

Strategen, die nie ausgelernt haben

Die Kompetenzansprüche an Bank-Verwaltungsräte steigen stark. Besonders geeignet für die strategische Führungsposition sind CEOs und CFOs. Das Weiterbildungsangebot in der Schweiz kann sich sehen lassen.

Johannes J. Schraner

Eine leise Katastrophe. So kommentierte eine bekannte Zürcher Tageszeitung die Milliardenverluste der Grossbank Credit Suisse im Geschäftsjahr 2015. Die Verantwortung für die Verluste ordnete der Autor klar dem Verwaltungsrat mit Urs Rohner an der Spitze zu. «In Tat und Wahrheit hat das oberste Organ allzu lange und allzu passiv dem Niedergang der Bank zugeschaut. Das rächt sich nun», heisst es ohne Schnörkel. Umso mehr vermisse man Selbstkritik und die Bereitschaft, für die gravierenden Fehler Verantwortung zu übernehmen. Ist der Verwaltungsrat der Credit Suisse also ein Gremium von verantwortungsscheuen Versagern?

VR-Profis sind rar

«Die von Bank-VRs geforderten Kompetenzen und Erfahrungen sind von Mandat zu Mandat sehr unterschiedlich», stellt Sabine Kohler vom Zürcher Headhunting-Unternehmen Johansson Associates nüchtern fest. Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche VR-Karriere seien Teamfähigkeit, ein strategisches Mindset, die Fähigkeit zuzuhören, Integrität und nicht zuletzt eine gute Reputation. Für die meisten Mandate von börsenkotierten Firmen nötig sei zudem eine

erfolgreiche operative Karriere mit breiter Führungserfahrung, beispielsweise als Chief Executive Officer (CEO) oder als Chief Financial Officer (CFO) einer renommierten internationalen Unternehmung.

Tatsächlich haben drei der zwölf derzeitigen VR-Mitglieder der Credit Suisse, darunter der Vize-Präsident, keinerlei operative Erfahrung auf Executive-Ebene ausserhalb der Credit Suisse. Noch ein anderer Faktor könnte den etwas beschädigten Glanz des Credit-Suisse-VR erklären. «Der Markt für qualifizierte und verfügbare Kandidierende, die frei von Interessenkonflikten sind, ist eng», analysiert Sandro V. Gianella den aktuellen Markt für potenzielle VRs für Finanzdienstleister. Der erfolgreiche Vermittler hochkarätiger Executive-Manpower weist darauf hin, dass sich ein Bank-VR-Mandat von Mandaten, beispielsweise in einem Industrieunternehmen, unterscheidet. Er nennt die klar höheren Anforderungen für die Bereiche Risk Management und Compliance. «Es besteht auch eine oftmals höhere Komplexität der Geschäftsmodelle. Zudem herrscht ein extremer Margendruck», fügt Sandro V. Gianella an. Gefragte Kompetenzen für Bank-VRs lägen auch im Bereich der Digitalisierung sowie der Vergangenheitsbewältigung. «Ein VR

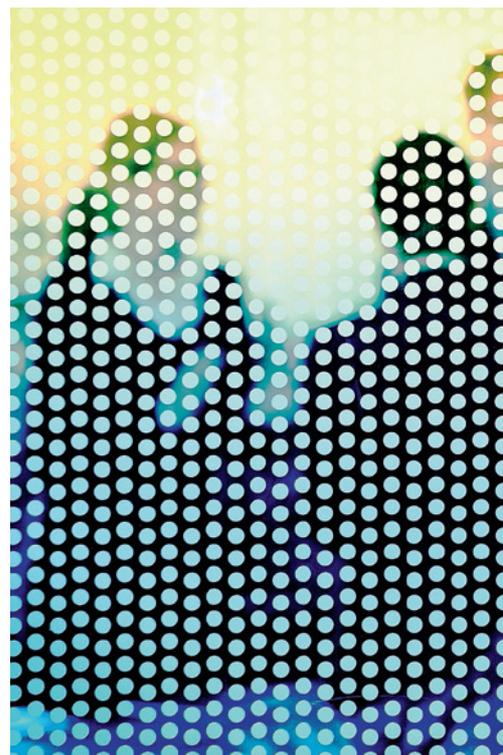
muss seinen Beitrag leisten können, um die angeschlagene Reputation einer Bank wiederaufzubauen und den entsprechenden Vertrauensverlust auszugleichen», so Gianella.

Wie beurteilt der Senior-Berater das Weiterbildungsangebot für VRs in der Schweiz? «Das ist sehr gut, weil es in der Breite alle Branchen und Unternehmensgrössen sowohl in der Grund- als auch in der Weiterbildung abdeckt», kommentiert Gianella positiv. In seiner über 20-jährigen Praxis als Berater in der Strukturierung von Aufsichtsgremien und bei der Besetzung von VR-Positionen habe er immer wieder erfahren, wie zentral eine solide Aus- und permanente Weiterbildung in allen Fragen einer VR-Tätigkeit sei. Das Anforderungsprofil entwickle sich aktuell stark.

Netzwerk und Austausch wichtig

Ein Beitrag zur Weiterbildung leistet Gianella selber mit der jährlichen Durchführung der exklusiven Bad-Ragazer VR-Tage. Sie werden in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Unternehmensführung (ZfU) International Business School in diesem Jahr zum 20. Mal durchgeführt und sind eine Plattform für den Erfahrungsaustausch unter erfahrenen Mandatsträgern. Im Zentrum stehen von Sparringpartnern präsentierte

Öffentlich sichtbar werden VR-Gremien selten. Für den operativen Erfolg einer Bank aber werden sie immer wichtiger.



und moderierte Live Cases und Breakout-Sessions zu aktuellen Themen der Unternehmensführung und Entwicklungen der Corporate Governance. Klaus Tschütscher, Absolvent der Swiss Board School St. Gallen, hat an den Ragazer Tagen teilgenommen.

«Der Mix aus aktuellen Themen, Reflexion und Networking macht den besonderen Reiz der Veranstaltung aus. Das geschlossene Seminar gibt Gelegenheit zum persönlichen Erfahrungsaustausch mit über 80 persönlich eingeladenen VRs und CEOs aus unterschiedlichen Branchen», erklärt der VR, unter anderem von Swiss Life. Der ehemalige Regierungschef und Finanzminister von Liechtenstein, der auch für ein Banken-VR-Mandat offen ist, ist Audit- und Governance-Spezialist.

«Wie bei jeder Weiterbildung sind nicht nur die Qualität des Inhalts und das Renommée des Anbieters relevant, sondern auch das Netzwerk, das man mit den anderen Teilnehmern knüpfen kann», bestätigt Sabine Kohler von Johansson Associate. Auf dem Platz Schweiz empfiehlt die Headhunterin die VR-Ausbildungen der Universität St. Gallen sowie des IMD in Lausanne. Im globalen Markt seien die Harvard Business School sowie Insead gute Adressen. Die Swiss Board School in St. Gallen bezeichnet sich

Wie bei jeder Weiterbildung sind nicht nur die Qualität des Inhalts und das Renommée des Anbieters relevant, sondern auch das Netzwerk, das man dadurch knüpfen kann.

selber als «führender Anbieter von VR-Seminaren zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen». Tatsächlich ist auch hier der Netzwerkgedanke bestimmend. So ist die Swiss Board School ein Angebot auf Kooperationsbasis zwischen den Universitäten St. Gallen, Genf und Lausanne. «Wir führten früher spezifische VR-Seminare für Banken durch. Da die Nachfrage in anderen Wirtschaftssektoren grösser war, haben wir uns auf KMUs konzentriert», erklärt Kursleiterin Andrea Schmid. Gepflegt werde in sechs Weiterbildungsmodulen eine Methodenkombination aus Kurzpräsentationen, Echt-VR-Fallstudien und VR-Rollenspielen mit Nutzung eigener E-Chequellisten und E-Board-Tools.

Dozenten sind Präsidenten und Mitglieder von VRs namhafter Unternehmen sowie Anwälte, die VRs beraten. «Diese haben ihre reichhaltigen Erfahrungen weitergegeben. Das sind Erfahrungen, die man sich sonst nur über Jahre hinweg selbst erarbeiten kann. Dieser konzentriert vermittelte Erfahrungsschatz ist von grossem persönlichem Mehrwert», kommentiert ein Modulteilnehmer.

Bankspezifische Angebote

Spezifische Bank-VR-Weiterbildung bietet die Fachschule für Bankwirtschaft (FSB) an. Dies in Form von institutsspezifischen Workshops für einzelne Banken und in Form von Fokus-Seminaren. Letztere sind für Teilnehmer eine Plattform für den Erfahrungsaustausch und den Dialog mit den Aufsichtsbehörden. «Neuen VRs fehlt oftmals die Bankerfahrung und damit die fachspezifische Fundierung», stellt FSB-Geschäftsführerin Daniela Stehli-Wiederkehr fest. Aber auch für bestehende VRs sei die regelmässige Weiterbildung Pflicht, denn das Umfeld verändere sich laufend. Hauptreferent der FSB ist Eugen Haltiner, ehemaliger VR-Präsident der Finma und früherer UBS-Kadernmann.

Seit kurzem einen CAS in General Management für Verwaltungsräte bietet auch Rochester-Bern Executive Programs in Kooperation mit der Universität Bern an. «Das Programm richtet sich an VRs in KMUs», sagt Petra Joerg, CEO von Rochester-Bern. Sowohl im Beirat des Programms als auch unter den Teilnehmern befinden sich mehrere Banker. «Der Banken- als auch der Industrie-sektor können gleichermassen vom Know-how-Austausch sehr viel profitieren», so Joerg. •

VR-PROFIL ZAUDERN IST DER HÄUFIGSTE FEHLER



BILD: ISTOCK

«Die Kontrollaufsicht muss wahrgenommen werden», sagt Monika Roth.

Bank-VRs arbeiten und entscheiden im Hintergrund. Sie tragen nichtsdestotrotz grosse und komplexe Verantwortlichkeiten auf drei Ebenen: auf der zivilrechtlichen, der aufsichtsrechtlichen und der strafrechtlichen. Ein Blick auf die Rechtsprechung zeigt, dass die häufigsten Fehler von VRs im Zivilrecht nicht falsche Entscheidungen, sondern Unterlassung sind.

Unter die aufsichtsrechtliche Verantwortlichkeit von VRs fallen zum Beispiel die Bereiche Finanzkontrolle, Geldwäscherei, die Gewähr für einwandfreie Geschäftstätigkeit sowie die Einhaltung von Selbstregulierungs-Standards. Zur strafrechtlichen Verantwortlichkeit wiederum sind zum Beispiel Veruntreuung, Betrug, ungetreue Geschäftsbesorgung und Urkundenfälschung zu zählen. Monika Roth ist Compliance-Spezialistin und fasst die Haftungsverantwortung eines Bank-VR so zusammen:

«Er muss seiner Kontroll- und Aufsichtsverantwortung ausreichend nachkommen. Er muss seine nicht delegierbare Verantwortung dafür einsetzen, dass Gesetze und Richtlinien eingehalten werden, und er muss seinen Sorgfalts- und Loyalitätsverpflichtungen gegenüber dem Unternehmen nachkommen», sagt Roth. Das beinhaltet im Speziellen, dass seine Entscheide frei von Interessenkonflikten seien. (jjs)