert: So verzeichnete der Bank Avera Eigenheimindex vom November 2021 über die letzten zwölf Monate für Eigenheime einen Preisanstieg von 7,9 Prozent. Die Zunahme im Kanton Zürich war dabei mit 7,1 Prozent wesentlich höher als das schweizerische Mittel von 5,5 Prozent. Interessentinnen und Interessenten weichen aufgrund des geringen Angebots an Einfamilienhäusern immer häufiger auf Stockwerkeigentum aus. Eine Entspannung der Lage ist nicht absehbar.

Schweizer Aktien verzeichneten gemessen am Swiss Performance Index (SPI) einen Zuwachs von 23,4 Prozent. In den USA beendete S&P 500 das Jahr ebenfalls mit einem ansehnlichen Plus von 32,5 Prozent und der europäische Aktienmarkt legte im Jahr 2021 um knapp 19,7 Prozent zu. Einzig Aktien aus den Schwellenländern vermochten nicht zu überzeugen und schlossen das vergangene Jahr mit einem knappen Plus von 0,3 Prozent.

Der Schweizer Franken verteuerte sich gegenüber dem Euro um rund 4,0 Prozent, während er zum US-Dollar knapp 3,5 Prozent an Wert einbüsste. Ebenso verlor der Goldpreis rund 1,0 Prozent an Wert (in Schweizer Franken), nachdem er im Jahr zuvor noch stark zulegen konnte.

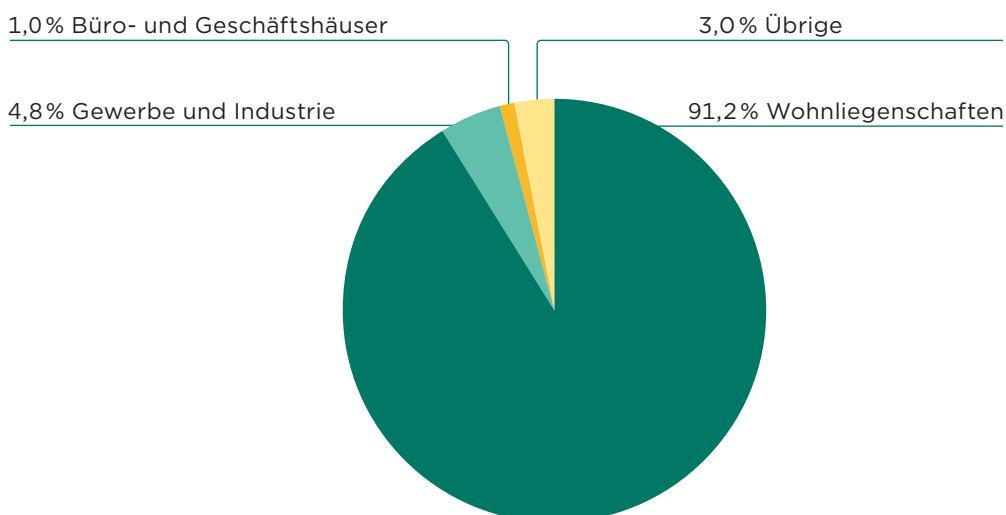
## Bilanzanalyse – Aktiven

Die Bilanzsumme der Bank Avera stieg im Berichtsjahr um 2,7 Prozent oder CHF 123,36 Millionen und belief sich per Ende Jahr auf CHF 4,68 Milliarden. Der Bestand an flüssigen Mitteln lag mit CHF 544,60 Millionen um CHF 60,97 Millionen höher als im Vorjahr. Dies entspricht einer Ausweitung um 12,6 Prozent. Hauptsächlich dafür verantwortlich war die Erhöhung der Giro Guthaben. Forderungen gegenüber Banken haben im Berichtsjahr um 10,1 Prozent auf CHF 36,29 Millionen abgenommen. Das Kreditgeschäft, Kerngeschäft der Bank, ist erneut gewachsen. Mit einer Zunahme um 1,5 Prozent sind die Kundenausleihungen nominell um CHF 57,75 Millionen gewachsen. Der Gesamtbestand an Kundenausleihungen per Ende 2021 belief sich auf CHF 3,93 Milliarden. Die Hypothekarforderungen sind im vergangenen Jahr um 1,6 Prozent oder CHF 60,98 Millionen gestiegen und beliefen sich per Jahresende auf CHF 3,81 Milliarden. Wohnliegenschaften bildeten den Hauptbestandteil der pfandgesicherten Deckungen. Rund 90 Prozent der Hypothekarforderungen sind durch sie gesichert. Die übrigen 10 Prozent bestanden mehrheitlich aus Gewerbe- und Industriebauten. Unverändert gegenüber dem Vorjahr machten Festhypotheken innerhalb der Hypothekarforderungen mit 81,7 Prozent (Vorjahr 84,0 Prozent) den Hauptanteil aus. Grund dafür ist vorwiegend das noch immer anhaltende Tiefzinsniveau, das insbesondere Hypothekarneherinnen und -nehmer dazu veranlasst, mittel- bis langfristige Festhypotheken abzuschliessen.

Die Bank Avera beteiligte sich 2020 am Programm des Bundes für Covid-19-Überbrückungskredite. Durch verschiedene (Teil)-Rückzahlungen reduzierte sich der Bestand an Covid-19-Krediten im Berichtsjahr. Per Jahresende bestanden Covid-19-Kredite von CHF 14,68 Millionen (Vorjahr: CHF 16,11 Millionen). Auf diesem Ausleihungsportfolio mussten keine Wertberichtigungen gebildet werden.

Die Forderungen gegenüber Kunden haben im abgelaufenen Geschäftsjahr um CHF 3,23 Millionen oder 2,7 Prozent abgenommen. Die Beteiligungen der Bank Avera sind mit CHF 20,39 Millionen gegenüber dem Vorjahr unverändert. Die Sachanlagen haben um CHF 7,52 Millionen oder 11,5 Prozent zugenommen. Die Erhöhung ist hauptsächlich auf die Investitionen in den Bau des neuen Hauptsitzes zurückzuführen.

## Deckungsarten Hypotheken



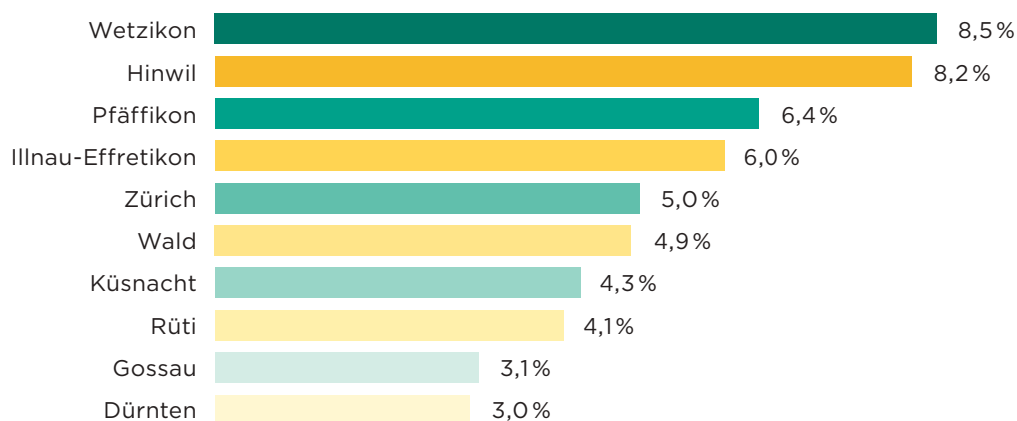
## Bilanzanalyse - Passiven

Im Bereich der Kundengelder präsentiert die Bank Avera ein Wachstum von 2,4 Prozent (Vorjahr +3,4 Prozent). Die Kundengelder erreichten per Ende Jahr einen Bestand von insgesamt CHF 3,07 Milliarden. Die gestiegenen Kundenausleihungen im Umfang von CHF 57,75 Millionen konnten vollumfänglich innerhalb des Kundengeschäfts refinanziert werden. Dadurch erhöhte sich das Finanzierungsverhältnis von Ausleihungen zu Kundengeldern per 31. Dezember 2021: Der Kundendeckungsgrad liegt neu bei 78,3 Prozent (Vorjahr 77,6 Prozent). In der Bilanzposition «Verpflichtungen aus Kundeneinlagen» verbuchte die Bank Avera ein Plus von 3,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Insbesondere die Bestände von kurzfristigen Geldern haben sich erhöht. Die Summe der Kassenobligationen hat im Berichtsjahr weiter abgenommen. Dies entspricht dem allgemeinen Markttrend. Der Bestand reduzierte sich um weitere 21,4 Prozent auf CHF 104,71 Millionen. Der Gesamtanteil der Kundengelder an der Bilanzsumme betrug 65,7 Prozent. Die Verpflichtungen gegenüber Banken sind um 33,5 Prozent auf CHF 46,70 Millionen gesunken. Grund dafür war die Rückzahlung langfristiger Festgelder. Eine weitere für die Bank Avera wichtige Refinanzierungsquelle sind Pfandbriefdarlehen. Im Zusammenhang mit dem Bilanzstrukturmanagement verzeichneten die Anleihen und Pfandbriefdarlehen einen Anstieg um CHF 66,00 Millionen (Vorjahr CHF 174,10 Millionen). Das neue Gesamtvolumen von

CHF 1,17 Milliarden entspricht somit einem Bilanzanteil von 25,1 Prozent (Vorjahr 24,3 Prozent).

Zum Bilanzstichtag verfügte die Bank Avera über ein ausgewiesenes Eigenkapital (nach Gewinnverwendung) von CHF 216,58 Millionen, was einer Zunahme von 3,0 Prozent entspricht. Unter Berücksichtigung der stillen Reserven von CHF 131,42 Millionen und ohne Berücksichtigung latenter Steuern resultierte ein kumuliertes Eigenkapital (nach Gewinnverwendung) von CHF 348,00 Millionen. Die regulatorisch anrechenbaren Eigenmittel beliefen sich per Jahresende auf CHF 318,41 Millionen. Im Verhältnis zum bankengesetzlichen Erfordernis von CHF 212,80 Millionen entspricht dies einem Deckungsgrad von 149,6 Prozent (Vorjahr 147,5 Prozent). Die Bank Avera übertrifft damit die gesetzlichen Mindestvorgaben weiterhin deutlich.

## Kundenwohnorte nach Gemeinden - Top 10



## Verwaltete Kundenvermögen

Die verwalteten Depotvermögen sind im Geschäftsjahr 2021 um erfreuliche 22,2 Prozent (Vorjahr +2,0 Prozent) auf CHF 1,31 Milliarden gestiegen. Mit dem Bestand der Kassenobligationen hat das Total der Anlagewerte per Ende Jahr um CHF 209,12 Millionen auf CHF 1,41 Milliarden zugenommen. Unter Einbezug der Kundengelder verwaltete die Bank Avera per 31. Dezember 2021 Kundenvermögen im Gesamtwert von über CHF 4,38 Milliarden.

## Erfolgsrechnung – Ertrag

Der Brutto-Erfolg aus dem Zinsengeschäft erhöhte sich im Vorjahresvergleich um 0,5 Prozent (Vorjahr +1,5 Prozent) auf CHF 41,82 Millionen. Das Wachstum im Kreditgeschäft sowie ein um 32,1 Prozent gesunkener Zinsaufwand trugen massgeblich zu diesem Resultat bei und vermochten die infolge Marktentwicklungen rückläufige Zinsmarge zu kompensieren. Im Jahr 2021 konnten nicht mehr benötigte Wertberichtigungen für Ausfallrisiken im Wert von CHF 0,94 Millionen zugunsten der Erfolgsrechnung aufgelöst werden. Der Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft stieg um 17,9 Prozent (Vorjahr +3,8 Prozent) auf CHF 9,14 Millionen. Profitiert hat die Bank dabei von Erfolgen im Vertrieb durch die Lancierung neuer Anlagelösungen. Die gleichzeitig im Zusammenhang mit der Einführung der FIDLEG-konformen Beratungs- und Risikokonzepte erfolgte Professionalisierung führte zu einer markanten Steigerung der Ertragskraft aus dem Wertschriftengeschäft. Der Erfolg aus dem Handelsgeschäft bewegte sich praktisch auf Vorjahresniveau. Der übrige ordentliche Erfolg nahm um CHF 0,46 Millionen auf CHF 3,10 Millionen ab. Kumuliert betrachtet stieg der Netto-Betriebsertrag der Bank Avera im Geschäftsjahr um 3,0 Prozent auf CHF 56,88 Millionen.

## Erfolgsrechnung – Aufwand

Demgegenüber steht ein Geschäftsaufwand von gesamt CHF 42,10 Millionen. Dies entspricht einer Zunahme von 4,5 Prozent (Vorjahr +11,2 Prozent). Der Personalaufwand nahm im Berichtsjahr um 4,5 Prozent auf insgesamt CHF 24,92 Millionen zu. Die Kostensteigerung ist hauptsächlich auf die im Vorjahr neu geschaffenen Stellen und die sich damit ergebenden zusätzlichen Sozialkosten zurückzuführen, welche die laufende Rechnung erstmals während der gesamten Berichtsperiode belasteten. Mit insgesamt CHF 17,18 Millionen (Vorjahr CHF 16,46 Millionen) schlug der Sachaufwand zu Buch, was eine Zunahme von 4,4 Prozent bedeutet. Ausschlaggebend für diese Zunahme waren die erhöhten Aufwendungen im Bereich IT sowie im Sourcingaufwand.

## Erfolgsrechnung – Jahresgewinn

Die Position «Wertberichtigungen auf Beteiligungen sowie Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Werten» hat sich um 13,0 Prozent auf CHF 6,42 Millionen erhöht. Grund dafür sind bereits verbuchte Abschreibungen für Investitionen in den Innenausbau des neuen Hauptsitzes. Die Reserven für allgemeine Bankrisiken wurden zur Stärkung des Eigenkapitals um CHF 1,20 Millionen geäufnet. Summiert ergab sich ein Jahresgewinn von CHF 5,34 Millionen, was einer Zunahme von 2,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht.

## Gewinnverwendung

Auch dieses Jahr beantragt die Bank Avera an der Generalversammlung, den Hauptanteil des Jahresgewinns der gesetzlichen Gewinnreserve zuzuweisen. Nominell handelt es sich hierbei um einen Betrag von CHF 5,20 Millionen (Vorjahr CHF 5,10 Millionen). Wie bereits in den vergangenen Jahren beantragt der Verwaltungsrat der Bank Avera, einen Betrag von insgesamt CHF 150 000 an die gemeinnützigen Gesellschaften der Bezirke Hinwil, Pfäffikon und Meilen auszuschütten. Die Bank leistet somit einen grossen Beitrag zur Erhaltung und Förderung der gemeinnützigen Gesellschaften und zur Pflege des genossenschaftlichen Grundgedankens.

## Wertvolle Mitarbeitende (Anzahl Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt)

Die besten Leistungen erbringen Mitarbeitende, die mit ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sind. Dafür sorgt die Bank Avera als moderner Arbeitgeber mit vielfältigen und herausfordernden Arbeitsinhalten, hoher Bereitschaft zur Innovation, individueller Förderung und hervorragenden Anstellungsbedingungen. Per 31. Dezember 2021 beschäftigte die Bank Avera 164 Mitarbeitende, was einem teilzeitbereinigten Personalbestand von 140,6 Stellen (Vorjahr 143,6 Stellen) entspricht. Insgesamt sind 74 Frauen und 90 Männer angestellt. Im Jahresdurchschnitt 2021 verzeichnete die Bank 143,7 Vollzeitstellen (Vorjahr 138,2 Stellen). Als fortschrittlicher Arbeitgeber fördert die Bank Avera flexible Arbeitszeitmodelle. So arbeitet rund die Hälfte der Mitarbeitenden in einem Teilzeitpensum.

## Risikobeurteilung

Die Bank Avera verfolgt seit Jahren eine vorsichtige und nachhaltige Unternehmens- und Risikopolitik. Sie sieht sich als wichtigen Bestandteil der regionalen Wirtschaft und als starken Partner für das Gewerbe und für Privatpersonen. Die Bank Avera ist sich der Risiken bewusst und achtet auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Wachstum, Ertrag und Risiko.

Der Verwaltungsrat erlässt das Rahmenkonzept für das institutsweite Risikomanagement, das sicherstellt, dass die wesentlichen Risiken systematisch identifiziert, gemessen, bewirtschaftet und überwacht werden. Zusammen mit der Geschäftsleitung nimmt er mindestens jährlich eine umfassende Risikoanalyse vor und lässt sich im Rahmen der regelmässigen Berichterstattung über die Risikosituation der Bank informieren.

Weitere Ausführungen zum Risikomanagement der wesentlichen Risiken finden sich im Anhang der Jahresrechnung ab Seite 36.

### **Laufende Projekte (Forschungs- und Entwicklungstätigkeit)**

Im Berichtsjahr hat der Verwaltungsrat die Unternehmensstrategie 2026 verabschiedet. Die Strategie umfasst verschiedene Initiativen, die in den laufenden Jahren im operativen Geschäft implementiert werden, um die gesetzten Ziele bis 2026 zu erreichen. Die Bank Avera hat sich unter anderem zum Ziel gesetzt, die Ertragsbasis der Bank breiter zu diversifizieren. Dazu werden sowohl die Produktpalette als auch Systeme und Prozesse komplett überarbeitet, so dass die Beraterinnen und Berater mit einer modernen Infrastruktur, zeitgemässen Lösungen und effizienten Prozessen arbeiten können. Die Bank zielt weiterhin darauf ab, dass die Kundschaft über jenen Kanal interagieren kann, den sie bevorzugt – online oder im Rahmen persönlicher Begegnungen. Sie verfolgt somit eine Omni-Channel-Strategie. Dafür entwickelt die Bank ihre moderne IT-Infrastruktur und Cloud-Plattform stetig weiter, um die Bank bestmöglich in die Zukunft zu führen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ausserdem wurde im Berichtsjahr sowohl das E-Banking als auch das Mobile Banking und deren Sicherheitsstandards weiterentwickelt. Sicherheit ist vielschichtig und gleichzeitig die Grundlage für das Vertrauen der Kundinnen und Kunden in die Bank Avera. Deshalb hat die Bank die Sicherheit nochmals erhöht und gleichzeitig die Grundlage für die Organisation eines zeitgemässen und wirtschaftlichen Cyberschutzes geschaffen.

Begleiten wird die Bank auch weiterhin der Bau des neuen Hauptsitzes. Dieser wird Arbeitsstätte des gesamten Managements, des Back Offices sowie der Bereiche Private Banking, Beratungscenter, Firmenkunden und der Filiale Wetzikon. Dadurch wird eine effiziente Arbeitsweise und der persönliche Austausch unter den Mitarbeitenden gefördert sowie den Kundinnen und Kunden ein modernes Beratungserlebnis ermöglicht. Der Bezug des neuen Hauptsitzes erfolgt voraussichtlich im November 2022.

### **Aussergewöhnliche Ereignisse im Berichtsjahr**

Im vergangenen Jahr wurden keine nennenswerten aussergewöhnlichen Ereignisse verzeichnet.

### **Ausblick 2022: weiterhin anspruchsvolles Marktumfeld für Banken**

Unter anderem im Zusammenhang mit der Omikron-Variante des Coronavirus lasteten im Jahr 2021 verschärfte Massnahmen und Lieferengpässe in wichtigen Sektoren national und international auf der Wirtschaft. Aufgrund der Stabilisierung der epidemiologischen Lage und der weitgehenden Lockerungen der Coronamassnahmen im Februar 2022 prognostizieren die Expertinnen und Experten, dass sich die wirtschaftsbremsenden Faktoren allmählich auflösen. Getragen durch Aufholeffekte beim privaten Konsum und bei den Investitionen als auch durch die Exportwirtschaft dürfte sich das Wirtschaftswachstum deutlich beleben. Die Expertinnen und Experten gehen davon aus, dass das BIP im Jahr 2022 mit rund 3,0 Prozent überdurchschnittlich wachsen wird. Die Unsicherheit für Prognosen zur wirtschaftlichen Entwicklung ist nach wie vor sehr hoch. Sollten die negativen Auswirkungen der Ereignisse in der Ukraine sowie die globalen Kapazitätsengpässe länger anhalten als erwartet und die Inflationsanstiege in einen anhaltenden Preisdruck mit deutlich höherem Zinsniveau münden, wäre mit dämpfenden Effekten auf die Konjunkturerholung zu rechnen. Es ist aber auch möglich, dass die Erholung in der Schweiz und in anderen fortgeschrittenen Volkswirtschaften kräftiger ausfällt als angenommen. Infolge eingeschränkter Konsummöglichkeiten hat ein Teil der Haushalte seit dem Frühjahr 2020 zusätzliche Ersparnisse gebildet, die teilweise für Konsumausgaben eingesetzt werden könnten.

Für Regionalbanken wie die Bank Avera mit dem Kerngeschäft Immobilienfinanzierungen besonders wichtig sind die Entwicklung des Zinsniveaus, die Aussichten im Baugewerbe und Immobiliensektor. Expertinnen und Experten nehmen an, dass im Inland das Risiko von stärkeren Marktbewegungen im Immobiliensektor bestehen bleibt; dies im Zusammenhang mit den markanten Preisanstiegen für Immobilien in den letzten Jahren.

Im März 2020 wurde der antizyklische Kapitalpuffer infolge der Coronakrise durch den Bundesrat deaktiviert. Gemäss Entscheid des Bundesrats im Januar 2022 ist der antizyklische Kapitalpuffer auf Wohnliegenschaften in Höhe von 2,5 Prozent mit einer Übergangsfrist bis zum 30. September 2022 zu reaktivieren. Damit soll die Widerstandskraft des Bankensektors weiter gestärkt

werden, wenn infolge von Ungleichgewichten auf dem Hypothekar- und Immobilienmarkt Korrekturen erfolgen.

Die Bank Avera rechnet im Bereich des Hypothekengeschäfts mit einer weiterhin intakten Nachfrage nach Eigenheimen und Immobilien und beobachtet im aktuellen Tiefzinsumfeld noch keine preisdämpfenden Faktoren. Bei der Entwicklung der Zinsen ist festzustellen, dass sich im abgelaufenen Jahr bei den Kapitalmarktzinsen eine höhere Volatilität zeigte, die sich leicht abgeschwächt direkt auf die Hypothekarzinsen auswirkte. Auch die Zinsspanne hat sich leicht erhöht und spricht für eine Rückkehr zu einer gewohnteren Zinskurve mit entsprechend höheren Hypothekarzinsen für längere Laufzeiten im Vergleich zu den kurzfristigen – jedoch weiterhin auf tiefem Niveau.

Als substanzstarke Regionalbank blicken der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung optimistisch in die Zukunft und sind überzeugt, für weitere Eventualitäten gut gerüstet zu sein. Dank des grossen Kundenvertrauens und den Anstrengungen im Vertrieb ist die Bank zuversichtlich, auch im Geschäftsjahr 2022 einen stabilen Geschäftserfolg erreichen zu können. Die Bank Avera rechnet mit weiteren moderaten Wachstumsmöglichkeiten bei den Kundenausleihungen sowie bei den Kundengeldern. Aufgrund der Realisierung des Neubaus, geplanter Investitionen in das Betriebsmodell sowie die Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur und von Services dürfte der Jahresgewinn 2022 unter Druck bleiben.

**«Wir kommen mit dem Innenausbau  
unseres Hauptsitzes planmässig voran.  
Dem Bezug im November 2022 steht  
zurzeit nichts im Weg.»**

Hans Zollinger,  
Leiter Immobilien und Bauprojekte





# Corporate Governance

## Allgemeines

Die Bank Avera pflegt eine vertrauenswürdige und verantwortungsvolle Geschäftspolitik. Die Prinzipien zur Corporate Governance sind in den Statuten und den reglementarischen Bestimmungen festgelegt. Sie werden regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst. Als Bank nach schweizerischem Recht ist die Bank Avera verpflichtet, die Statuten sowie das Organisations- und Geschäftsreglement der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) zur Genehmigung vorzulegen.

Der vorliegende Geschäftsbericht der Bank Avera beschränkt sich nicht allein auf die finanzielle Berichterstattung, sondern bezieht die Führungs- und Organisationsprinzipien des Unternehmens mit ein.

In der Schweiz sind diese Grundsätze im «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» umschrieben, herausgegeben vom Wirtschafts-Dachverband der Schweiz (Economiesuisse), beziehungsweise in der Richtlinie Corporate Governance (RLCG) der SIX Exchange Regulation AG. Die Grundsätze richten sich als Leitlinien und Empfehlungen in erster Linie an die schweizerischen Publikumsgesellschaften. Dieses Kapitel ist im Wesentlichen nach den erwähnten Standards erstellt, soweit diese für die Bank Avera als Genossenschaft ohne Kapitalgeber überhaupt anwendbar oder relevant sind.

Der genossenschaftliche Charakter und Zweck der Bank Avera, nämlich der Betrieb einer Bank auf gemeinsinniger Grundlage unter Ausschluss persönlichen Gewinns für die Mitglieder, schliesst Individualinteressen aus. Die Geschäftstätigkeit richtet sich an ganz unterschiedliche Anspruchsgruppen. Zweckmässige Vorkehrungen sorgen dafür, dass die Interessen von Genossenschafterinnen und Genossenschaftern, Kundinnen und Kunden, Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit möglichst ausgewogen berücksichtigt werden.

## Führungsstruktur

Die Führungsorgane der Bank Avera sind der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung. Beide Gremien sind streng getrennt und haben unterschiedliche Funktionen und Verpflichtungen. Die Aufgaben des Präsidenten des Verwaltungsrats und des Vorsitzenden der Geschäftsleitung sind zwei verschiedenen Personen übertragen. Keine Person ist Mitglied beider Gremien. Mit dieser Führungsstruktur und Gewaltentrennung sind gegenseitige Kontrolle und institutionelle Unabhängigkeit beider Organe gewährleistet wie vom Schweizerischen Bankengesetz (BankG) vorgeschrieben.

## Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat übt die Oberleitung sowie die Aufsicht und Kontrolle über die Geschäftsführung aus. Zudem verfügt er über die höchste Entscheidungskompetenz und legt die Strategie und die Organisation fest. Der Verwaltungsrat setzte sich am 31. Dezember 2021 statutenkonform aus sieben Personen zusammen. Die einzelnen Mitglieder und der Präsident des Verwaltungsrats werden von der Generalversammlung für die Dauer von drei Jahren gewählt. Die Wiederwahl ist möglich.

Dr. Adrian von Kaenel hat sich nach 18 Amtsjahren im Verwaltungsrat (davon 17 Jahre als Präsident) nicht mehr zur Wiederwahl gestellt. Auch Jürg Vollenweider, Verwaltungsrat, gab nach rund 19 Jahren sein Mandat bei der Regionalbank ab. Anlässlich der Generalversammlung vom 21. Mai 2021 wurde Prof. Dr. Donato Scognamiglio, bisheriger Vizepräsident, zum neuen Verwaltungsratspräsidenten gewählt. Die Genossenschafterinnen und Genossenschafter wählten zudem Romina Carcagni Roesler und Stephan Schütz in den Verwaltungsrat. Sie treten die Nachfolge von Dr. Adrian von Kaenel und Jürg Vollenweider an.

Sämtliche Mitglieder des Verwaltungsrats erfüllen die Voraussetzungen in Bezug auf ihre Unabhängigkeit gemäss Rundschreiben 2017/1 «Corporate Governance – Banken» der FINMA und haben ihr Domizil im Kanton Zürich.

Der Verwaltungsrat amtet als Kollektivorgan und versammelt sich, sooft es die Geschäfte erfordern. Im Jahr 2021 ist der Verwaltungsrat neunmal zusammengekommen. Die Mitglieder der Geschäftsleitung nehmen in der Regel an den Sitzungen des Verwaltungsrats teil. Sie haben beratende Stimme und das Recht zur Antragstellung.

Im Rahmen seiner Aufsichts- und Kontrolltätigkeit hat der Verwaltungsrat Audit-Beauftragte bezeichnet. Für die Aufgaben der Audit-Beauftragten sind zwei Mitglieder des Verwaltungsrats zuständig, die über ausgewiesene Kenntnisse und Erfahrungen im Finanz- und Rechnungswesen verfügen. Die Audit-Beauftragten unterstützen den Verwaltungsrat bei der Erfüllung der ihm gemäss Gesetz und Statuten übertragenen Aufgaben durch Vorbereitung von Beschlüssen und durch Beratung hauptsächlich im Zusammenhang mit:

- Überwachung und Beurteilung der Integrität der Finanzabschlüsse;
- Überwachung und Beurteilung der internen Kontrolle im Bereich der finanziellen Berichterstattung;

- Überwachung und Beurteilung der Wirksamkeit der Prüfgesellschaft sowie deren Zusammenwirken mit der Internen Revision;
- Beurteilung der über den Bereich der finanziellen Berichterstattung hinausgehenden internen Kontrolle und der Internen Revision.

Ursula Eicher und Erwin Koller sind mit den Aufgaben der Audit-Beauftragten betraut.

## Geschäftsleitung

Der Geschäftsleitung obliegt die operative Führung der Bank Avera. Gemäss den statutarischen und reglementarischen Bestimmungen ist sie für die kompetente, sichere, zukunfts- und erfolgsorientierte Führung verantwortlich, ebenso für die finanzielle und personelle Organisation sowie für die Umsetzung der Risikopolitik. Die Aufgaben der Geschäftsleitung als Kollektivorgan sowie der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder sind detailliert in den Stellenbeschreibungen und im Organisations- und Geschäftsreglement festgehalten. Die Geschäftsverteilung geht aus dem Organigramm auf Seite 19 hervor. Für die einzelnen Geschäftsbereiche hat die Geschäftsleitung die Aufbau- und Ablauforganisation in zweckmässigen Weisungen geregelt, mit spezifischer Festlegung des Internen Kontrollsystems (IKS). An den monatlich stattfindenden Geschäftsleitungssitzungen ist die Beschlussfähigkeit gegeben, sofern die Mehrheit der Mitglieder anwesend ist.

Die Geschäftsleitung kann Ausschüsse für einzelne Fachbereiche bilden. Derzeit bestehen ein Kreditausschuss (KAS) sowie ein Ausschuss Markt-, Zins- und Liquiditätsrisiken (ALCO). Die Pflichten und Befugnisse sind in der Kompetenzordnung und in separaten Reglementen festgehalten.

Der Vorsitzende sowie die Mitglieder der Geschäftsleitung werden vom Verwaltungsrat ernannt. Sie haben ihr Domizil in der Region und können die Geschäftsleitung tatsächlich und verantwortlich ausüben.

Per 1. Juni 2021 wurde Stefan Lutziger vom Verwaltungsrat als Leiter Operations und somit neues Geschäftsleitungsmitglied ernannt. Er tritt die Nachfolge von Hans Zollinger an, der teilpensioniert wird. Hans Zollinger ist seit 1978 – mit kurzer Unterbrechung – bei der Regionalbank beschäftigt und seit 1993 in der Geschäftsleitung. Mit der Ernennung von Stefan Lutziger fiel der Entscheid auf eine interne Führungsperson, welche die Regionalbank bestens kennt und diese in den vergangenen Jahren als Leiter diverser Digitalisierungsprojekte vorangebracht hat.

## Revisionsstelle, Revisionsmandate

Als obligationenrechtliche Revisionsstelle der Bank Avera hat die Generalversammlung die PricewaterhouseCoopers AG, Zürich, beauftragt. Das Mandat besteht seit 28. April 2000. Die obligationenrechtliche Revisionsstelle wird jeweils von der Generalversammlung für ein Jahr gewählt. Als aufsichtsrechtliche Revisionsstelle hat der Verwaltungsrat seit 1996 ebenfalls die PricewaterhouseCoopers AG ernannt. Mandatsleiter seit dem Geschäftsjahr 2018 ist Leonardo Bloise.

Zusätzlich zu diesen Tätigkeiten stellt die PricewaterhouseCoopers AG Dienstleistungen in steuerfachlichen Fragen zur Verfügung. Die Prüfungen als Interne Revision führt seit 1. Juli 2020 die BDO AG, Zürich, durch. Das Revisionsmandat erfolgt im Auftragsverhältnis, wobei der Auftrag vom Verwaltungsrat der Bank Avera erteilt wird.

Die Revisionsgesellschaft PricewaterhouseCoopers AG und die für die Interne Revision zuständige BDO AG erfüllen die Voraussetzungen des Bankengesetzes, sind von der FINMA zur Prüfung von Bankinstituten zugelassen und verfügen über ein umfassendes, uneingeschränktes Einsichtsrecht. Der Verwaltungsrat der Bank Avera beurteilt regelmässig Leistung, Qualität, Honorierung und Unabhängigkeit der Revisionsstelle sowie der Internen Revision.

## Entschädigungen

Die Mitglieder des Verwaltungsrats beziehen eine ihrer Tätigkeit und Verantwortung entsprechende Entschädigung, die auf Antrag des Verwaltungsratspräsidenten festgelegt wird. Die Vergütung besteht aus einer Grundentschädigung, Zulagen für besondere Funktionen und Sitzungsgeldern.

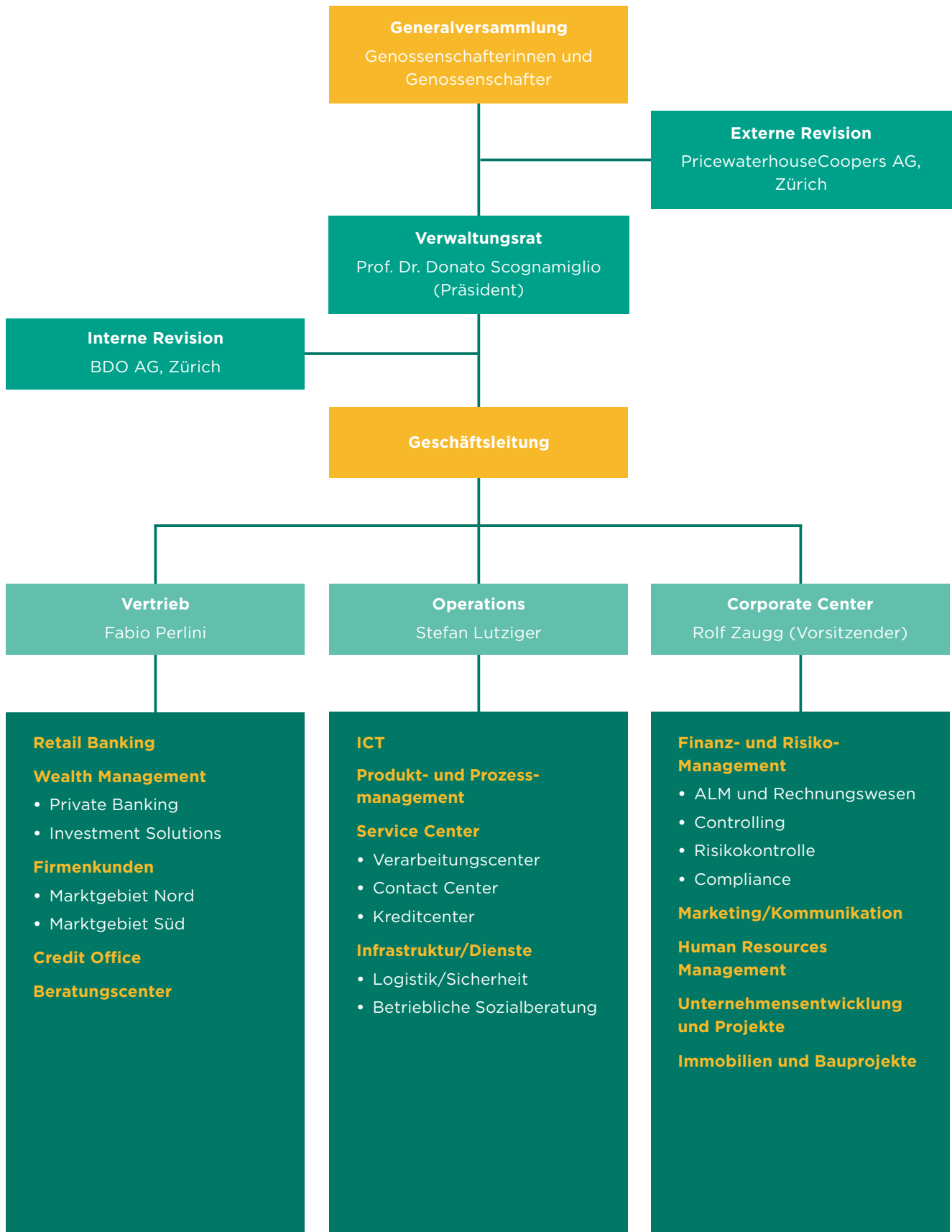
Im Jahr 2021 betrug die Entschädigung für die Verwaltungsrats-tätigkeit (ohne Arbeitgeberbeiträge an die AHV) für die Mitglieder des Verwaltungsrats gesamthaft CHF 344 980.



**«Mit seinem digitalen Know-how ergänzt Stefan Lutziger die Geschäftsleitung bestens.»**

Rolf Zaugg,  
Vorsitzender der Geschäftsleitung

# Organigramm



# Der Verwaltungsrat



	<b>Prof. Dr. Donato Scognamiglio</b>	<b>Stefan Krebs</b>	<b>Romina Carcagni Roesler</b>
<b>Funktion</b>	Präsident	Vizepräsident und Mitglied der Baukommission	Verwaltungsrätin
<b>Jahrgang</b>	1970	1969	1976
<b>Wohnort</b>	Teufen ZH	Pfäffikon ZH	Erlenbach ZH
<b>Im Verwaltungsrat seit</b>	2013	2016	2021
<b>Gewählt bis</b>	2024	2024	2024
<b>Ausbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prof. Dr. rer. pol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eidg. dipl. Elektroinstallateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. iur.</li> <li>• Master of Laws (LL.M.)</li> <li>• Fachanwältin SAV Arbeitsrecht</li> </ul>
<b>Berufliche Tätigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilhaber und Verwaltungsrat IAZI AG, Zürich</li> <li>• Inhaber und Verwaltungsrat Consult AG, Bern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitinhaber und Geschäftsführer der Krebs AG, Pfäffikon ZH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerin und Rechtsanwältin Streiff von Kaenel AG, Wetzikon</li> </ul>
<b>Wesentliche Mandate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltungsrat Pfandbriefbank schweizerischer Hypothekarinstitute AG, Zürich</li> <li>• Verwaltungsrat Livit AG, Zürich</li> <li>• Verwaltungsrat Garaio Rem AG, Bern</li> <li>• Titularprofessor für Real Estate Finance am Institut für Finanzmanagement der Universität Bern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungsrat des Kantons Zürich</li> <li>• Delegierter Schweizerische Mobiliar Genossenschaft, Bern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltungsrätin Zürcher Landbank AG, Elgg</li> <li>• Dozentin im Lehrgang CAS in Compliance Management am Europainstitut an der Universität Zürich</li> </ul>



Ursula Eicher	Felix Geiger	Erwin Koller	Stephan Schütz
Verwaltungsrätin und Audit-Beauftragte	Verwaltungsrat und Mitglied der Baukommission	Verwaltungsrat und Audit-Beauftragter	Verwaltungsrat
1959	1966	1955	1969
Rüti ZH	Uerikon ZH	Männedorf ZH	Volketswil ZH
2006	2002	2012	2021
2024	2024	2024	2024
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treuhänderin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. oec. HSG</li> <li>• MAS in Real Estate Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eidg. dipl. Wirtschaftsinformatiker</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaberin und Geschäftsführerin Eicher Treuhand, Rüti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsident und Geschäftsleiter Ernst AG Verpackungen, Küssnacht</li> <li>• Gesellschafter und Geschäftsleiter Ernst + Co, Inhaber Geiger + Bauknecht, Küssnacht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaber und Geschäftsführer Erwin Koller Wirtschaftsprüfung &amp; Wirtschaftsberatung, Männedorf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitinhaber und Geschäftsführer AMPS Asset Management Project Services GmbH, Freienbach</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstandsmitglied Gemeinnützige Gesellschaft Bezirk Hinwil (GGBH)</li> <li>• Vizepräsidentin Neue Baugenossenschaft Rüti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltungsrat Labor Veritas AG, Zürich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsführer und Stiftungsrat der Gemeinnützigen Stiftung der ehemaligen Sparkasse Limmatthal, Zürich</li> <li>• Verwaltungsrat Tellco AG, Schwyz</li> </ul>	

# Die Geschäftsleitung



## Rolf Zaugg

<b>Funktion</b>	Vorsitzender der Geschäftsleitung
<b>Jahrgang</b>	1960
<b>Wohnort</b>	Zürich ZH
<b>Ausbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Fachschule der Treuhandkammer</li> <li>• Executive MBA FH</li> </ul>
<b>Berufliche Tätigkeit</b>	<p>Rolf Zaugg ist seit 1995 für die Bank tätig. Bis zur Ernennung zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung 2001 hatte er als Mitglied der Geschäftsleitung verschiedene Führungsfunktionen inne. Zuvor arbeitete er von 1983 bis 1995 im Bereich Wirtschaftsprüfung beim Revisionsverband schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen/Reba Revision.</p>
<b>Wesentliche Mandate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsident Pfandbriefbank schweizerischer Hypothekarinstitute AG, Zürich</li> <li>• Vizepräsident Entris Holding AG, Muri bei Bern</li> <li>• Vizepräsident Entris Banking AG, Muri bei Bern</li> <li>• Verwaltungsrat Verband Schweizer Regionalbanken, Bern</li> <li>• Vorstandsmitglied Bafidia Pensionskasse, Zürich</li> </ul>



Fabio Perlini	Stefan Lutziger
Leiter Vertrieb	Leiter Operations
1968	1973
Wetzikon ZH	Gossau ZH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsökonom HWV</li> <li>• MBA der Universität Durham (GB)</li> <li>• Executive Master in Wirtschaftsrecht der Universität St. Gallen</li> <li>• CAS in Finanzmarktrecht der Universität Zürich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebswirtschafter HF</li> <li>• CAS in Disruptive Technologies der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich</li> <li>• CAS in Digital Finance der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich</li> <li>• CAS in Digital Leadership der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich</li> </ul>
<p>Fabio Perlini ist seit 2005 Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Vertrieb der Bank. Davor war er als Mitglied der Direktion in verschiedenen Leitungsfunktionen bei der Zürcher Kantonalbank tätig, zuerst im Firmenkundensegment im Zürcher Oberland und danach im Bereich Corporate Finance in Zürich.</p>	<p>Stefan Lutziger ist seit 1997 bei der Bank tätig. Bis zur Ernennung als Mitglied der Geschäftsleitung hatte er verschiedene Führungsfunktionen inne: Von 2007 bis 2019 war er Leiter Service Center und von 2019 bis Ende 2021 war er Leiter der Abteilung Produkt-, Prozess- und IT-Plattform-Management.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstandsmitglied Zürcher Bankenverband</li> <li>• Verwaltungsrat Credit Exchange AG, Zürich</li> </ul>	