



Liebe Leserin, lieber Leser

Die qualityconsult ag wurde im Jahr 2001 in Luzern gegründet. Sie nahm 10 Tage vor dem historischen 09/11 die operative Tätigkeit auf und darf seit nunmehr 20 Jahren vertrauensvolle Partnerschaften pflegen. Fast alle der rund 60 schweizer Regionalbanken und weitere Firmen hatten in dieser Zeit einen Berührungspunkt mit uns.

Die vielen interessanten, herausfordernden und spannenden Aufträge sind für uns Ansporn und Verpflichtung, auch in den nächsten Jahren unsere Dienstleistungen als Unternehmensberater mit viel Praxiswissen weiter zu perfektionieren. Unser Credo ist und bleibt eine ausgesprochen umsetzungsorientierte und diskrete Arbeitsweise.

Ihre Aufträge sind für uns die treibende Motivation, unser Wissen mit Ihnen zu teilen. Denn auch Sie sind ein Teil unserer Erfolgsgeschichte.

Herzlichen Dank für Ihre Treue. Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit und auf weitere spannende Fragestellungen, die wir mit Freude und Elan für Sie lösen.

Herzliche Grüsse und ein erfreuliches 2021!

Felix Graber, Geschäftsleiter

Eine Frage der Auslegung? Mitnichten!

Es zeichnete sich vor gut zwei Jahren ab, als das FINIG und die FINIV aus der Taufe gehoben wurden. Neue Vorschriften und Regeln wurden primär für Nichtbanken stipuliert und einheitlich geregelt. Da blieb das gute alte BankG und die doch pragmatische BankV mit dem einen oder anderen Paragraphen hinter dem Regulierungseifer zurück. Das ist gut so, denn das BankG und die BankV sind eigenständige und für Banken relevante Regeln und die neuen Vorschriften für FINIG und FINIV sind nur am Rande für Banken als verbindliche Materie sakrosankt. Es befremdet, wenn die FINMA Ende November 2020 den Banken ihre «Auslegung» der BankV im Kontext der nun seit 2020 in Kraft gesetzten FINIG und FINIV einfordert und eine Bewilligungspflicht von Organen einfordert. Die FINMA hatte in Vergangenheit und mit gutem Grund nicht direkt in die gesellschaftsrechtlich geregelten Wahlprozesse eingegriffen. Klar: Sie hatte die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen und auf allfällige Inkompatibilitäten mit dem FINMA RS 17/1 hinzuweisen. Das aus dem RS 2006/6 hervorgegangene RS 17/1 zielt klar auf die fachlichen Kompetenzen des Gesamtgremiums (Gesamt-VR) ab und nicht auf die individuellen Fähigkeiten eines Bank VR.

Nun werden diese Mechanismen unter Verweis auf das FINIG und FINIV ausgehebelt und die Bank VR und Organwechsel einer Bewilligungspflicht unterstellt. Ernsthaft bleibt zu hinterfragen, ob bei einer vereitelten Wahl durch die FINMA und somit einem direkten Eingriff in die Zusammensetzung des Verwaltungsrats, die Verantwortung dafür von den Angestellten der Aufsichtsbehörden getragen wird. Man ist geneigt, den Zusammenhang des neueren FINIG zum älteren BankG und der BankV zu akzeptieren, doch ist es wohl heikel, wenn aus einseitigen Auslegungen heikle Eingriffe abgeleitet werden. Die Auslegung der FINMA ist ihre Sicht der Dinge, die Verantwortung für einen ausgewogenen und professionell zusammengesetzten VR, der sich an geltendem Recht (OR, BankG, BankV, FINMA RS 17/1) orientiert, liegt letztlich bei der Generalversammlung jeder Bank.

Wenn der Gesetzgeber neue Regeln aufstellt, durchlaufen diese einen geordneten Prozess, der höher zu gewichten ist, als die Auslegung einer Abteilung der Aufsichtsbehörden. Dieses jüngste Beispiel reiht sich leider nicht in die positiven Beispiele, wie dem Kleinbankenregime, der differenzierten Regulierung oder risikobasierten Prüfansätzen ein. Diesen Rückschlag gilt es durch einen offenen Dialog zwischen der FINMA, den Bankenverbänden und den Direktbetroffenen zu korrigieren. Unsere Erfahrung zeigt, dass v.a. auch Regionalbanken über ein gutes Sensorium für eine ausgewogene Zusammensetzung ihrer Organe verfügen. Es würde kaum einer Regionalbank in den Sinn kommen, ein Doppelpräsidium (VRP Kantonalbank & VRP Versicherung) zuzulassen – mit oder ohne Bewilligungspflicht.

Führungsfähigkeit sicherstellen

Zwischen November 2019 und Juli 2020 war Felix Graber einmal mehr als ad interim CEO tätig. Nachdem in den vergangenen 15 Jahren vier Regionalbanken auf die rasche Verfügbarkeit eines erfahrenen Bankprofis setzten, war es diesmal ein Informatik-Anbieter mit rund 45 Mitarbeitenden, welcher 26 Banken und Finanzdienstleister beim Aufbau, Betrieb und bei der laufenden Optimierung ihrer Informatik unterstützt. Bei ad interim Einsätzen gelangen die jeweiligen Verwaltungsräte mit ihren Anfragen aus verschiedenen Gründen an uns, denn ein Führungswechsel ist nicht immer von langer Hand planbar. So unterschiedlich die Gründe sind, die Gemeinsamkeit liegt beim nahtlosen Sicherstellen der Führungsfähigkeit und bei der lückenlosen Gewährsbietung gegenüber den Kunden, Mitarbeitenden und Aufsichtsbehörden. Felix Graber verpflichtet sich als Organ und Finma-Gewährsträger jeweils für mehrere Monate, die operative Gesamtbanksteuerung von Retailbanken und weiteren KMU zu übernehmen und die Geschäftsleitung zu führen. Parallel dazu werden die besonderen Herausforderungen, welche zum Führungswechsel geführt haben, durch gezielte Personalentwicklung, Teambildung oder besondere organisatorische und strategische Massnahmen oder Stabilisierungsprojekte erfolgreich und langfristig gelöst.

In aller Munde ...

An dieser Stelle beleuchten wir einen Begriff, der sich auf dem Kulminationspunkt der ersten beiden Covid-Wellen inflationär verbreitet hat: Resilienz. Wikipedia zitiert u.a. folgende Definition: Die Resilienz eines Unternehmens lässt sich durch vier Eigenschaften beschreiben:

- > Vorbeugung: Eine Widerstandsfähigkeit gegenüber negativen externen Einwirkungen ist vorsorglich aufgebaut, vergleichbar der Resistenz.
- > Adaption: Nach Möglichkeit wird eine kurzfristige Rückkehr zur definierten Ausgangsstellung erreicht, vergleichbar der Selbstregulation.
- > Innovation: Entstehende Vorteile aus den sich verändernden Umweltbedingungen werden ökonomisch genutzt, vergleichbar dem Innovationsmanagement.
- > Kultur: Eine optimistische, lernbereite, fehlertolerante, aber auch konfrontationsbereite Team- und Projektkultur.

In einer zusätzlichen Unterteilung bezeichnet Resilienz jene Fähigkeit eines Systems, externe Einwirkungen bis zu einem bestimmten Grad und ohne eine Gefährdung der Unternehmensidentität tolerieren zu können. Die konstruktive Resilienz bezieht sich auf diejenige Zeitspanne, die nach einer Einwirkung auf das System zur Reaktion benötigt wird, um das Unternehmen wieder in einen definierten Zustand zu bringen. Zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit sollten diese Eigenschaften aktiv gemanagt werden.

Oder anders gesagt: «Resilienz ist der kulturelle Prozess, wie eine Krise gemeistert wird, im Idealfall aus der Not eine Tugend macht und Innovationen hervorbringt.» In diesem Sinn wünschen wir Ihnen weiterhin eine glückliche Hand beim Meistern der Covid-Herausforderungen.

Agenda

Bankenseminar 2021

Seit 2007 referieren Andreas Gasser und Felix Graber im Rahmen des Bankenseminars für Regionalbanken zu aktuellen Themen aus den Bereichen Risikomanagement, Strategie, Rechnungslegung oder Corporate Governance. Auch 2021 werden wiederum zwei Module angeboten. Modul 1 behandelt aktuelle Themen zur Strategie von Regionalbanken, in Modul 2 steht das Zins- und Liquiditätsrisikomanagement im Fokus. Beide Module finden am 4. Mai 2021 in Olten oder - je nach pandemischer Lage - als Zoom-Webinar statt.

4. Mai 2021

08.30 (Modul 1), 13.30 (Modul 2)

Grundlagenseminar für (neue) Verwaltungsräte

Schwerpunkte: Organisation, Aufgaben und Pflichten von VR, Bank Board Governance, FINMA RS Corporate Governance. Zudem gibt es ein Update zum neuen Obligationenrecht, welches voraussichtlich per 1.1.2022 in Kraft treten wird. Referenten:

- : Prof. Dr. Ch. Lengwiler (SNB)
- : Ch. Heydecker (Clientis)
- : R. Duss (SWA-Auditors)
- : F. Graber (Moderation / Leitung)

23. Juni 2021 in Luzern

09.00-16.00 Uhr/CHF 700.00

Alle Details finden Sie auf qualityconsult.ch

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung.