

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ

Personalplanung und -auswahl für den Verwaltungsrat von Retailbanken

Auszug / Sonderdruck aus der IFZ Retail Banking-Studie 2021

Autoren: Prof. Dr. Christoph Lengwiler und Reto Jauch

www.hslu.ch/retailbanking

Personalplanung und -auswahl für den Verwaltungsrat von Retailbanken

5.	Personalplanung und -auswahl für den Verwaltungsrat von Retailbanken	91
5.1	Studiendesign	91
5.2	Personalplanung als Aufgabe des Verwaltungsrats	91
5.3	Prozess für die Nomination neuer Verwaltungsratsmitglieder	93
5.4	Externe Unterstützung im Such- und Evaluationsprozess	98
5.5	Zukünftige Herausforderungen	101
5.6	Fazit	103
	Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ	220
	Publikationen des IFZ	221

Dieser Artikel ist im Original als Kapitel 5 (Seite 91-105) erschienen in:

Dietrich, A., Lengwiler, C., Passardi, M., & Amrein, S. (2021). IFZ Retail Banking-Studie 2021. Rotkreuz: Verlag IFZ. ISBN 978-3-906877-87-7.

Die gesamte IFZ Retail Banking-Studie 2021 kann zum Preis von CHF 290.- per E-Mail bestellt werden (ifz@hslu.ch).

5. Personalplanung und -auswahl für den Verwaltungsrat von Retailbanken

5.1 Studiendesign

Von Prof. Dr. Christoph Lengwiler und Reto Jauch

Die IFZ Retail Banking-Studie enthält jeweils eine umfassende Auslegeordnung zur Corporate Governance der Schweizer Retailbanken. Vor diesem Hintergrund entstand die Idee, die Verwaltungsratspräsidentinnen und -präsidenten (VRP) dieser Banken zu ihrer Praxis und Einschätzung verschiedener Aspekte der Personalplanung für den Verwaltungsrat (VR) und der Suche nach neuen Verwaltungsratsmitgliedern zu befragen. Die Umfrage wurde im September 2021 durchgeführt. Angeschrieben wurden 69 Präsidentinnen und Präsidenten von Verwaltungsräten beziehungsweise Bankräten der Schweizer Retailbanken mit einer Bilanzsumme von mehr als CHF 500 Millionen. Erfreulicherweise waren 54 dieser Persönlichkeiten bereit, die Online-Umfrage zu beantworten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 78 Prozent. Die im nachfolgenden Fachbeitrag eingearbeiteten Umfrageergebnisse decken somit gut drei Viertel dieser Retailbanken ab und weisen eine hohe Repräsentativität auf. Es gilt zu beachten, dass die Umfrage anonym durchgeführt wurde und keine Rückschlüsse auf einzelne Banken (oder auch die Zugehörigkeit zu einzelnen Bankengruppen) zulässt.

5.2 Personalplanung als Aufgabe des Verwaltungsrats

Mit Ausnahme einiger Banken, bei welchen die Nominierung neuer VR-Mitglieder durch den Mehrheitsaktionär erfolgt, ist der Verwaltungsrat für die Nominierung neuer VR-Mitglieder zuständig. Entsprechend ist die Personalplanung für den Verwaltungsrat eine bedeutende Aufgabe des Gremiums.

5.2.1 Analyse der aktuellen Zusammensetzung des Verwaltungsrats

Idealerweise wird als Ausgangslage für die Personalplanung eine übersichtliche Analyse erstellt und periodisch aktualisiert, aus der sich die aktuelle Zusammensetzung des Gremiums und die Profile der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder herauslesen lassen. Bewährt hat sich eine Matrix (z.B. Excel-File), bei welcher auf einer Achse die Namen der VR-Mitglieder

und auf der anderen Achse die Profile der einzelnen VR-Mitglieder im Detail ersichtlich sind. Für die Profile können zum Beispiel die folgenden Kategorien definiert werden:

- Funktion im VR
- Eintrittsjahr
- Maximal mögliche restliche Amtsdauer (aufgrund Amtszeit- und Altersbeschränkungen)
- Geplanter Austritt (aufgrund der Wünsche des VR-Mitglieds und der Personalplanung)
- Alter (Jahrgang)
- Geschlecht (Mann/Frau)
- Ausbildungsgrad (Uni, FH, Höhere Berufsbildung, andere)
- Ausbildungsthema (Technik, Informatik, Ökonomie, Finanzen, Recht, etc.)
- Bankerfahrung
- Vertrautheit mit dem Marktgebiet der Retailbank
- Vertrautheit mit dem politischen und gesellschaftlichen Umfeld der Retailbank
- Wohnort
- Arbeitsort
- Nationalität
- Sprachkenntnisse
- Erfahrung als Verwaltungsrat
- Erfahrung als Unternehmer
- Erfahrung im Management
- Grundprofile (Risk, Audit, Strategie, IT, Governance, Kredit, Asset Management)

Dank einer solchen Übersicht ergibt sich ein Bild des Profils der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder und des gesamten VR-Gremiums. Es lassen sich Lücken erkennen, die nicht oder ungenügend abgedeckt sind. Die Übersicht ist auch eine gute Grundlage, wenn es um die Diskussion der Nachfolgeplanung und allfälliger neuen Anforderungen an die Zusammensetzung des Gremiums sowie um die Festlegung von Anforderungsprofilen bei Vakanzen geht.

Eine entscheidende Rolle für die Qualität und Performance eines Verwaltungsrats spielen nebst den messbaren Kriterien auch die Persönlichkeitsmerkmale und der Mindset der einzelnen VR-Mitglieder. Diese prägen die Kultur und die Zusammenarbeit im VR-Gremium.

5.2.2 Analyse der Rahmenbedingungen für die Zusammensetzung des Verwaltungsrats

Für die Diskussion über die Zusammensetzung des aktuellen Verwaltungsrats und über die Anforderungsprofile von neuen VR-Mitgliedern braucht es zusätzlich eine Übersicht zu den relevanten Rahmenbedingungen. Dazu gehören die Vorgaben im Aktien- oder Genossenschaftsrecht und in der Bankengesetzgebung. Bei den Banken spielt zudem das FINMA-Rundschreiben 2017/1 eine grosse Rolle. Weitere Vorgaben sind in den Statuten zu finden (z.B. Grösse des VR-Gremiums) sowie teilweise in Reglementen, die der VR selbst erlassen hat (z.B. Organisationsreglement oder Reglemente für Ausschüsse). Bei Banken mit beherrschenden Eigentümern kommen zudem Vorgaben in den Eigentümer- oder Beteiligungsstrategien beziehungsweise in Konzernrichtlinien hinzu. Bei Kantonalbanken gilt es zudem die kantonalen Bankengesetze und -verordnungen zu beachten. Spezifische Vorgaben für die einzelne Bank definieren – soweit messbar – allenfalls auch zusätzliche Kriterien für die in Abschnitt 5.2.1 dargestellte Analyse der Merkmale der einzelnen VR-Mitglieder.

5.2.3 Longlist mit potenziellen künftigen Verwaltungsratsmitgliedern

Als weiteres Instrument der Personalplanung kann eine Longlist mit potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten für den Verwaltungsrat geführt werden. Diese – vertraulich zu handhabende – Liste kann analog zur Übersichtsmatrix die wichtigsten Merkmale der einzelnen Personen umfassen. Ebenso können Hinweise festgehalten werden, wer aus dem Verwaltungsrat die jeweilige Person kennt, wer sie gemeldet hat oder wer mit ihr schon informell gesprochen hat.

5.2.4 Personalplanung – Blick in die Zukunft

Die Personalplanung sollte im Verwaltungsrat jährlich (am besten bei der Besprechung der Ergebnisse der Selbstevaluation) oder bei Bedarf auch situativ (z.B. bei überraschenden Vakanzten) traktandiert werden. Ziel muss es sein, einen Blick in die Zukunft zu werfen, die aktuelle Zusammensetzung des VR zu hinterfragen beziehungsweise zu bestätigen, eine sukzessive Erneuerung des Gremiums anzustreben, rechtzeitige Nachfolgeplanungen in die Wege zu leiten (auch für spezifische Funktionen im VR wie z.B. VRP, Vorsitz von Ausschüssen) und die Liste potenzieller VR aufzudatieren. Beim Hinterfragen der Zusammensetzung des Gremiums kann es sich lohnen, sich bei jedem VR-Mit-

glied die Frage zu stellen, ob dieses in einer kompetitiven Auswahl basierend auf seinen Erfahrungen, Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften erneut nominiert würde. Ebenso könnte die Frage gestellt werden, ob das VR-Gremium durch aussenstehende Dritte als optimal zusammengesetzt erachtet würde und welche Lücken allenfalls thematisiert würden. Lassen sich diese Frage nicht positiv beantworten, sollte man – in Abwägung zwischen Veränderungsgeschwindigkeit und Stabilität – personelle Veränderungen anstreben.

Im Rahmen der Personalplanung sollte auch der Prozess für die Rekrutierung neuer VR-Mitglieder für absehbare Vakanzten rechtzeitig festgelegt werden (Start des Prozesses mindestens zwölf bis achtzehn Monate im Voraus). Und es ist empfehlenswert, sich – im Sinne von vorbehaltenen Optionen – Gedanken zu machen, wie im Falle eines überraschenden Rücktritts einzelner VR-Mitglieder vorzugehen wäre (vgl. 5.3.1).

5.2.5 Erkenntnisse aus der Umfrage

In der Umfrage bei den VRP der Retailbanken wurden Einschätzungen zur Personalplanung eingeholt (vgl. Abbildung 1). Die Rückmeldungen der befragten VRP ergeben das folgende Bild:

- Bei mehr als vier Fünftel (83%) der Banken führt der Verwaltungsrat eine Übersicht zu den VR-Mitgliedern, ihren Profilen, ihren Funktionen im VR sowie zu absehbaren Vakanzten aufgrund von Alterslimiten und Altersbeschränkungen.
- Zwei Drittel (67%) der VRP finden es zutreffend, dass bei der Besetzung von Vakanzten auch die Nachfolgeplanung für die interne Organisation des VR (z.B. Präsidium, Ausschüsse) berücksichtigt werden sollte.
- Für etwas mehr als die Hälfte (56%) der VRP ist die Aussage zutreffend, wonach sie mindestens ein halbes Jahr vor dem Wahltermin über die Besetzung anstehender Vakanzten vorentscheiden möchten. Für weitere 28 Prozent ist diese Aussage eher zutreffend.
- Bei ebenfalls mehr als der Hälfte (57%) der VRP wird die Personal- und Nachfolgeplanung jährlich im VR-Gremium traktandiert und diskutiert. Weitere 17 Prozent finden diese Aussage eher zutreffend. Umgekehrt heisst dies, dass bei rund einem Viertel (26%) der Retailbanken die Personalplanung eher nicht (15%) oder klar nicht (11%) jährlich im VR thematisiert wird.
- Zur Frage, ob eine Liste mit potenziellen VR-Mitgliedern geführt und regelmässig ergänzt wird, sagen nur 59 Prozent klar ja (33%) oder eher ja (26%). Hier zeichnet sich allenfalls ein gewisser Handlungsbedarf ab.

- Die Frage, ob sie das Ziel haben, den VR Schritt für Schritt zu erneuern (z.B. alle 2–3 Jahre eine Vakanz) wird nur von 46 Prozent der VRP klar (19%) oder eher (37%) bejaht. Diese Frage müsste vielleicht in den Verwaltungsräten noch aktiver angegangen werden.
- Rund 65 Prozent der VRP beurteilen die Aussage, dass sie sich in der Regel nicht erst mit der Personal- und Nachfolgeplanung beschäftigen, wenn sich im VR eine Vakanz abzeichnet, als klar (50%) oder eher (15%) zutreffend.

Gesamthaft gesehen zeigt sich, dass die VRP der Retailbanken sich der Bedeutung einer guten Personalplanung bewusst sind und diese Aufgabe mit Umsicht, aber nicht immer mit periodischer Regelmässigkeit wahrnehmen.

5.3 Prozess für die Nomination neuer Verwaltungsratsmitglieder

Der Prozess für die Nomination neuer Verwaltungsratsmitglieder kann je nach Ausgangslage, Ausgestaltung der Corporate Governance und Vorstellungen des VR-Gremiums sehr unterschiedlich ablaufen. Wichtig ist dabei, dass im Prozess jederzeit Vertraulichkeit gewährleistet wird.

5.3.1 Gründe und Zeitpunkt von Vakanzen im Verwaltungsrat

Ausgangslage für die Initiierung eines Nominationsprozesses ist eine absehbare oder angekündigte Vakanz im Verwaltungsrat. Im Normalfall ergibt sich die Vakanz im Rahmen der Personalplanung und der Prozess kann rechtzeitig und vorausschauend eingeleitet werden. Es gibt aber auch Fälle von überraschenden und kurzfristig angekündigten Rücktritten, bei denen innert kurzer Zeit ein neues VR-Mitglied gefunden werden muss. Dies bestätigt die Umfrage bei den VRP der Retailbanken zu den Vakanzen im Verwaltungsrat in den letzten fünf Jahren (vgl. Abbildung 2).

Bei rund vier Fünftel (81%) der Retailbanken waren die in den letzten fünf Jahren erfolgten Rücktritte rechtzeitig bekannt, sodass die Nachfolge planbar war und für die Suche genügend Zeit blieb. Und bei rund drei Vierteln (72%) der Retailbanken erfolgten in diesem Zeitraum alle Rücktritte geplant und waren für das VR-Gremium absehbar. Diese hohe Planbarkeit mag auch damit zusammenhängen, dass bei 44 Prozent der Retailbanken alle und bei weiteren 33 Prozent ein Teil der Rücktritte aufgrund von Amtszeit- und Altersbeschränkungen erfolgten.

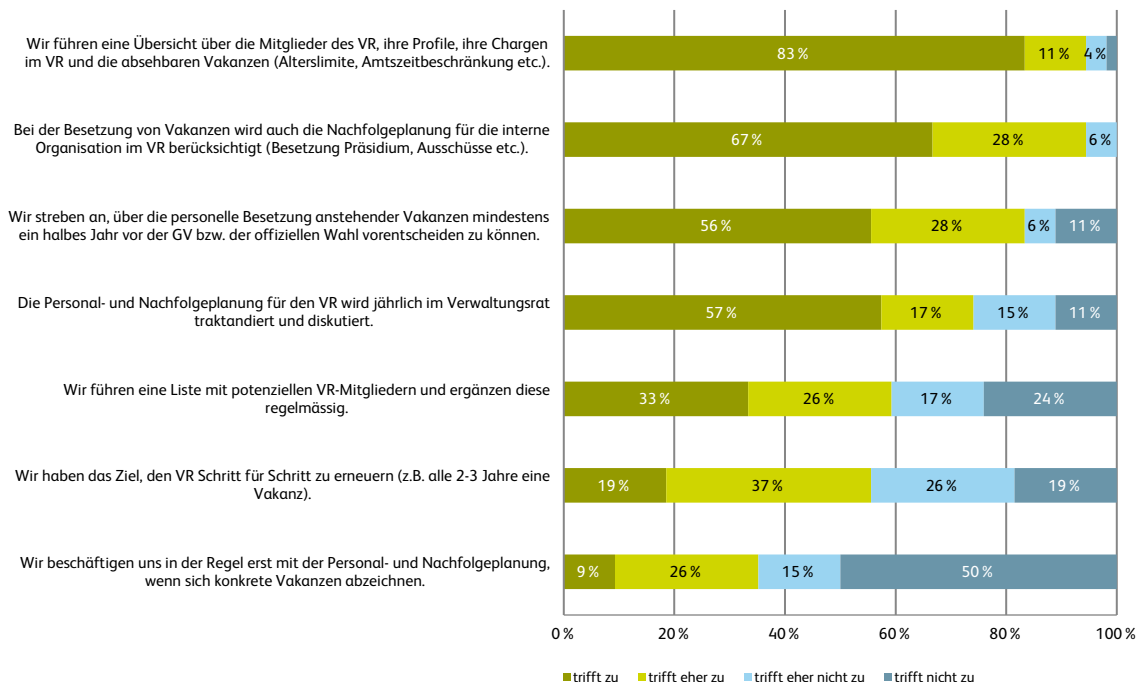


Abbildung 1: Verschiedene Aspekte der Personalplanung für den Verwaltungsrat von Retailbanken (n=54)

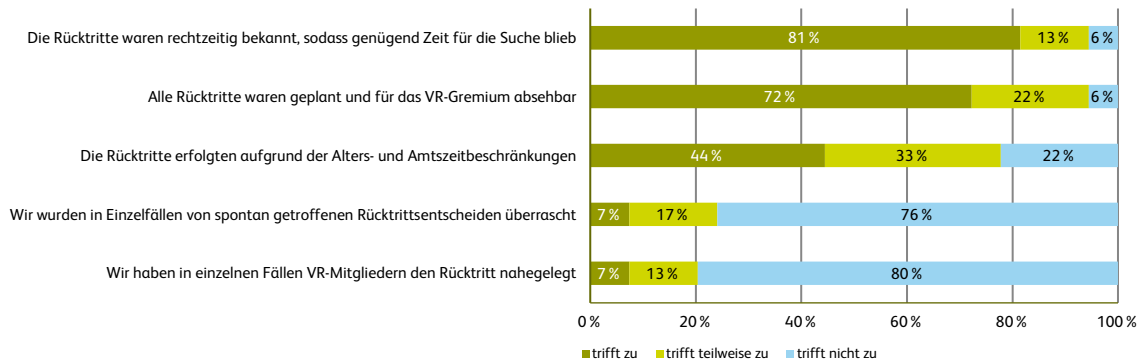


Abbildung 2: Entstehung von Vakanz im Verwaltungsrat in den letzten fünf Jahren (n=54)

Es zeigt sich aber auch, dass bei etwa einem Viertel (24%) der Retailbanken Rücktritte von Verwaltungsratsmitgliedern überraschend erfolgten. Bei einem Fünftel (20%) der Retailbanken gab es zudem Fälle, in denen Verwaltungsratsmitgliedern der Rücktritt nahegelegt wurde.

Der beachtliche Anteil von nicht geplanten Veränderungen in den VR-Gremien unterstreicht den Wert eines kontinuierlich geführten Nachfolgeprozesses, in dem eine Longlist mit potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten für verschiedene Anforderungsprofile geführt wird, die im Bedarfsfall die Besetzung von Vakanz ohne grossen zeitlichen Vorlauf erleichtert.

5.3.2 Zuständigkeit für die Nomination und Wahl des Verwaltungsrats

Die meisten Retailbanken sind in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft oder Genossenschaft organisiert. In diesen «Normalfällen» ist die Generalversammlung (GV) für die Wahl der neuen Verwaltungsratsmitglieder zuständig. Die Suche und Nomination erfolgt in der Regel durch das Verwaltungsratsgremium selbst, wobei natürlich auch einzelne Aktionäre oder Genossenschaftler Nominationsanträge stellen könnten.

Etwas anders sieht es bei Banken mit beherrschenden Eigentümern aus. Vor allem bei Kantonalbanken in der Rechtsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts erfolgt die Wahl des Bankrats oftmals durch das Parlament oder die Regierung. In diesen Fällen kann es vorkommen, dass die Regierung oder eine parlamentarische Kommission für die Vorbereitung der Nomination neuer Bankratsmitglieder zuständig ist. Eine

ähnliche Situation kann sich ergeben, wenn es sich bei der Bank um eine 100-prozentige Tochtergesellschaft eines Konzerns handelt. In all diesen Fällen kann es sein, dass der Bankrat beziehungsweise der Verwaltungsrat nur konsultativ in den Suchprozess für die Nomination neuer VR-Mitglieder einbezogen wird.

Nachfolgend wird auf die Sonderfälle bei einzelnen Kantonalbanken oder bei anderen Banken mit beherrschenden Aktionären nicht vertieft eingegangen. Viele Aussagen basieren auf der Grundannahme, dass der Verwaltungsrat zuhanden der Generalversammlung neue Verwaltungsratsmitglieder nominiert oder zumindest im Nominationsprozess aktiv mitwirkt.

5.3.3 Lead bei der Suche nach neuen Verwaltungsratsmitgliedern

Im Normalfall nominiert somit der Verwaltungsrat als Gremium neue VR-Mitglieder zuhanden der Generalversammlung beziehungsweise der Eigentümer. Im Falle einer Vakanz muss bestimmt werden, wer im Nominationsprozess die Federführung übernimmt. Wie die Umfrage bei den VRP bestätigt, gibt es dafür verschiedene Möglichkeiten (vgl. Abbildung 3).

Bei drei Fünftel der Retailbanken übernimmt der oder die VRP die Federführung für die Nachfolgeplanung sowie den Nominationsprozess für neue VR-Mitglieder. Bei je einem Sechstel der Retailbanken liegt die Leitung entweder beim Vorsitz eines ständigen Ausschusses (15%) oder beim Vorsitz eines zum Zweck der Nachfolgeplanung gebildeten Ad-hoc-Ausschusses (17%).

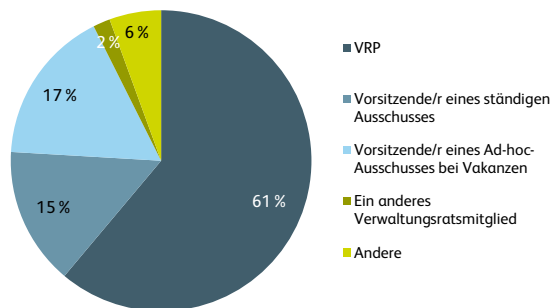


Abbildung 3: Lead bei der Nachfolgeplanung und der Suche neuer Verwaltungsratsmitglieder (n=54)

Bezüglich der ständigen Ausschüsse ist zudem erwähnenswert, dass gemäss der Analyse im Governance-Teil der IFZ Retail Banking-Studie (vgl. Kapitel 6.2.4) 16 der 73 analysierten Retailbanken (22%) über einen Vergütungs- und Nominationsausschuss und weitere acht Retailbanken (11%) über einen Personalausschuss verfügen. In einigen Fällen hat gleichzeitig der/die VRP den Vorsitz dieser ständigen Ausschüsse (und teils wohl auch der Ad-hoc-Ausschüsse) inne.

5.3.4 Definition von Anforderungsprofilen

Grundsätzlich setzt die Gewinnung geeigneter Verwaltungsräte klare Kompetenzprofile voraus, die sich an der Situation und Vision des Unternehmens orientieren. Dabei gilt es, Profile für die einzelnen Mitglieder und das gesamte Gremium zu erstellen. Basis dafür könnten die im Abschnitt 5.2.1 aufgezeigten Kriterien und Merkmale sein. Gute Verwaltungsratsgremien zeichnen sich dadurch aus, dass die Mitglieder unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen einbringen und sich auch als Persönlichkeiten ergänzen.

Als Grundlage für den Suchprozess sollten zwingend Anforderungsprofile für die zu besetzenden VR-Positionen festgelegt werden. Typische Grundprofile für Retailbanken sind zum Beispiel Personen mit Kernkompetenzen in den Bereichen Banken, Immobilien, Finanzen/Risiko, Recht, Digitalisierung/IT, Unternehmer/in oder Management. So wird dann beispielsweise für eine offene Vakanz eine Unternehmerin aus dem Marktgebiet der Bank gesucht, die VR-Erfahrung hat und zwischen 45 und 55 Jahre alt ist. Oder es wird eine Person mit Bankerfahrung (Schwerpunkt Kreditgeschäft) gesucht, die Führungserfahrung auf Ge-

schäftsleitungsebene hat. Ebenfalls denkbar wäre zum Beispiel eine Juristin, die mit dem Bankgeschäft und mit Problemen von KMU vertraut ist und Erfahrung in Verwaltungsräten hat.

Die Anforderungsprofile setzen die Kriterien für den Suchprozess und die Beurteilung potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten. Sie erlauben die gezielte Schliessung von Lücken bei Kompetenzen und Erfahrungen, die im Verwaltungsratsgremium fehlen. Je enger und detaillierter die Anforderungsprofile definiert werden, desto stärker wird aber auch der Kreis der in Frage kommenden Personen eingeschränkt. Hier wird es wohl Diskussionen über die Prioritäten brauchen, wenn sich Opportunitäten ergeben, die dem ursprünglich definierten Anforderungsprofil nicht oder nur teilweise entsprechen, dafür jedoch zum Beispiel von der Erfahrung und der Persönlichkeit her sehr gut ins VR-Gremium passen würden.

5.3.5 Kanäle für die Suche nach potenziellen Verwaltungsratsmitgliedern

Zu Beginn des Suchprozesses stellt sich die Frage, über welche Kanäle man potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten für den Verwaltungsrat findet. Dabei muss insbesondere entschieden werden, ob es ausreicht, die potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten im Beziehungsnetz des Verwaltungsrats und des Managements selbst zu suchen, ob allenfalls ein Executive Search Unternehmen beigezogen werden soll oder ob das VR-Mandat sogar öffentlich ausgeschrieben werden soll. Wie die Umfrage zeigt, können in der Praxis verschiedene dieser Wege zu erfolgreichen Neubesetzungen im Verwaltungsrat führen.

Die VRP der Retailbanken wurden gefragt, über welche Kanäle die zwei letzten Neubesetzungen im Verwaltungsrat gefunden wurden. 69 Prozent der Befragten führen das Beziehungsnetz der VR-Mitglieder auf, 37 Prozent gezielte Recherchen durch den Verwaltungsrat selbst. An dritter Stelle folgen mit 28 Prozent Suchaufträge an Executive Search Unternehmen. Rund ein Viertel (24%) der befragten VRP ist über das Beziehungsnetz von Mitgliedern der Geschäftsleitung fündig geworden. In einem Sechstel der Fälle (17%) erfolgten die Neubesetzungen aufgrund von Vorschlägen/Nominationen der Mehrheitsbeziehungswise Grossaktionäre oder der Eigentümer. Und bei immerhin einem Achtel der Befragten erfolgten die Neubesetzungen im VR aufgrund einer öffentlichen Ausschreibung mit einem Inserat.

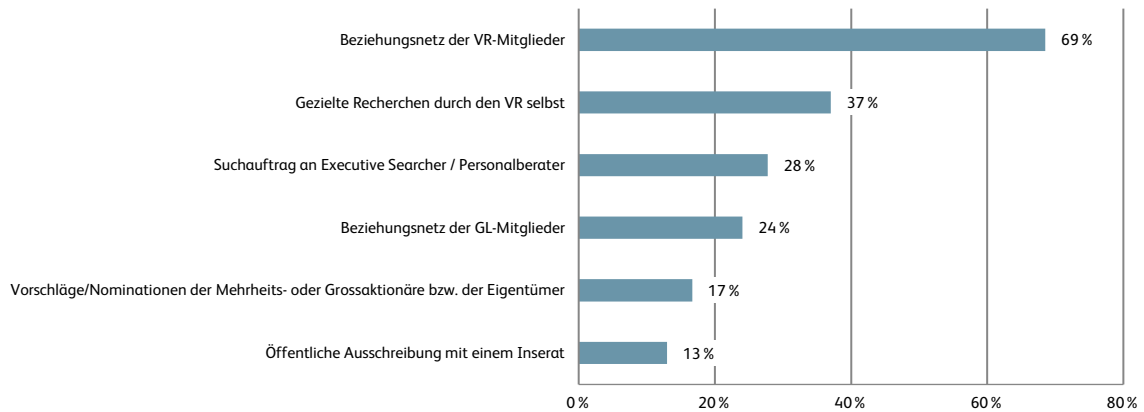


Abbildung 4: Kanäle für die zwei letzten Neubesetzungen im Verwaltungsrat (n=54)

5.3.6 Von der Longlist zur Shortlist

Wie in Abschnitt 5.2.3 erwähnt, lohnt es sich für den Verwaltungsrat, laufend oder jeweils anlässlich des jährlichen Updates der Personalplanung potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten für einzelne Kompetenzprofile zu identifizieren und in einer Longlist im Hinblick auf potenzielle Vakanz nachzutragen. Wenn dann ein Suchprozess eingeleitet wird, kann diese Longlist eine erste Ausgangslage bilden. Möglicherweise sind bereits (genügend) Personen / Favoriten identifizierbar, die dem gewünschten Profil entsprechen und für eine Nomination in Frage kommen. Es kann aber auch sein, dass eine gezielte Suche nach weiteren potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten eingeleitet und damit die Longlist erweitert wird.

Aufgrund der Longlist, welche ausreichende Informationen über die aufgeführten Personen enthalten soll, können jene Personen identifiziert werden, die für die entsprechende Vakanz prioritär in Frage kommen und auf eine Shortlist gesetzt werden. Es kann Sinn machen, die Personen auf der Shortlist in eine Rangfolge zu bringen. Vor allem in jenen Fällen, wo der Suchprozess ohne öffentliche Ausschreibung und ohne externe Unterstützung erfolgt, muss entschieden werden, ob bei den Personen der Shortlist als erstes informell und unverbindlich ein allfälliges Interesse abgeklärt werden soll, und falls ja, in welcher Reihenfolge. Je nach Rückmeldungen muss danach die Shortlist bereinigt werden, bevor der eigentliche Auswahl- und Nominationsprozess in die Wege geleitet wird.

Zu erwähnen ist, dass eine allfällige Begleitung und Unterstützung durch ein Executive Search Unternehmen der Retailbank und den potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten eine zusätzliche Vertraulichkeit bei der initialen Ansprache, dem Ausloten des Interesses und der Objektivierung der Eignung erlaubt.

5.3.7 Von der Shortlist zur Nomination

Auch beim Auswahlprozess für die Nomination stellt sich die Frage, ob man sequenziell vorgehen will oder ob man parallel mehrere Kandidatinnen und Kandidaten zu einem systematischen Evaluationsprozess einladen will. In der Vergangenheit wurde diesbezüglich manchmal die Frage diskutiert, ob bei «hochkarätigen» Kandidatinnen oder Kandidaten ein Reputationsrisiko oder das Risiko des Verlusts eines guten Kunden bestehen könnte, wenn sie angefragt und dann nicht berücksichtigt werden. Heutzutage ist es jedoch für potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten klar, dass bei einer sorgfältigen Evaluation neuer Verwaltungsratsmitglieder mehrere Personen angeschaut werden und dass eine Anfrage nicht automatisch zur Nomination führt.

Für die ersten Gespräche mit potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten gibt es verschiedene Formen und Wege. Teils werden informelle Vorgespräche mit dem/der VRP, mit dem/der Vorsitzenden des Nominationsausschusses oder mit einem VR-Mitglied geführt, um das grundsätzliche Interesse abzuklären und einen ersten Eindruck zu gewinnen. Daran schliessen sich oftmals offizielle «Bewerbungsgespräche» im Nomi-

nationsausschuss an, in deren Folge dann das Feld der Kandidatinnen und Kandidaten auf eine bis drei Personen reduziert wird.

Wichtig ist, dass bei den verbleibenden Kandidatinnen und Kandidaten sorgfältige Abklärungen getroffen werden und dass mit ihnen auch mehrere Gespräche in unterschiedlicher Zusammensetzung und zu unterschiedlichen Zeitpunkten geführt werden, um die Personen und ihr Umfeld kennenlernen und gut einschätzen zu können. Ein Vorteil kann dabei sein, wenn einzelne Verwaltungsratsmitglieder die zur Diskussion stehenden Personen bereits persönlich kennen und eine Meinung zu ihnen abgeben können. Zu den Abklärungen gehören allenfalls auch Referenzauskünfte sowie weitere Informationen wie zum Beispiel Betreibungs- und Strafregisterauszüge und ein Gewährfragebogen. Bei den Gesprächen müssen zwingend auch die zeitliche Verfügbarkeit, die Motivation für das Interesse am VR-Mandat und potenzielle Reputationsprobleme ausgelotet werden. Es gibt zudem – heute allerdings noch eher selten – Fälle, in denen mit den zur Nomination vorgesehenen Personen externe Assessments durchgeführt werden.

Am Schluss des Nominationsprozesses sollte sich die zur Nomination vorgesehene Person (oder ev. sogar zwei der in Frage kommenden Personen) im Verwaltungsratsgremium vorstellen und Fragen der Verwaltungsratsmitglieder beantworten. Erst danach soll diskutiert werden, ob die vorgeschlagene Person definitiv nominiert wird oder ob allenfalls nach einer Alternative gesucht werden kann.

Wenn sich der Verwaltungsrat grundsätzlich für eine Nomination entschieden hat, kann es in bestimmten Fällen notwendig sein, informelle Sondierungen bei den für die Wahl zuständigen (Mehrheits-)Eigentümern durchzuführen. Ebenso ist bei Banken eine Vorsondierung bei der FINMA notwendig. Dafür ist eine sorgfältige und umfassende Dokumentierung der/des Nominierten vorzubereiten.

Die Kommunikation der Nomination neuer Verwaltungsratsmitglieder muss sorgfältig geplant werden. Vor allem bei börsenkotierten Banken und wenn der Suchprozess lange vor der Generalversammlung erfolgt, kann die Nomination eventuell erst provisorisch erfolgen und die definitive Nomination muss dann zu einem späteren Zeitpunkt zusammen mit der Verabschiedung der Einladung für die Generalversammlung stattfinden.

5.3.8 Erkenntnisse aus der Umfrage

In der Umfrage bei den VRP der Retailbanken wurden auch Einschätzungen zum Selektionsprozess für neue Verwaltungsratsmitglieder eingeholt (vgl. Abbildung 5). Die Rückmeldungen der befragten VRP ergeben das folgende Bild:

- Die Retailbanken formulieren für vakante VR-Positionen Anforderungsprofile und suchen dann gezielt nach Personen, die diesen Anforderungsprofilen entsprechen. 95 Prozent der befragten VRP stimmen dieser Aussage ganz (54%) oder eher (41%) zu.
- Offenbar werden die VR-Mitglieder während dem Selektionsprozess über den Stand der Suche laufend informiert (Longlist, Shortlist, Gespräche). Dies wird von 93 Prozent der VRP klar (67%) oder eher (26%) bestätigt.
- Die VRP erachten den Selektionsprozess für neue Verwaltungsratsmitglieder als strukturiert, systematisch und gut dokumentiert. Diese Aussage wird von 87 Prozent klar (43%) oder als eher zutreffend (44%) bezeichnet.
- Mit den Kandidatinnen und Kandidaten werden jeweils vor der Nomination verschiedene Gespräche in unterschiedlicher personeller Zusammensetzung geführt. Diese Aussage wird von 85 Prozent der VRP klar (52%) oder eher (33%) bestätigt.
- Bei etwa einem Drittel der Banken (33%) scheint es nicht üblich zu sein, vor dem definitiven Nominationsentscheid ein Vorstellungsgespräch im Gesamt-VR durchzuführen.
- Bei der Mehrheit der Banken (55%) wird dem Verwaltungsrat am Schluss des Selektionsprozesses pro Vakanz nur eine Person zur Wahl vorgeschlagen. Nur 17 Prozent der VRP meinen vorbehaltlos, dass mindestens zwei Personen zur Auswahl unterbreitet werden.
- Externe Assessments werden mit den Kandidatinnen und Kandidaten für den Verwaltungsrat nur bei 16 Prozent der Banken durchgeführt (9% zutreffend, 7% eher zutreffend).
- Die Aussage, ob die Banken bei der Identifikation und Selektion neuer VR-Mitglieder einen «opportunistischen» Ansatz verfolgen und auf einen breiten Selektionsprozess verzichten, wenn sie bereits geeignete Kandidatinnen und Kandidaten im Fokus haben, wird nur von 13 Prozent der VRP als zutreffend und von weiteren 39 Prozent als eher zutreffend bezeichnet. Auf der anderen Seite finden 48 Prozent die Aussage nicht (22%) oder eher nicht (26%) zutreffend.

Wie aus der Abbildung 5 ebenfalls ersichtlich ist, sind 76 Prozent der befragten VRP klar (43%) oder eher (33%) der Meinung, sie hätten in den letzten Jahren keine grossen Probleme gehabt, genügend qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten für den Verwaltungsrat zu finden. Umgekehrt deuten immerhin bei knapp einem Viertel (24%) die Antworten darauf hin, dass sie tendenziell Schwierigkeiten bei der Suche neuer Verwaltungsratsmitglieder gehabt hatten.

5.4 Externe Unterstützung im Such- und Evaluationsprozess

Bei der Besetzung von Vakanzen in der **Geschäftsleitung** wird bei den Retailbanken häufig auf die Unterstützung von Executive Search Unternehmen gesetzt. Wie die Umfrage bei den VRP zeigt, erfolgen hingegen die meisten Neubesetzungen im Verwaltungsrat über Kanäle des Verwaltungsrats selbst und ohne externe Unterstützung. Trotzdem sollte sich jedes VR-Gremium die Frage stellen, ob es den gesamten Such- und Evaluationsprozess alleine durchführen kann, welche Unterstützung es intern beziehen kann (z.B. Sekretär/in des Verwaltungsrats, Personalchef) und

ob es sinnvoll sein könnte, bei der Nachfolgeplanung und insbesondere bei der Vorbereitung und Durchführung des Prozesses für Besetzung von Vakanzen im Verwaltungsrat externe Unterstützung beizuziehen.

5.4.1 Formen und Umfang der externen Unterstützung

Executive Search Unternehmen können bei der Nachfolgeplanung und Personalrekrutierung auf Stufe Verwaltungsrat in unterschiedlicher Art und Weise Unterstützung leisten. So können sie den gesamten Prozess begleiten und unterstützen oder sie können nur in einzelne Prozessphasen involviert werden, so etwa bei der konkreten Suche (Identifikation geeigneter Personen) oder bei der Evaluation von Kandidatinnen und Kandidaten (Aufarbeitung der Dossiers, Vorgespräche, Assessments etc.).

Die Umfrage bei den VRP der Retailbanken (vgl. Abbildung 6) bestätigt, dass bei der Suche nach neuen Verwaltungsratsmitgliedern nur zurückhaltend auf externe Unterstützung gesetzt wird. In den letzten fünf Jahren hat nur ein Drittel der Retailbanken immer (20%) oder in Einzelfällen (13%) externe Unterstützung für Assessments, Gespräche und Evaluationen

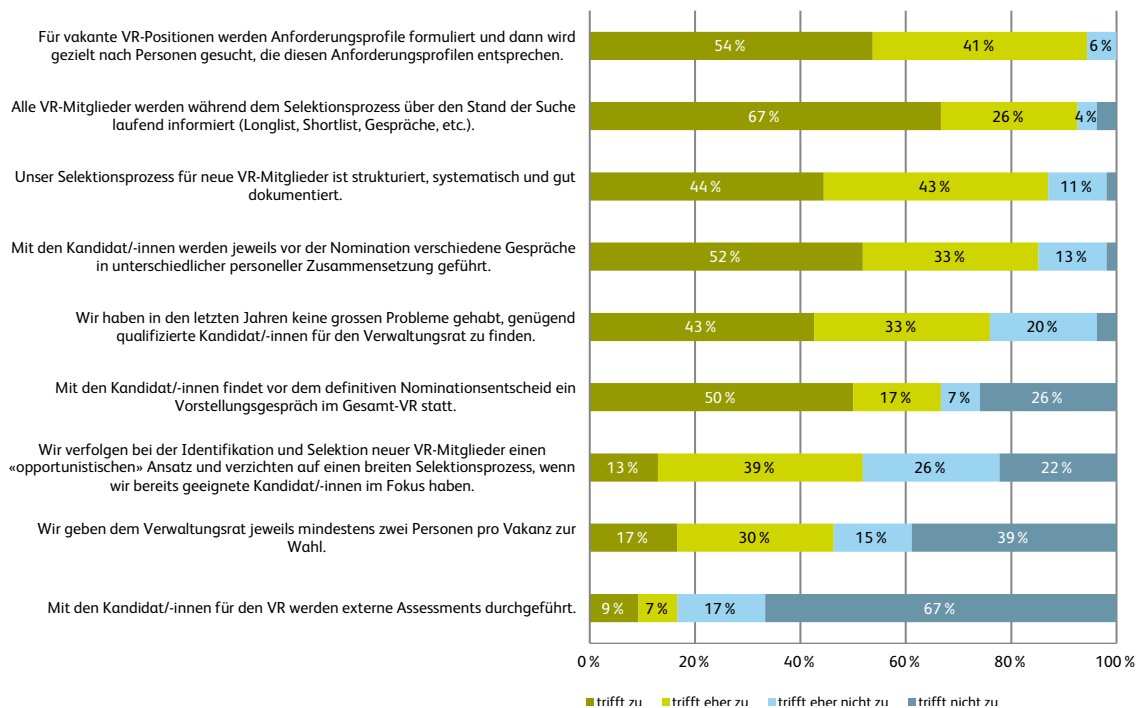


Abbildung 5: Verschiedene Aspekte des Selektionsprozesses für neue Verwaltungsratsmitglieder (n=54)

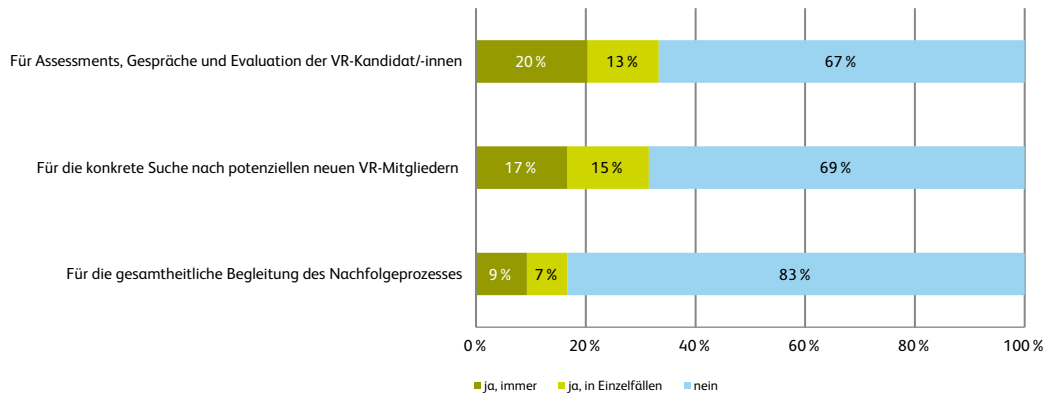


Abbildung 6: Externe Unterstützung bei der Suche neuer Verwaltungsratsmitglieder in den letzten fünf Jahren (n=54)

beigezogen. Ähnlich wenig wurde externe Unterstützung für die konkrete Suche nach potenziellen neuen VR-Mitgliedern beigezogen. Und nur bei einem Sechstel der befragten VRP wurde die externe Unterstützung für die gesamtheitliche Begleitung des Nachfolgeprozesses beigezogen.

5.4.2 Argumente für externe Unterstützung

Wie die Rückmeldungen der befragten VRP von Retailbanken zeigen, sprechen einige Argumente für den Beizug von externer Unterstützung für die Suche und Evaluation neuer Bankverwaltungsräte (vgl. Abbildung 7).

Gesamthaft betrachtet steht der Nutzen der externen Unterstützung für die Identifikation einer ausreichenden Zahl geeigneter potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten als Argument im Vordergrund:

- 87 Prozent der VRP sind klar (48%) oder eher (39%) der Meinung, beim Beizug externer Unterstützung resultiere eine breitere und diversere Auswahl.
- Ähnlich sieht die Zustimmung mit 85 Prozent beim Argument aus, wonach sich das vorhandene Netzwerk der VR-Mitglieder dank der externen Unterstützung erweitern lässt (33%/52%).
- Ebenfalls hohe Zustimmung erhält mit 70 Prozent das Argument, dass dank externer Unterstützung erfolgreicher Personen für bestimmte Anforderungsprofile gefunden werden können (31%/39%).
- Etwas tiefer ist sie mit 65 Prozent für das Argument der erfolgreicherer Identifikation geeigneter Frauen für den Verwaltungsrat (24%/41%).

Etwas weniger deutlich wird den Argumenten zum Nutzen einer Externen Unterstützung beim Such- und Evaluationsprozess zugestimmt:

- 69 Prozent der VRP sind klar (26%) oder eher (43%) der Meinung, dass die Unterstützung bei Assessments der Kandidatinnen und Kandidaten ein Argument für den Beizug Externer ist.
- 61 Prozent finden die Unterstützung bei der Vorevaluation der Kandidatinnen und Kandidaten als Argument für den Beizug Externer zutreffend (30%) oder eher zutreffend (31%) und 63 Prozent die objektive Beurteilung der Kandidatinnen und Kandidaten (20%/43%).
- Ähnlich ist mit 63 Prozent die Zustimmung für das Argument der Unterstützung bei der Gestaltung und Umsetzung der Corporate Governance, das allerdings nur von 13 Prozent als zutreffend, dafür aber von 50 Prozent als eher zutreffend eingeschätzt wird.
- Die tiefste Zustimmung als Argument für den Beizug Externer hat mit 50 Prozent die Unterstützung bei der Definition von Anforderungsprofilen und Entscheidungskriterien. Dieses Argument wird noch von 11 Prozent der VRP als zutreffend und von 39 Prozent als eher zutreffend eingeschätzt.

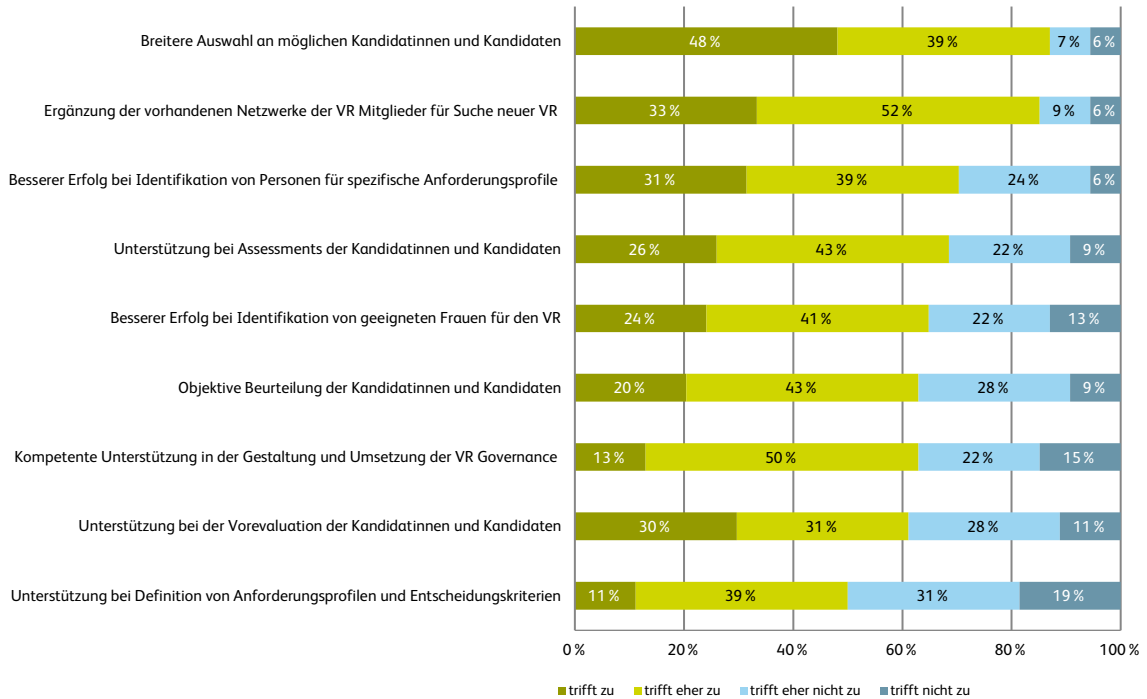


Abbildung 7: Argumente für den Beizug externer Unterstützung im Nachfolgeprozess für den Verwaltungsrat (n=54)

5.4.3 Argumente gegen externe Unterstützung

Die zur Einschätzung unterbreiteten Argumente gegen den Beizug externer Unterstützung bei der Suche und Evaluation neuer VR-Mitglieder werden von den befragten VRP recht differenziert beurteilt (vgl. Abbildung 8). Nur 24 Prozent sehen die hohen Kosten klar als Argument, weitere 41 Prozent stimmen eher zu. Ähnlich sieht

die Situation beim Argument aus, wonach die fehlende Vertrautheit mit dem Umfeld und mit der Unternehmenskultur der Bank gegen den Beizug externer Unterstützung spricht. Und das Argument, wonach beim Beizug externer Unterstützung das Risiko von Fehlbesetzungen aufgrund von Kandidatenvorschlägen bestehen könnte, wird von 65 Prozent der VRP als nicht zutreffend (15%) oder eher nicht zutreffend (50%) bezeichnet.

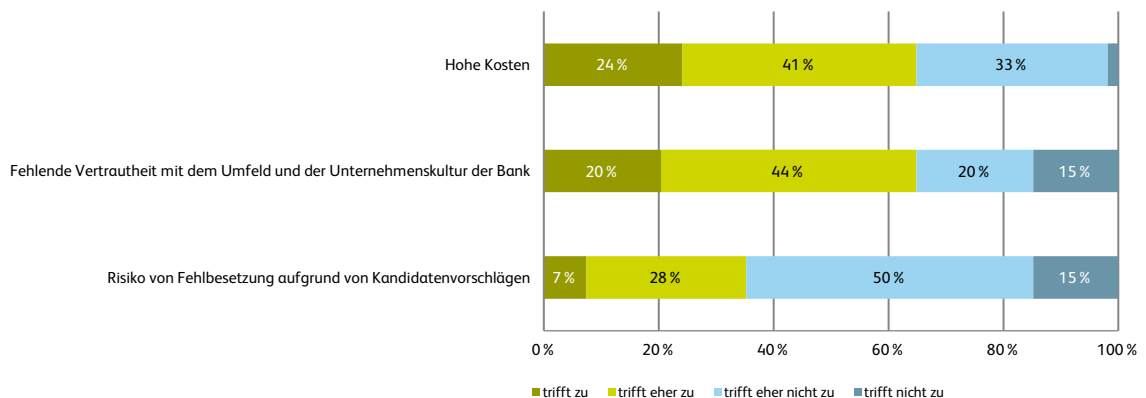


Abbildung 8: Argumente gegen den Beizug externer Unterstützung im Nachfolgeprozess für den Verwaltungsrat (n=54)

5.4.4 Was man bei der Auswahl der externen Unterstützung beachten muss

Wie die Umfrage bei den VR der Retailbanken gezeigt hat, wird bei weniger als einem Drittel der Banken für die Suche und die Evaluation neuer Verwaltungsratsmitglieder externe Unterstützung beigezogen. Die meisten VR-Gremien vertrauen heute offenbar darauf, mit ihren eigenen Kompetenzen und Beziehungen geeignete Personen zur Besetzung von Vakanzen zu finden.

Trotzdem macht es Sinn, bei der Planung des Such- und Evaluationsprozesses zu klären, ob Bedarf nach externer Unterstützung besteht und falls ja, in welcher Form. Falls dann tatsächlich externe Unterstützung beigezogen werden soll, stellt sich die Frage, wie man ein geeignetes Executive Search Unternehmen auswählt und wie man einen erfolgreichen Suchauftrag sicherstellt. Es empfiehlt sich, bei der Auswahl unter anderem die folgenden Aspekte zu beachten:

- Erfahrung in der Begleitung von VR-Gremien bei der Nachfolgeplanung und bei der Suche nach VR-Mitgliedern.
 - Referenzen für erfolgreich begleitete Such- und Evaluationsprozesse bei anderen Banken verlangen und eventuell bei diesen Banken über die gemachten Erfahrungen nachfragen.
 - Klärung des Beratungshonorars.
- Umfang der gewünschten Unterstützung klären: Klärung von Grundsatzfragen, Definition von Anforderungsprofilen, Identifikation geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten, Einholung von Dossiers, Vorevaluation, Begleitung der Gespräche, Durchführung von Assessments etc.).
 - Mit zwei bis drei Executive Search Unternehmen ein Gespräch führen und sich einen Vorschlag für das Vorgehen machen lassen.
 - Vertrautheit des potenziellen Executive Search Unternehmens mit Banken und speziell mit dem Umfeld der betreffenden Retailbank klären (inkl. relevanter Governance Kontext und Anforderungen der FINMA).

5.5 Zukünftige Herausforderungen

In der Umfrage wurden die Verwaltungsratspräsidentinnen und -präsidenten der Retailbanken auch zu den Herausforderungen befragt, die sich bei der gezielten Suche nach Verwaltungsratsmitgliedern und allgemein bei Vakanzen im Verwaltungsrat ergeben.

5.5.1 Herausforderungen bei der Rekrutierung von Verwaltungsratsmitgliedern

Wie Abbildung 9 zeigt, wurden die VRP zu ihrer Einschätzung von speziellen Herausforderungen bei der Suche nach neuen VR-Mitgliedern gebeten. Die Resultate zeigen, dass alle vier abgefragten Aussagen von rund einem Drittel der Befragten als zutreffend eingeschätzt werden. Deutliche Unterschiede ergeben sich dann vor allem beim Anteil der Befragten, welche die Aussage als eher zutreffend bezeichnen, oder umgekehrt beim Anteil der Befragten, welche die Aussage als nicht oder eher nicht zutreffend bezeichnen:

- Die höchste Zustimmung (92%) erhält die Herausforderung, Personen zu finden, welche Zukunftsanforderungen abdecken (z.B. Digitalisierung, Regulierung etc.).

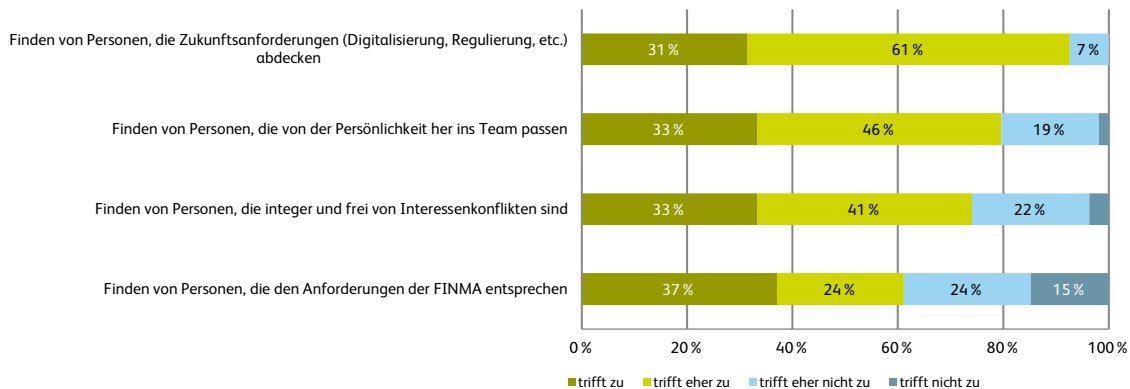


Abbildung 9: Spezielle Herausforderungen bei der Suche neuer Verwaltungsratsmitglieder (n=54)

- An zweiter Stelle liegt mit 79 Prozent die Herausforderung, Personen zu finden, die von der Persönlichkeit her ins Team passen.
- An dritter Stelle folgt mit 74 Prozent die Herausforderung, Personen zu finden, die integer und frei von Interessenkonflikten sind.
- Am wenigsten Zustimmung findet mit 61 Prozent die Herausforderung, Personen zu finden, die den Anforderungen der FINMA entsprechen. Das heisst umgekehrt, dass zwei Fünftel der VRP die Anforderungen der FINMA nicht als grosses Hindernis erachten.

5.5.2 Herausforderungen bezüglich der Diversität

Bei der Personalplanung ist die Frage nach der Diversität im Verwaltungsrat von höchster Bedeutung. Dabei geht es um mehr als nur um die Geschlechterquote, für die ja im neuen Aktienrecht ein Wunschziel von 30 Prozent formuliert wird. Vielmehr umfasst die Diversität auch verschiedene Aspekte wie sie in Abschnitt 5.2.1 bei der Analyse der Zusammensetzung des Verwaltungsrats aufgelistet wurden (Alter, spezifische Fachkompetenzen, Erfahrung als Unternehmer/in oder Manager/in, Unterschiedliche persönliche Netzwerke, Mindset etc.). Ebenso tragen die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Verwaltungsratsmitglieder zur Diversität des Gremiums bei.

Wie der unterste Balken in Abbildung 10 zeigt, halten sich die Meinungen zur Herausforderung, bei künftigen

Vakanzen die allgemeine Vielfalt/Diversität im Verwaltungsrat zu erhöhen, in etwa die Waage. 54 Prozent der Befragten empfinden diese Herausforderung als voll (11%) oder eher (43%) zutreffend, umgekehrt 46 Prozent als nicht (11%) oder eher nicht (35%) zutreffend.

Die spezifischen Herausforderungen werden durch die befragten VRP sehr unterschiedlich beurteilt. Alle vier zur Auswahl gestellten Aspekte werden nur von einem kleinen Teil der Befragten klar als zutreffend oder als nicht-zutreffend bezeichnet. Die Differenzierung ergibt sich somit tendenziell aus dem Anteil jener, die den betreffenden Aspekt als eher zutreffend oder als eher nicht-zutreffend bezeichnen:

- Am meisten Zustimmung erhält die Herausforderung, den Frauenanteil im Verwaltungsrat zu erhöhen. Dieser Aussage stimmen 70 Prozent der VRP klar (26%) oder eher (44%) zu.
- An zweiter Stelle folgt mit 63 Prozent die Herausforderung, den Anteil der Finanz- und Bankfachleute im Verwaltungsrat zu erhöhen.
- Die Herausforderung, den Anteil erfahrener Manager zu erhöhen, ist noch für 57 Prozent der Befragten voll (9%) oder eher (48%) zutreffend.
- Ähnlich sieht es, bei der Herausforderung, den Anteil von VR-Mitgliedern mit MINT-Erfahrung (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) zu erhöhen, welche für 58 Prozent der Befragten voll (4%) oder eher (54%) zutrifft.

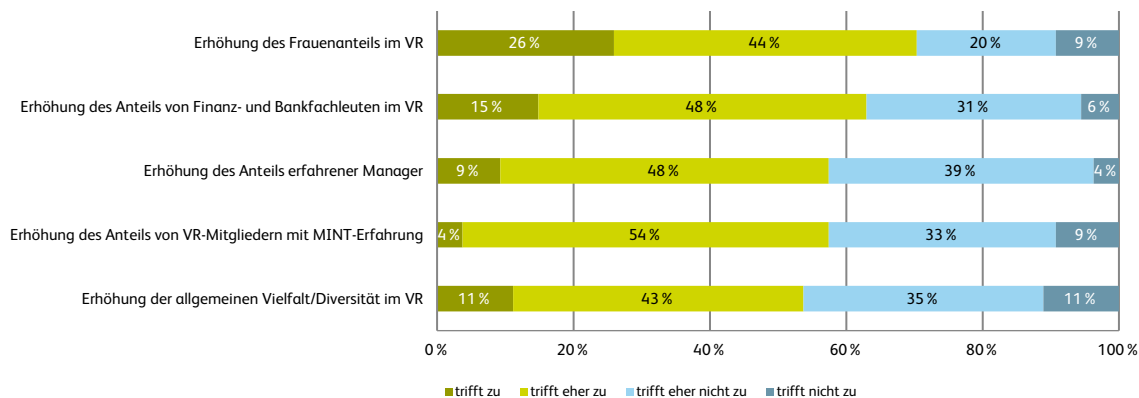


Abbildung 10: Herausforderungen bei künftigen Vakanzen im Verwaltungsrat (n=54)

5.6 Fazit

Die Personalplanung und die rechtzeitige Suche neuer Mitglieder sind eine wichtige Aufgabe des Verwaltungsrats. Wie die bei 54 Verwaltungsratspräsidentinnen und -präsidenten von Retailbanken durchgeführte Umfrage zeigt, sind sich die VRP der Bedeutung dieser Aufgabe bewusst und gehen sie umsichtig an. Nachfolgend sollen verschiedene Aspekte, die bei der Personalplanung und bei der personellen Erneuerung des Verwaltungsratsgremiums im Hinblick auf die Zukunft zu beachten sind, abschliessend festgehalten werden.

Personalplanung vorausschauend anpacken

Die Personalplanung sollte im Verwaltungsrat regelmässig traktandiert werden. Ziel muss es sein, periodisch bezüglich den für die strategischen Herausforderungen wichtigen Kompetenzen einen Blick in die Zukunft zu werfen, die aktuelle Zusammensetzung des VR zu hinterfragen beziehungsweise zu bestätigen, eine sukzessive Erneuerung des Gremiums anzustreben, rechtzeitige Nachfolgeplanungen in die Wege zu leiten (auch für spezifische Funktionen im VR wie z.B. VRP, Vorsitz von Ausschüssen) und die Liste potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten für den Verwaltungsrat zu aktualisieren.

Rekrutierung neuer VR-Mitglieder rechtzeitig einleiten

Im Rahmen der Personal- beziehungsweise Nachfolgeplanung sollte der Prozess für die Rekrutierung neuer VR-Mitglieder für absehbare Vakanzen rechtzeitig festgelegt werden. Und es ist empfehlenswert, sich – im Sinne eines «Plan B» – Gedanken zu machen, wie im Falle eines überraschenden Rücktritts einzelner VR-Mitglieder vorzugehen wäre. Zu diesem Zweck kann eine laufend nachgeführte Longlist mit potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten für spezifische Anforderungsprofile im Verwaltungsrat nützlich sein.

Externe Unterstützung prüfen

Die meisten Verwaltungsräte der Retailbanken haben in den letzten Jahren Vakanzen aus eigener Kraft und allenfalls mit interner Unterstützung erfolgreich mit gut qualifizierten Persönlichkeiten besetzen können. Obwohl sich diese Art und Weise der Suche und Evaluation von neuen Verwaltungsratsmitgliedern bis anhin durchaus bewährt, lohnt es sich bei der Planung des Prozesses für die Nomination neuer Verwaltungsratsmitglieder zu prüfen, ob es allenfalls Sinn macht, externe Unterstützung durch ein Executive Search

Unternehmen beizuziehen und / oder eventuell das Verwaltungsratsmandat sogar öffentlich auszuschreiben. Diese Frage wird heute mit Blick auf die steigenden Anforderungen an die Professionalität des Suchprozesses und die Erwartungen der FINMA wohl etwas anders gewichtet als bisher.

Nutzen von Executive Search Unternehmen abwägen

Der Hauptvorteil einer externen Unterstützung liegt darin, dass der Kreis der potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten für spezifische Anforderungsprofile erweitert werden kann. Es fliesst eine Aussensicht in den Prozess ein und es kommen auch Kandidatinnen und Kandidaten von ausserhalb des Netzwerks der bestehenden Verwaltungsratsmitglieder ins Spiel. Ein weiterer Vorteil besteht in der Expertise von erfahrenen Executive Search Unternehmen, der Unterstützung bei der Evaluation der Kandidatinnen und Kandidaten sowie der Entlastung der zuständigen Mitglieder des Verwaltungsrats im Rekrutierungsprozess.

Kreis der potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten erweitern

Die grosse Zustimmung der VRP bezüglich der Herausforderung, Personen zu finden, die Zukunftsanforderungen abdecken, könnte darauf hindeuten, dass das eigene, tradierte und oft zu wenig diverse Netzwerk der VR-Gremien der Retailbanken an Grenzen stösst. Die Erkenntnis, dass Gremien mit hoher Diversität bessere Entscheidungen treffen und damit Unternehmen nachhaltig erfolgreicher machen, hat sich durchgesetzt. Und der Mehrwert von Diversität kann nicht genügend betont werden, wenn es um die Bewältigung strategischer und transformatorischer Herausforderungen der Retailbanken geht. Das Postulat der Diversität führt auch zum Bedürfnis, den Kreis der potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten für den Verwaltungsrat auszuweiten.

Diversität richtig verstehen

Dem Thema Gender Diversity muss dabei ein spezieller Fokus geschenkt werden: dieser ist weder zu hinterfragen, noch ist die Entwicklung bereits zufriedenstellend abgeschlossen. Es wäre aber ein schlechter Ansatz, wenn man es in Anbetracht der erwähnten Erkenntnis bezüglich Diversity und deren positive Korrelation mit nachhaltigem Unternehmenserfolg bei der Gender Diversity bewenden liesse. Verwaltungsräte müssen sich anstrengen, weitere Diversity-Aspekte in die Rekrutierung neuer Verwaltungsratsmitglieder einfließen zu lassen, um den Mehrwert von

richtig verstandener Diversität vollumfänglich zu nutzen (vgl. dazu die Kriterien in Abschnitt 5.2.1).

VR-Mitglieder mit der richtigen Flughöhe suchen

Bei der Rekrutierung neuer Verwaltungsratsmitglieder ist darauf zu achten, dass die Diskussion um Diversität und spezifische Fachkompetenzen nicht die Aufgabe des Verwaltungsrats als Organ für Oberleitung und Oberaufsicht vergessen lässt. Auch Diversität ist dem Anspruch an Excellence untergeordnet. Es braucht im Verwaltungsrat nicht Sachbearbeiter/innen und reine Expert/innen, sondern generalistische, strategisch denkende und gut vernetzte Persönlichkeiten mit relevanter Praxis- und Führungserfahrung, die gemeinsam und mit der richtigen «Flughöhe» eine gute Corporate Governance gewährleisten, strategische Weichen stellen, die richtigen Personalentscheide für die Geschäftsleitung fällen und Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens übernehmen.

VR-Gremium in den Nominationsprozess einbeziehen

Für die Zukunft der Bank ist somit ein optimal zusammengesetztes Verwaltungsratsgremium mit Mitgliedern, die sich mit ihren vielseitigen Kompetenzen, Er-

fahrungen, Persönlichkeiten und Mindsets ergänzen, von zentraler Bedeutung. Jedes Mitglied muss zur strategischen Ausrichtung der Bank einen Beitrag leisten können und das Gremium muss gemeinsam die Bank in die Zukunft führen. Deshalb kann der Nominationsprozess für den Verwaltungsrat nicht einfach einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern oder gar einem externen Beratungsunternehmen delegiert werden. Vielmehr müssen die Verwaltungsratsmitglieder in den Prozess einbezogen werden (Diskussion der Anforderungsprofile, Meldung geeigneter Personen, Information über den Fortschritt, Gespräche mit den Kandidatinnen und Kandidaten, Entscheid über die Nomination etc.).

Herausforderungen der Zukunft anpacken

Eine wichtige Rolle kommt dabei den Verwaltungsratspräsidentinnen und -präsidenten zu, welche das Verwaltungsratsgremium führen und sich auch um die Personalplanung und die Prozesse für die Personalrekrutierung für den Verwaltungsrat kümmern müssen. Hier ist positiv einzuschätzen, dass sich die befragten VRP ihrer Verantwortung bewusst sind und auch die Herausforderungen bei der personellen Erneuerung ihrer Verwaltungsratsgremien als machbar einschätzen.

Die Autoren



Prof. Dr. Christoph Lengwiler

Prof. Dr. Christoph Lengwiler (1959) arbeitet seit 1987 als Dozent für Banking and Finance an der Hochschule Luzern – Wirtschaft (seit 2018 als Externer). Dort hat er ab 1997 das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ aufgebaut und bis 2017 geleitet. Von 2001 bis 2016 war er Mitglied des Verwaltungsrats der Luzerner Kantonalbank (ab 2011 als Vizepräsident). Seit 2012 ist er Mitglied des Bankrats der Schweizerischen Nationalbank und seit 2016 Mitglied des Verwaltungsrats der Berner Kantonalbank (seit 2020 als Vizepräsident). Zudem ist er Vizepräsident von swissVR, einer Vereinigung von Verwaltungsräten. Christoph Lengwiler hat an der Universität Zürich Betriebs- und Volkswirtschaftslehre studiert und 1987 mit einer bankwirtschaftlichen Dissertation promoviert.



Reto Jauch

Reto Jauch (1966) leitet die Industrie übergreifende Board & CEO Practice bei Schulthess Zimmermann & Jauch. Er moderiert den regelmässigen Schulthess Zimmermann & Jauch Board-Roundtable, ein Diskussionsforum für Verwaltungsräte und Entscheidungsträger aus der Politik und Akademie zu Governance und Leadership Themen. Schulthess Zimmermann & Jauch ist eine Board Advisory und Executive Search Firma mit Büros in Zürich, London, München und New York. Vor seiner selbständigen Tätigkeit war Reto Jauch Head Europe für A.T. Kearney's Board Advisory & Search Practice; er war von 1995 – 2002 Partner bei A.T. Kearney.

Unter Mitarbeit von



Marc Leuenberger

Marc Leuenberger (1993) arbeitet seit 2019 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Er hält einen Bachelorabschluss in Business Administration mit Vertiefung Banking & Finance sowie einen Masterabschluss in Banking & Finance der Hochschule Luzern und bildet sich zurzeit zum Financial Risk Manager (FRM) weiter. Vor seiner Tätigkeit am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ arbeitete er im Anlagebereich bei einer Raiffeisenbank.

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Als Institut der Hochschule Luzern – Wirtschaft sind wir in der Schweiz das führende Fachhochschulinstitut im Finanzbereich. Seit über 20 Jahren bieten wir Finanzfachpersonen aus Unternehmen sowie Fach- und Führungskräften aus der Finanzbranche Weiterbildungen, Forschungs- sowie Beratungsdienstleistungen an.

Wir legen Wert auf hohe Qualität und bieten als markt-orientierte Weiterbildungsinstitution Dienstleistungen in einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis an – oberstes Ziel sind zufriedene Kundinnen und Kunden.

Master of Advanced Studies

- MAS Bank Management
- MAS Controlling
- MAS Corporate Finance
- MAS Economic Crime Investigation
- MAS Immobilienmanagement
- MAS Pensionskassen Management
- MAS Private Banking & Wealth Management

Diploma of Advanced Studies

- DAS Accounting
- DAS Bank Management
- DAS Compliance Management
- DAS Controlling
- DAS Corporate Finance
- DAS Economic Crime Investigation
- DAS Pensionskassen Management
- DAS Private Banking & Wealth Management

Certificate of Advanced Studies CAS

- CAS Anlageberatung
- CAS Asset Management
- CAS Commodity Professional
- CAS Controlling
- CAS Corporate Finance
- CAS Crypto Finance & Cryptocurrencies
- CAS Digital Banking
- CAS Digital Controlling
- CAS Economic Crime Investigation
- CAS Financial Investigation
- CAS Financial Management
- CAS Finanz- und Rechnungswesen für Juristen
- CAS Finanzmanagement für Nicht-Finanzfachleute
- CAS Funding & Treasury
- CAS Future of Insurance
- CAS Gesamtbanksteuerung
- CAS Governance, Risk and Compliance
- CAS Group Reporting and Analysis
- CAS Real Estate Asset Management
- CAS Real Estate Development
- CAS Real Estate Investment Management
- CAS Sales und Marketing im Banking
- CAS Swiss Certified Treasurer (SCT)[®]
- CAS Turnaround Management
- CAS Verwaltungsrat

Fachkurse

- Controlling für Nicht-Finanzfachleute
- Corporate Risk Management
- Digital CFO
- Finanzen für Nicht-Finanzfachleute
- Negotiation
- Swiss Treasury Practice
- Vermögensverwalter

Mehr Informationen:

www.hslu.ch/ifz-weiterbildung, T +41 41 757 67 67, ifz@hslu.ch

Ausgewählte Publikationen des IFZ



IFZ Retail Banking-Studie 2020

Die Entwicklung der Schweizerischen Retail-banken wird seit 2012 jedes Jahr in der IFZ Retail Banking-Studie beleuchtet. Neben den jährlich erscheinenden Benchmarking- und Corporate Governance-Teilen untersucht die Studie immer auch zwei bis drei Spezialthemen. Im Jahr 2020 lag der Fokus unter anderem auf dem Markt für Immobilienfinanzierungen in der Schweiz.

Autoren: Prof. Dr. Andreas Dietrich, Prof. Dr. Christoph Lengwiler, Prof. Dr. Marco Passardi, Dr. Simon Amrein

Preis: Studie 2020 CHF 100.–; ältere Studien CHF 50.–

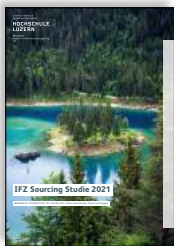


IFZ Retail Banking-Studie 2019

Die Entwicklung der Schweizerischen Retail-banken wird seit 2012 jedes Jahr in der IFZ Retail Banking-Studie beleuchtet. Neben den jährlich erscheinenden Benchmarking- und Corporate Governance-Teilen untersucht die Studie immer auch zwei bis drei Spezialthemen. Im Jahr 2019 lag der Fokus unter anderem auf den Liquiditätsvorschriften.

Autoren: Prof. Dr. Andreas Dietrich, Prof. Dr. Christoph Lengwiler, Prof. Dr. Marco Passardi, Simon Amrein

Preis: Studie 2019 CHF 50.–



IFZ Sourcing-Studie 2021

Der Schwerpunkt der Studie befasst sich mit der Entwicklung von Ökosystemen rund ums Wohnen und zeigt die Einschätzungen von Chancen und Risiken, welche Retailbanken diesbezüglich vornehmen. Im Weiteren werden die Erwartungen von Banken und Sourcing-Anbietern in Bezug auf das weitere Aufbrechen der Wertschöpfungsketten und die damit verbundene Auslagerung von Aufgaben analysiert.

Autoren: Dr. Urs Blattmann, Dr. Felix Buschor, Marc Leuenberger, Anja Leutenegger

Preis: Kostenloser Download unter <https://blog.hslu.ch/retailbanking/ifz-sourcing-studie/>



Marketplace Lending Report Switzerland 2021 (Englisch)

Der Marketplace Lending Report ist die erste umfassende Analyse zur Fremdkapital-Finanzierung von Schweizer Unternehmen, öffentlich-rechtlichen Körperschaften und Privatpersonen über Plattformen im Internet.

Autoren: Prof. Dr. Andreas Dietrich, Dr. Simon Amrein

Preis: Kostenloser Download unter <https://blog.hslu.ch/retailbanking/marketplacelending/>



IFZ FinTech Study 2021 (Englisch)

Die Hochschule Luzern hat zum sechsten Mal eine umfassende Bestandsaufnahme des Schweizer FinTech-Marktes vorgenommen. Die Studie zeigt, dass sich die Schweizer FinTech-Branche in den letzten Jahren von einem Nischenmarkt zu einem relevanten Anbieter von innovativen Lösungen für die Finanzindustrie entwickelt hat. Doch im Jahr 2020 zeigten auch erste Anzeichen für eine Verlangsamung des Wachstums.

Autoren: Prof. Dr. Thomas Ankenbrand, Denis Bieri, Moreno Frigg, Marc Grau, Damian Lötscher

Preis: Kostenloser Download unter <https://blog.hslu.ch/retailbanking/fintech-study/>



Mobile Payment Studie Schweiz 2020

Die Mobile Payment-Studie 2020 zeigt die verschiedenen Anwendungsbereiche von Mobile Payment in der Schweiz und analysiert und vergleicht diese mit dem gesamten Zahlungsmarkt. Die Autoren untersuchen zudem vertieft die jüngste Entwicklung des Nutzerverhaltens.

Autoren: Prof. Dr. Andreas Dietrich, Reto Wernli

Preis: Kostenloser Download unter <https://blog.hslu.ch/retailbanking/>

Ausgewählte Publikationen des IFZ



Studie zur Finanzierung der KMU in der Schweiz 2021

Im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO hat das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ die aktuelle Finanzierungssituation bei kleinen und mittelgrossen Schweizer Unternehmen (KMU) im Rahmen einer repräsentativen Studie untersucht. Dabei wurde unter anderem analysiert, welche KMU welche Finanzierungsstrukturen haben, welche KMU einen Kredit erhalten – und welche nicht, und wie sich die Covid-19 Pandemie auf das Finanzierungsverhalten ausgewirkt hat.

Autoren: Prof. Dr. Andreas Dietrich, Prof. Dr. Philipp Lütolf, Reto Wernli

Preis: Kostenloser Download, demnächst verfügbar



#getintouch – Customer Touchpoints in Banking

Die systematische Gestaltung von Kundenerlebnissen steht immer mehr im Fokus des Managements von Banken. Doch welche Touchpoints nutzen Kunden und was erleben sie dort? Welche Touchpoints bieten Banken? Wie bewerten Kunden diese Touchpoints? Welche Funktionen wollen Kunden? Welche Funktionen stellen Banken zur Verfügung? Was sind die wichtigsten Handlungsfelder der Zukunft? Diese Studie beantwortet die Forschungsfragen und zeigt auf welche Banken in der Schweiz besonders kundenorientiert im Management ihrer Touchpoints sind.

Autoren: Prof. Dr. Nils Hafner

Preis: Kostenloser Download unter <https://blog.hslu.ch/retailbanking/>



Swiss Asset Management Study 2021 (Englisch)

Das Asset Management etabliert sich als wichtiger Sektor für den Schweizer Finanzplatz mit einem differenzierten Leistungsversprechen. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ publiziert in Zusammenarbeit mit der Asset Management Association Switzerland jährlich eine Studie zum Schweizer Asset Management.

Autoren: Dr. Jürg Fausch, Dr. Tatiana Agnesens, Moreno Frigg and Marc Grau

Preis: Kostenloser Download unter <https://blog.hslu.ch/retailbanking/asset-management-study/>



Trendstudie Banken 2021

Die Studie analysiert einerseits die wichtigsten Touchpoints aus Banken- und aus Kundensicht. Andererseits zeigt sie auf, wie sich das Kundenverhalten in Bezug auf Digitalisierungsthemen gegenüber der letztjährigen Befragung verändert hat und welche Trends durch die Corona-Pandemie weiter verstärkt wurden. Zudem untersucht die Trendstudie Banken 2021, wie sich die Geschäftsmodelle in Zukunft verändern werden.

Autoren: ti&m und Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Preis: Kostenloser Download unter <https://www.ti8m.com/insights/downloads/trendstudie-banken-2021>

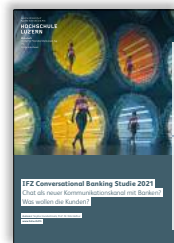


IFZ Sustainable Investments Studie 2021

Die IFZ Sustainable Investments Studie 2021 untersucht Klimarisiken und -strategien und analysiert den Schweizer Markt für nachhaltige Publikumsfonds.

Autoren: Prof. Dr. Manfred Stüttgen, Brian Mattmann

Preis: Kostenloser Download unter www.hslu.ch/sustainable



IFZ Conversational Banking Studie 2021

Die IFZ Conversational Banking Studie zeigt das Potential von Text- und Voicebasierten Chats in der Finanzindustrie in der Schweiz, Deutschland und in Österreich.

Autoren: Sophie Hundertmark und Prof. Dr. Nils Hafner

Preis: Kostenloser Download, demnächst verfügbar

Schulthess Zimmermann & Jauch

Schulthess Zimmermann & Jauch ist ein strategischer Partner in der Beratung von Boards und im Executive Search. Wir beraten Verwaltungs- und Bankräte in der Planung und Weiterentwicklung der Gremienzusammensetzung und identifizieren – basierend auf gezieltem, systematischem und auftragsspezifischem Research, profunder Branchenkenntnis sowie einer disziplinierten inhaltlichen Betrachtung der Kultur, Unternehmensstrategie und Aufgabe – erfolgreich und zielgenau Verwaltungsräte und Führungskräfte im Rahmen von Suchaufträgen.

Beratungsschwerpunkte

Diversität

Der Mehrwert von Diversität kann nicht genügend betont werden, wenn es um die Bewältigung strategischer und transformatorischer Herausforderungen geht. Die Erkenntnis, dass diverse Gremien bessere Entscheidungen treffen und damit Unternehmen nachhaltig erfolgreicher machen, hat sich durchgesetzt. Dem Thema Gender Diversität muss ein spezieller Fokus geschenkt werden, und dieser ist weder zu hinterfragen, noch ist die Entwicklung bereits zufriedenstellend abgeschlossen. Es wäre aber eine schlechte Entwicklung, wenn man die erwähnte Erkenntnis bezüglich Diversität und deren positive Korrelation mit nachhaltigem Unternehmenserfolg dabei bewenden liesse. Verwaltungsräte müssen sich anstrengen, weitere Diversitätsaspekte in die Entwicklung und Rekrutierung von Schlüsselpersonen einfließen zu lassen, um den Mehrwert von Diversität vollumfänglich mitzunehmen. Wir bringen Vielfalt in den Verwaltungsrat.

Entwicklung des Verwaltungsrates

Wir beraten und begleiten Verwaltungsratspräsidenten und Vorsitzende von Nominations- und Vergütungsausschüssen (NVA) bei der nachhaltigen Entwicklung des Gremiums bezüglich Governance-Fragen, Dynamik und Effizienz im Gremium, bei der Nachfolgeplanung und in der Suche und Evaluation von neuen Verwaltungsräten und deren weiteren Entwicklung. Grundwerte, Kultur und Leadership Excellence haben ihren Ursprung im Verwaltungsrat. Das Executive Management hat die Aufgabe, darauf abgestimmt die Unternehmenskultur auszugestalten und zu leben. Das alles kann nur gelingen, wenn die Mitglieder des Verwaltungsrats selber als Vorbild innerhalb der Organisation agieren.

CEO-Suche und Nachfolgeplanung auf Stufe Geschäftsleitung

Unsere Auswahlverfahren und Nachfolgeplanungsprozesse sind auf die Anforderungen der aktuellen und zukünftigen Unternehmensstrategie ausgerichtet. Die erforderlichen Fähigkeiten unterscheiden sich je nach Unternehmen und Situation. Dabei gilt es zu beachten, dass die alleinige Betrachtung von – in der Vergangenheit und in anderen Situationen – erbrachten Leistungen kein zuverlässiges Prognoseinstrument darstellt. Im Rahmen der Kandidatenevaluation überprüfen wir erbrachte Leistungen und beurteilen die Befähigung eines Kandidaten für die entsprechende CEO-Position oder Geschäftsleitungsfunktion und die damit verbundenen Anforderungen. Dabei berücksichtigen wir fachliche Kompetenzen mit Bezug zum Anforderungsprofil und insbesondere die Eignung im Kontext der Unternehmenskultur: Persönlichkeit und Mindset.

Kontakt:

Reto Jauch, Board & CEO Practice / Managing Partner
Basteiplatz 7, 8001 Zürich, Telefon +41 44 289 88 88, reto.jauch@sz-j.com

Sponsoren:



Partner:



Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ

Campus Zug-Rotkreuz
Suurstoffi 1
CH-6343 Rotkreuz

blog.hslu.ch/retailbanking



Schulthess Zimmermann & Jauch