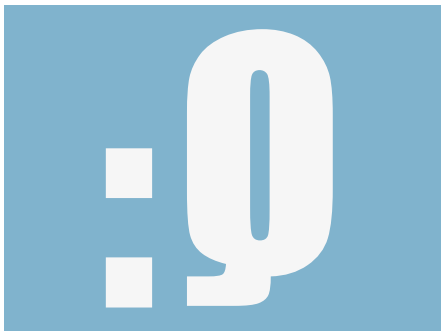




Der Elefant im Raum

Liebe Leserin, lieber Leser

In unserer Szene trampelt ein Elefant im Raum, schwer zu übersehen und nur selten öffentlich beim Namen genannt. Viele Bankorgane spüren, was die Stimmung belastet: Das Senior Manager Regime im Anflug, eine Intensivierung der Kontrollen vor Ort und eine Kultur, in der Absicherung oft wichtiger wird als unternehmerisches Urteilsvermögen.

Natürlich braucht unsere Branche Regeln. Stabilität, Kundenschutz und Integrität sind keine Verhandlungssache. Doch dort, wo Regulierung zur permanenten Rechtfertigung jeder Entscheidung wird, entsteht ein anderes Risiko: Verantwortung wird delegiert, Initiative erstickt und Führung durch Angst ersetzt.

Der Elefant im Raum ist das Zusammenspiel aus regulatorischem Druck, vorauseilendem Gehorsam und der Sorge, bei Kritik als unkooperativ zu gelten. Deshalb bleibt vieles unausgesprochen. Nicht, weil es niemand erkennt, sondern weil kaum jemand den Preis einer offenen Debatte tragen will.

Gerade Banken brauchen jedoch diese Debatte. Mut zur Differenzierung ist kein Angriff auf die Aufsicht. Er ist eine Voraussetzung für einen Finanzplatz, der sicher und handlungsfähig bleiben will.

Felix Graber, Geschäftsleiter



ISO 9001:2026 - Jetzt Umstellung planen

Die erneuerte ISO-Norm hat es in sich und ist noch umfassender

Am 16. September 2026 veröffentlichte die ISO die revidierte Qualitätsnorm ISO 9001:2026. Es ist die erste umfassende Überarbeitung der weltweit wichtigsten Norm für Qualitätsmanagementsysteme seit 2015. Die Revision trägt veränderten Rahmenbedingungen Rechnung und richtet den Blick noch stärker auf die strategische Wirksamkeit des Qualitätsmanagements.

Im Zentrum stehen insbesondere die verbindliche Berücksichtigung klimabezogener Themen, Qualitätskultur und ethisches Verhalten, die engere Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Qualitätszielen sowie ein differenzierter Umgang mit Risiken und Chancen. Auch die Anforderungen an ein systematisches Veränderungsmanagement werden präzisiert und verstärkt.

Für zertifizierte Unternehmen ist der Zeitrahmen klar: Spätestens bis Ende September 2029 verlieren sämtliche Zertifikate nach ISO 9001:2015 ihre Gültigkeit. Die Umstellung auf ISO 9001:2026 muss bis dahin abgeschlossen sein; ab Ende März 2028 sollen zudem keine neuen Erstzertifikate nach der bisherigen Norm mehr ausgestellt werden. Audits durch die Akkreditierungsstellen werden bis zum Umstellungszeitpunkt noch nach alter Norm durchgeführt. Es ist jedoch auch möglich, Aufrechterhaltungsaudits bereits nach der neuen Norm zu beantragen. Die endgültigen Übergaberegeln werden noch durch Global ACI konkretisiert. Dennoch schafft eine frühzeitige Standortbestimmung Sicherheit: Welche Anforderungen betreffen Ihr Unternehmen? Wo bestehen Lücken? Welche Anpassungen sind in Prozessen, Verantwortlichkeiten, Dokumentation und internen Audits erforderlich?

ISO 9001 ist für einige Regionalbanken kein Fremdwort. Vor genau 30 Jahren wurde die Regiobank Solothurn als erste Schweizer Qualitätsbank ganzheitlich (alle Geschäftsbereiche) nach ISO 9001 zertifiziert. Es folgten weitere Regionalbanken diesem Beispiel, u.a. die Bernerland Bank AG, die Clientis Entlebucher Bank AG, Bank Gantrisch Genossenschaft, die BANK ZIMMERBERG AG oder die Sparkasse Schwyz AG. Die qualityconsult ag hat alle erwähnten Banken beim Aufbau und bei der Weiterentwicklung ihrer Managementsysteme begleitet.

Die qualityconsult ag unterstützt interessierte Banken bei der strukturierten Analyse der Normrevision, der Planung der Umstellung und der praxisnahen Weiterentwicklung Ihres Qualitätsmanagementsystems. Gerne stehen wir Ihnen für Fragen und ein unverbindliches Erstgespräch zur Verfügung.

Unterstützung bei Organmutationen

Von der Unterlageneinforderung zum Storytelling bis zur EHP-Erfassung

Organmutationen, z.B. die Neuwahl eines Verwaltungsratsmitglieds oder die Veränderung der Zusammensetzung der Geschäftsleitung sind nicht nur materiell wichtige Geschäfte in der Hand eines Verwaltungsrats. Auch formell rücken Organmutationen immer mehr in den Fokus (Siehe qualitynews 2026-1). Als Organmutation gilt derzeit noch jegliche Änderung von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung von Banken. Beim Austritt eines Mitglieds ist eine einseitige Meldung des Instituts an die FINMA via Erhebungsplattform EHP ausreichend. Auch im Falle eines Austritts eines Mitglieds oder einer Funktionsänderung muss die Funktionsfähigkeit des Gesamtremiums sichergestellt sein. Während im Falle der **Properness** die FINMA eigenständige und detaillierte Abklärungen trifft, bilden im Falle der **Fitness** die entsprechenden Auswahlprozesse und Ausführungen der jeweiligen Bank die Basis der Beurteilung durch die FINMA. Bei der Argumentation zur Fitness, Organisationsänderung oder zum Selektionsverfahren kann eine Unterstützung durch die qualityconsult ag sinnvoll sein. Ebenso bei der Beschaffung der nötigen Unterlagen und Formulare bei neuen Organen oder bei der effizienten Erfassung der Mutation via EHP der FINMA. Banken können zu diesem Zweck uns mit einem Mausklick die entsprechenden Mutationsrechte passgenau erteilen. Stolpersteine können bei nur rudimentär abgefassten Anforderungsprofilen, bei fehlenden Entscheiden über die zukünftige Organisation der Organe oder bei Lücken im Profil von neuen Organen, die mittels Ausbildungsplans zu schliessen sind.

Die FINMA verlangt seit geraumer Zeit, dass das Gewährserfordernis durch neue Organe ab dem Tag der Wahl resp. bei Mandatsbeginn erfüllt sein muss, sprich: Ausbildungen müssen **vor der Wahl/vor Amtsantritt** absolviert werden. Aus diesem Grund hat die qualityconsult ag ihr Ausbildungsangebot für neue Bank-Verwaltungsrätinnen und -räte um ein Webinar erweitert, welches jeweils Ende Februar und somit vor den Wahl-Generalversammlungen im Frühjahr für eine adäquate Erstausbildung sorgt. (Siehe rechte Spalte). Für die Unterstützung bei Organmutationen wenden Sie sich vertrauensvoll an Felix Graber.

Rekrutierungsmandate mit klarem Fokus

Für die **Spar+Leihkasse Riggisberg AG** rekrutierten wir kürzlich und erfolgreich im Rahmen einer Nachfolgeplanung den zukünftigen Vorsitzenden der Geschäftsleitung per 1.1.2027 und für die **Bürgerliche Ersparniskasse Bern** für den Bereich Kredite ein Mitglied der Geschäftsleitung. Wir bedanken uns bei diesen Regionalbanken für das Vertrauen und wünschen viel Erfolg bei der jeweiligen Stabsübergabe im Frühjahr 2027. Aktuell sind wir u.a. mandatiert für die **Bank Gantrisch Genossenschaft** per Mitte 2027 die Nachfolge des Vorsitzenden der Bankleitung/CEO zu rekrutieren, und für die **Versicherung der Schweizer Ärzte** suchen wir eine qualifizierte Fachperson für die Verwaltung der Kapitalanlagen. Beide Mandate sind öffentlich ausgeschrieben. Entlang der spezifischen Anforderungsprofile gilt es auch hier die jeweils beste Persönlichkeit zu identifizieren, zu prüfen und zu selektieren. Und ab Sommer 2027 suchen wir für eine weitere Berner Regionalbank den Vorsitz der Geschäftsleitung per Mitte 2028. Rekrutierungsmandate der qualityconsult ag folgen klar der Trilogie **Qualität, Marktkennntnisse und Fokussierung**. Jährlich betreuen wir maximal 5 Selektionsmandate auf exekutiver Stufe um den Auftraggebern und Kandidaten die volle Aufmerksamkeit zu widmen und den ganzen Selektionsprozess über alle Phasen von der Definition des Anforderungsprofils bis zum Arbeitsvertrag auf höchstem Niveau zu begleiten.

Weiterbildungs-Agenda

Webinar für neu zu wählende Bank VR

26. Februar 2027 online

08.15-16.00 Uhr / CHF 650.00

Melden Sie Ihre zukünftigen Verwaltungsratsmitglieder rechtzeitig für diese Grundausbildung an.

Bankenseminar 2027

Seit 20 Jahren 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 2027 werden wiederum zwei Module angeboten. Modul 1 behandelt die strategischen Herausforderungen für Regionalbanken und neue Governance Themen, präsentiert von Felix Graber. Im Modul 2 stehen aktuelle Themen zum Zins- und Liquiditätsrisikomanagement im Fokus, präsentiert von Andreas Gasser.

19. Mai 2027 in Olten

08.30 Uhr Modul 1 / CHF 550.00

13.00 Uhr Modul 2 / CHF 550.00

Grundlagenseminar für Bank VR

Schwerpunkte: Organisation, Aufgaben und Pflichten von VR, Bank Board Governance, FINMA RS Corporate Governance. Zudem gibt es ein regulatorisches Update. Referenten:

- : Prof. Dr. Ch. Lengwiler (BEKB)
- : Franco A. Straub (SWA)
- : F. Graber (Moderation / Leitung)

09. Juni 2027 in Luzern

09.00 -16.00 Uhr / CHF 750.00

Anmeldungen jederzeit möglich:
sekretariat@qualityconsult.ch