

Roche baut erfolgreiche Nachfolger für seine Blockbuster auf **SEITE 23**

Der Brexit führt zu Verlagerungen in der Finanzbranche – Frankfurt hofft, doch Paris schlägt Pflöcke ein **SEITE 25**

«Es soll endlich Ruhe einkehren»

Warum Pascal Gantenbein nicht mehr Raiffeisen-Präsident werden will

Der Interimspräsident will mit seinem überraschenden Verzicht die Lage bei der Bankengruppe entschärfen. Unabhängig davon treibt er ein Reformprogramm voran. Bis Ende Jahr sollen die Eckpunkte stehen.

Sie haben im Juni angekündigt, als Verwaltungsratspräsident von Raiffeisen Schweiz zu kandidieren. Was qualifiziert Sie für dieses Amt?

Im März bin ich gleichsam über Nacht als Interimspräsident installiert worden und habe das Amt mit viel Engagement angepackt. Mehrere Regionalverbände unserer Gruppe ermutigten mich zu diesem Schritt. Mein oberstes Ziel war es, den Raiffeisen-Verbund zu stabilisieren. Es ging mir nie um meine Person, sondern darum, zur bestmöglichen Lösung beizutragen.

Nochmals: Warum sind Sie ein geeigneter Kandidat?

Ich habe mich jetzt entschieden, meine Kandidatur zurückzuziehen. Damit soll Raiffeisen wieder Handlungsfreiheit bekommen und nicht in einen von den Medien herbeigeredeten Wahlkampf verwickelt werden.

Wieso dieser abrupte Sinneswandel?

Wir haben in der Gruppe einen Erneuerungsprozess in Gang gesetzt, und ich möchte diesen zu Ende führen, ohne in einem Interessenkonflikt zu stehen. Es soll endlich Ruhe in das Unternehmen einkehren. Im November an der ausserordentlichen Delegiertenversammlung und vor allem in deren Vorfeld soll es nicht zu einem medialen Showdown kommen, sondern es soll ein Präsident gewählt werden, auf den sich der Verwaltungsrat und die Delegierten in einem geordneten Prozess geeinigt haben.

Sie werden aber Vizepräsident bleiben?

Ja, ich stehe weiterhin als Vizepräsident zur Verfügung. Es ist mir ein Anliegen, die aufgefleichten und anstehenden Schritte auch über die ausserordentliche Delegiertenversammlung hinaus zügig voranzubringen.

Sind Sie gruppenintern auf Skepsis gestossen? Sie haben weder Führungsnach Bankerfahrung und stammen wie der ehemalige Präsident aus der akademischen Welt.

Diese Parallelität wurde in der Tat in der Öffentlichkeit zelebriert. Es ist so, dass ich nie eine Führungsposition bei einer grossen Bank innehatte. Aber ich bin nicht Teil der Ära Vincenz und verfüge



«Die Zentrale soll auf Kernthemen fokussieren»: Pascal Gantenbein.

ANNOCK/RAAMP/INZZ

banken aussieht. Da geht es etwa um das Thema Corporate Governance. Soll jede Bank eine Stimme an der Delegiertenversammlung erhalten? Derzeit ist das nicht der Fall. Wir müssen uns zudem darüber einigen, was mit den innerhalb der Gruppe entstandenen informellen Gremien geschehen soll.

... die notabene statutarisch nicht genügend abgestützt sind, wie die Konferenz der Regionalverbandspräsidenten. Raiffeisen Schweiz braucht effiziente Kommunikationskanäle, damit wir uns als Zentrale mit unseren Eigentümern, den Raiffeisenbanken, besser austauschen können. Wir könnten etwa einen Genossenschaftsrat schaffen, der auch statutarisch verankert würde.

Das wäre aber ein weiteres Gremium in der Gruppe. Würde die Komplexität nicht nochmals zunehmen?

Das Ziel besteht nicht darin, ein zusätzliches Gremium zu schaffen. Der Genossenschaftsrat würde vielmehr andere Gremien ersetzen. Wir müssen ausserdem evaluieren, welche Leistungen Raiffeisen Schweiz für die einzelnen Institute erbringen soll und wie diese abzugelten sind.

Sollen die Banken wieder unabhängig werden, oder soll die Zentrale mehr Funktionen an sich ziehen?

Darüber werden wir Gespräche führen. Die Kommunikation zwischen der Zentrale und den Banken über strategische und operative Fragen hat sich zu einem grossen Problem ausgewachsen. Es entstand Frustration, und zwar nicht erst jüngst, sondern in den vergangenen zehn Jahren. Sie kam bloss erst jetzt an die Oberfläche.

die Beteiligungsstrategie in eine Kooperationsstrategie umdefiniert und treiben die Entflechtung voran. Es ist nicht mehr zeitgemäss, wenn sich eine Bank links und rechts Beteiligungen anlässt. Zudem müssen wir das Hypothekengeschäft stärker überwachen und das Anlagegeschäft näher an diesen Kern heranführen.

Wie konnte dem Verwaltungsrat die Kontrolle über den ehemaligen Chef Pierin Vincenz entgleiten?

Offenbar haben, und das sagt die Finanzmarktaufsicht Finma in ihrem Bericht deutlich, die Kontrollprozesse versagt.

Wie freiwillig war die Abkehr von der Diversifikationsstrategie, und welche Rolle spielte die Finma?

Das kann ich nicht beurteilen, da diese Abkehr vor meiner Zeit eingeleitet worden ist. Patrik Gisel hat rasch nach seiner Ernennung damit begonnen, die Gruppe zu entflechten. 2015 wurde Raiffeisen allerdings auch zur systemrelevanten Bank erklärt. Damit stiegen die Eigenmittelanforderungen, was Beteiligungen teurer machte.

Derselbe Gisel hat aber als Vincenz-Stellvertreter diese Strategie dreizehn Jahre lang mitgetragen. Dazu kann ich nichts sagen.

Die Finma hat Raiffeisen Schweiz dazu aufgefordert, die Vor- und Nachteile eines Rechtsformwechsels von der Genossenschaft zur Aktiengesellschaft zu prüfen. Was bevorzugen Sie?

Wir gehen das Thema mit aller Offenheit an. Erstens, in Sachen Corporate Governance sind Aktiengesellschaften den Genossenschaften eher etwas voraus. Das heisst aber nicht, dass eine Genossenschaft ausserstande ist, eine wirksame Corporate Governance einzuführen. Zweitens geht es um die Frage der Kapitalisierung. Bis vor kurzem war es für eine Genossenschaft unmöglich, im Notfall kurzfristig Kapital aufzunehmen. Nun gibt es das Partizipationskapital. Drittens stellt sich die Frage, wie die Haftung organisiert wird, wenn eine Aktien-

Was verstehen Sie genau unter Führungserfahrung?

Es wäre begrüssenswert, wenn die Person Erfahrungen als Geschäftsleitungsmitglied mitbrächte. Das hilft, die richtigen Fragen zu stellen, und sorgt für ein gutes Zusammenspiel von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat.

Und was erwarten Sie demgegenüber vom neuen Firmenchef?

Er muss zum einen imstande sein, Leute zu führen und die Strategie umzusetzen. Das sind klassische Anforderungen. Zum anderen erwarten wir, dass er rasch die spezielle DNA der Gruppe lesen lernt. Er muss den Draht zu den Bankvertretern finden und sollte sich nicht scheuen, auch vermeintlich kleine Themen anzugehen. Es gibt in der Finanzbranche sicher Kandidaten, die ein solches Profil mitbringen.

Ziehen Sie interne oder externe Kandidaten vor?

Der Prozess ist offen, der Fokus liegt aber ganz klar auf externen Kandidaten.

Warum ist Patrik Gisel per 1. Januar 2019 nicht mehr Chef?

Er stand im Zentrum der öffentlichen Debatte, welche die ganze Raiffeisen-Gruppe mehr und mehr belastet hat. Die negative Wahrnehmung verdeckte den ausgezeichneten Geschäftsgang der Bank. Seit der Enforcement-Verfügung der Finma Mitte Juni hat der Wind auch innerhalb der Gruppe gedreht. Gewisse Themen haben plötzlich an Gewicht gewonnen, wie gerechtfertigt die Kritik auch immer sein mag. Dazu zählen Kreditengagements, die zwar unter Pierin Vincenz eingegangen wurden, aber der Geschäftsleitung unbekannt waren. Hinzu kommt die schleppende Inbetriebnahme der neuen IT-Plattform. Es entstand eine Konstellation, welche die Banken des Verbundes geradezu zu kritischen Fragen herausgefordert hat. Wir mussten diese Stimmung zur Kenntnis nehmen und handeln.

Wann steht der Name des neuen Verwaltungsratspräsidenten fest?

Ziel ist es, bis Anfang September so weit zu sein. Er soll dann an der Delegiertenversammlung im November gewählt werden. Um eine Kampfwahl zu vermeiden, werden wir uns mit den Delegierten und den Regionalverbänden auf einen einzigen Kandidaten einigen.

Steht im November auch der Name des neuen Chefs fest?

Nein, das braucht vermutlich mehr Zeit. Interview: Ermes Gallarotti, Daniel Imwinkelried

«Unsere Gruppe hat sich von einem Staatenbund zu einem Bundesstaat entwickelt.»

gesellschaft und viele Genossenschaften unter einem Dach arbeiten.

Vieles scheint in Richtung Aktiengesellschaft zu deuten.

Die Frage betrifft nur Raiffeisen Schweiz und nicht die Raiffeisenbanken. Und hier sind wir in der Evaluationsphase.

Umstritten war auch die Erhöhung der Entlohnung, die sich der Verwaltungsrat genehmigt hat. Musste das sein?

Wir schauen uns das mit einem externen Experten und einigen Delegierten an. Auch ich verstehe nicht, warum man die Erhöhung nicht schon 2016 kommunizierte, als der Entscheid dafür fiel, sondern bis zu diesem Frühling gewartet hat.

Welche Eigenschaften muss der neue Präsident mitbringen?

Führungserfahrung ist eine der Voraussetzungen. Der neue Präsident sollte darüber hinaus in der Lage sein, den Dialog innerhalb der Gruppe zu verbessern. Ich habe denn auch bereits einen Kulturwandel initiiert, was auch anerkannt wird. Ich bin auf die Verbände und die Banken zugegangen, um zu erfahren, wo bei ihnen der Schuh drückt.

Weg frei für Neustart von Raiffeisen

Kommentar auf Seite 11

über Fachwissen im Risikomanagement und im Immobilienbereich. Der Präsident von Raiffeisen Schweiz hat zudem als Moderator zwischen den Anspruchsgruppen eine sehr wichtige Rolle, die mir liegt. Es kommt also nicht allein auf die Führungserfahrung an. Mir geht es darum, die Suche nach dem neuen Präsidenten zu entkrampfen.

Was steht auf Ihrer Reformagenda?

Bis zur ausserordentlichen Delegiertenversammlung im November stehen uns dreieinhalb Monate zur Verfügung. Wir haben seit März schon sehr viel erreicht, müssen aber jetzt vor allem neu definieren, wie die Zusammenarbeit von Raiffeisen Schweiz mit den 255 Raiffeisen-

Ökonom und Professor

imr. · Pascal Gantenbein ist seit März dieses Jahres interimistischer Verwaltungsratspräsident von Raiffeisen Schweiz. Er hat dieses Amt von Johannes Rüeegg-Stürm übernommen, der im Zuge der Affäre Vincenz zurücktrat. Im Juni hatte Gantenbein angekündigt, für das Präsidium zu kandidieren. Seit 2007 arbeitet er als ordentlicher Professor für Finanzmanagement an der Universität Basel. Dem Verwaltungsrat von Raiffeisen Schweiz gehört Gantenbein seit 2017 an. Die Ära Vincenz hat er somit nicht mehr miterlebt. Der im Jahr 1970 geborene Ökonom studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen. 2004 reichte er an derselben Universität die Habilitation ein. In seiner Funktion als Interimspräsident koordiniert er diverse Reformprojekte bei der Raiffeisenengruppe.