

Unternehmen

Risiko Rollenwechsel

SCHWEIZ Wenn ein CEO seine Position gegen das Präsidium im Verwaltungsrat eintauscht, gilt es zwischen den Vor- und den Nachteilen genau abzuwägen.

CHRISTIAN BRAUN

Darf ein CEO ins Verwaltungsratspräsidium wechseln? Entsprechende Ankündigungen haben sich in jüngster Zeit gehäuft. Schindler tat die Absicht Mitte Januar kund, Panalpina Ende Februar, Dätwyler und DKSH Anfang März. Bei Allreal und Huber + Suhner ist der Ämterwechsel schon länger aufgelegt – für die Generalversammlung 2016 resp. 2017 –, während ihn Bucher Industries schon am Aktionärstreffen vom 15. April vollziehen will (vgl. Tabelle 1).

Aus Sicht der Corporate Governance – der Grundsätze einer guten Unternehmensführung – sind solche Wechsel nicht immer unbedenklich. Interessenkonflikte und Unabhängigkeit zählen zu den wichtigen Themen. Ein generelles Urteil ist laut Christophe Volonté von der unabhängigen Nachhaltigkeitsratingagentur Inrate aber nicht möglich: «Es kommt darauf an, in welcher Situation sich eine Gesellschaft befindet und welche Strategie sie verfolgt, wenn der CEO ersetzt wird.»

Gute und schlechte Beispiele

Von der dogmatischen Haltung vor allem angelsächsischer Corporate-Governance-Dienstleister gelte es abzutücken, meint Marc Possa, Geschäftsführer und Partner der VV Vermögensverwaltung und Leiter des SaraSelect-Nebenwertefonds. «Jeder Fall muss einzeln betrachtet werden, so lassen sich viele Vorteile entdecken.»

Nicht immer kommt «CEO wird VR-Präsident» (VRP) gut heraus. An gelungenen Beispielen herrscht aber kein Mangel (vgl. Tabelle 2). Burckhardt Compression – die Gesellschaft meldete am Freitag eine grössere Transaktion in China (vgl. Seite 15) – und Givaudan sind Paradebeispiele. Auch Nestlé scheint nach dem Rückzug von Peter Brabeck aufs Präsidium gut zu

«Jeder Fall muss einzeln betrachtet werden, so lassen sich auch viele Vorteile entdecken.»

MARC POSSA
CEO und Partner VV Vermögensverwaltung

funktionieren. Nestlé zählt wie Givaudan zu den SMI-Unternehmen, in denen ein Wechsel des heutigen CEO – hier Paul Bulcke, dort Gilles Andrier – ins Verwaltungsratspräsidium gut vorstellbar ist.

Kontinuität und Kenntnis

Die Argumente, weshalb die VR-Spitze durch den bisherigen Geschäftsführer besetzt werden soll, ähneln einander. Es geht um Kontinuität. Das Vorgehen gewährleiste die Fortsetzung der Strategie nachhaltigen profitablen Wachstums, heisst es von Dätwyler. DKSH sichert sich auf dem Weg «zugleich Kompetenz und Kontinuität», was gemäss dem abtretenden VRP Adrian T. Keller für weiteres Wachstum essenziell ist. Huber + Suhner setzt auf «grösstmögliche Stabilität».

Auch Bucher sieht mit Philip Mosimann im Präsidium die Fortsetzung «der auf Langfristigkeit ausgerichteten Strategie des profitablen Wachstums» am besten gewährleistet. Sein Rollenwechsel sei nicht vorgespart gewesen, präzisiert Mosimann. «Er ist das Resultat einer breiten Analyse, deren alleiniger Leitgedanke das Wohl der Firma war.»

Panalpina streicht rund um das Thema Kontinuität einen zentralen Punkt heraus: Der für die VR-Spitze vorgeschlagene CEO



Nimmt ein CEO den Lift nach oben ins VR-Präsidium, birgt das Gefahren. Nicht selten bringt ein solcher Wechsel aber klare Vorteile.

Peter Ulber verfüge über grosse Branchenkenntnisse. Sich als Präsident von aussen in eine Gesellschaft einzuarbeiten, brauche zwei bis drei Jahre, schätzt Vermögensverwalter Possa. Lasse sich das abkürzen, sei das ein grosser Vorteil.

«Für einen Verwaltungsrat als Gremium ist es zentral, auch über gute Kenntnisse zum Unternehmen zu verfügen», sagt Barbara Heller von Swiss Proxy Advisor. Um solches Wissen zu erlangen, werde oft ein Executive oder CEO ins Gremium geholt, wenn auch nicht zwingend als Präsident. Vergleichbares Wissen von aussen zu rekrutieren, könne sich je nach Situation als sehr schwierig erweisen. Barry Callebaut hat sich das zu Herzen genommen: Im VR sitzen drei ehemalige CEO.

Risiken nicht unterschätzen

Gemäss einer Publikation der Unternehmensberatung Booz & Co. von 2012 wechseln weltweit 29% aller CEO ins Präsidium ihrer Gesellschaft. In Japan waren es dannzumal sogar 69%, in Nordamerika 35%, in Europa dagegen bloss 15%.

«CEO wird VRP» birgt aber auch Gefahren und kann Nachteile haben. Die Trennung der Funktionen des VR-Präsidiums und des CEO ermöglicht es gemäss der Anlagestiftung Ethos, ein Machtgleichge-

wicht innerhalb des Unternehmens herzustellen. Dadurch werde die Fähigkeit des Verwaltungsrats verbessert, unabhängige Entscheide zu treffen und die Geschäftsleitung zu überwachen.

Mit der Übernahme des VR-Präsidiums durch den bisherigen CEO kann das Machtgleichgewicht gestört werden. Der VRP sieht sich möglichen Interessenkonflikten gegenüber, etwa wenn Entscheide, die er als CEO gefällt hatte, im Verwaltungsrat zur Debatte gestellt werden. Das könnte die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats gefährden. Auch besteht gemäss Philip Mosimann die Gefahr, dass der frühere CEO seinen Informationsvorsprung als VR-Präsident missbraucht.

Vermögensverwalter Marc Possa nennt noch ein anderes Risiko: «Wenn der CEO das VR-Präsidium übernimmt, ist die Wahrscheinlichkeit grösser, dass die Gesellschaft auf dem alten Gleis weiterfährt.» Brauche es eine Revolution, sei das nicht gut. In der Regel gehe es in solchen Fällen aber um eine Evolution, um das Weiterentwickeln einer über die Jahre aufgebauten kulturellen DNA. Dann sei ein solcher Rollenwechsel meist ein Vorteil.

Für Christophe Volonté von Inrate ist wichtig, dass die Checks and Balances – die gegenseitige Kontrolle zur Verhinderung von Machtmissbrauch – und im All-

gemeinen die Corporate Governance einer Gesellschaft funktionieren. Werde alles von einer Person abhängig, steige das Risiko von Fehlern. Gemäss Barbara Heller sollte ein CEO, der Verwaltungsratsprä-

sidant wird, nicht in Komitees Einsitz nehmen, die für das Funktionieren der Checks and Balances von zentraler Bedeutung sind, also etwa im Revisions- und Risiko-Ausschuss oder im Vergütungsausschuss.

Klare Aufgabentrennung

Damit «CEO wird VRP» funktioniere, brauche es ein klares Rollenverständnis, sagt Philip Mosimann. Die Aufgabenbereiche des neuen CEO einerseits und seines Präsidenten gewordenen Vorgängers andererseits müssten klar geregelt sein. Daher ist

2 Gelungene und durchwachsene Beispiele

Erfolgreiche Fälle	
Burckhardt Compression	CEO Valentin Vogt wird 2011 VRP, Marcel Pawlicek wird CEO. Sehr gute Unternehmensentwicklung.
Geberit	CEO Albert Baehny übernimmt 2011 Doppelmandat (CEO und VRP), gibt CEO-Amt auf Anfang 2015 an Christian Buhl ab.
Givaudan	CEO Jürg Witmer wird 2005 VRP, Gilles Andrier wird CEO. Sehr gute Unternehmensentwicklung.
Nestlé	CEO und VRP Peter Brabeck gibt 2008 CEO-Amt an Paul Bulcke ab. Gute Unternehmensentwicklung.
Swiss Life	CEO Rolf Dörig wird nach einem Jahr als VR-Mitglied 2009 VRP, Bruno Pfister wird CEO (2008 bis 2014). Gute Unternehmensentwicklung.
Durchwachsene Fälle	
Adecco	CEO John Bowmer wird 2002 VRP (bis 2004). Dürrtliche Entwicklung.
Lonza	CEO Sergio Marchionne wird 2002 VRP (bis 2005). Dürrtliche Entwicklung.
Novartis	CEO und VRP Daniel Vasella gibt 2010 CEO-Amt an Joseph Jimenez ab, bleibt VRP bis 2013. Erst danach Schwung.
Orell Füssli	CEO Klaus Oesch wird 2007 VRP. Bis zum Rücktritt 2012 häuften sich grosse Aufräumarbeiten an.

Quelle: Inrate, FuW

es für den designierten VRP von Bucher auch zentral, dass ein früherer CEO in seiner Funktion als Präsident keine exekutiven Aufgaben wahrnimmt, «sonst sind Konflikte vorprogrammiert».

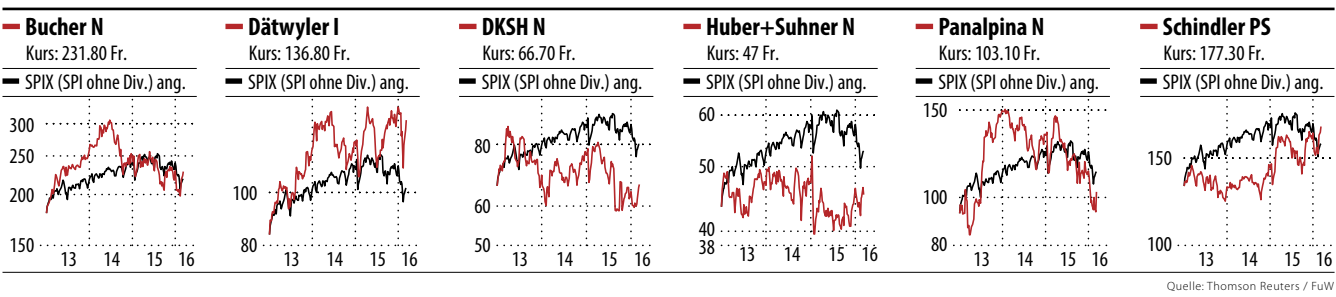
Ausschlaggebend seien die involvierten Personen, sagt Valentin Vogt, früher CEO, jetzt VR-Präsident von Burckhardt Compression, und meint damit auch die Zusammensetzung des Verwaltungsrats. «Die Gesamtzusammensetzung des VR im Hinblick auf das Schaffen von langfristigem Shareholder Value ist empirisch relevant», betont Barbara Heller von Swiss Proxy Advisor. In der Zusammensetzung gelte es, verschiedene mögliche Vor- und Nachteile abzuwägen, wenn ein CEO das VR-Präsidium übernimmt.

Vor einem Wechsel ebenfalls zu beachten ist laut Valentin Vogt die Lage des Unternehmens. Brauche es neue Impulse, sei «CEO wird VRP» vermutlich nicht ideal. Vogt selbst befolgt zwei bewährte Prinzipien: Zwischen CEO und Präsident brauche es räumliche Distanz, und der VRP müsse in der Zeit, die neben dem Präsidentenamt übrig bleibe, gut ausgelastet sein – «sonst befasst er sich mit zu vielen Details und mischt sich zu sehr ins operative Geschäft ein».

Mitarbeit: Gret Heer.

Aufpassen, wenn ...

- ein früherer CEO als Verwaltungsratspräsident eine exekutive statt eine nicht-exekutive Position hat
- er in Ausschüssen mitwirkt, die für das Funktionieren der Checks and Balances relevant sind
- er allgegenwärtig ist und es Anzeichen dafür gibt, dass er nicht loslassen kann
- er als Verwaltungsratspräsident viele CEO «verbraucht»
- der Wechsel des CEO ins VR-Präsidium der Gesellschaft ein Automatismus ist
- es generell Hinweise auf unzureichende Checks and Balances und eine mangelhafte Corporate Governance gibt



Quelle: Thomson Reuters / FuW

1 Unternehmen, die einen Wechsel des CEO ins Verwaltungsratspräsidium planen

Unternehmen	Kurs am 11.3.	Börsenwert in Mio.	Umsatz 2015 in Mio.	Gewinn je Aktie			KGV 2016	Rendite 2015 in %	CEO	Wechsel ins VR-Präsidium seit
				2014	2015	2016 ^a				
Allreal	135.90	2162	794 ¹	6.56	7.66	7.20	19	4,2	Bruno Bettoni	1999 ² 15. April 2016
Bucher Industries	231.80	2343	2490	18.58	13.69	14.50	16	2,4	Philip Mosimann	2002 ³ 15. April 2016
Dätwyler	136.80	2250	1165	6.14	5.04	7.00	20	1,6	Paul Hälg	2004 GV 2017
DKSH	66.70	4338	10 051	2.96	3.12	3.15	21	1,9	Jörg Wolle	2002 GV 2017
Huber + Suhner	47.00	914	706	3.05	1.27	2.50	19	2,1	Urs Kaufmann	2002 GV 2017
Panalpina	103.10	2446	5855	3.68	3.69	4.45	23	3,4	Peter Ulber	2013 10. May 2015
Schindler ⁴	177.30	18 789	9391	7.74	6.28	6.90	26	1,5	Silvio Napoli	2014 GV 2017 ⁵

¹Schätzung ²Inklusive Generalunternehmung ³Bis 2015 CEO, danach ein Jahr lang Mitglied des VR. ⁴Übergab das CEO-Amt Ende 2015 an Jacques Sandre. ⁵Partizipationsscheine ⁶Wird an der GV 2016 (22. März) zur Wahl als VR-Mitglied vorgeschlagen.

Quelle: Unternehmen, FuW