

# FINANZ und WIRTSCHAFT



EIN ARTIKEL AUS DEM DOSSIER

## Corporate Governance

15.09.2017 – 08:56 UNTERNEHMEN / SCHWEIZ

## Welche Folgen ein Rollenwechsel hat

MARTIN GOLLMER



Hariolf Kottmann, jetzt noch CEO von Clariant, will als zukünftiger VRP von HuntsmanClariant ein aktiver Präsident sein. (Bild: Steffen Schmidt/Keyston)

**Kontinuität spricht dafür, den abtretenden CEO zum Verwaltungsratspräsidenten zu machen. Er erhält dadurch aber eine problematische Machtfülle.**

Der Fall, dass der CEO nach seinem Rücktritt im gleichen Unternehmen zum Verwaltungsratspräsidenten (VRP) wird, ist gar nicht so selten. Im laufenden Jahr fand ein solcher Wechsel beispielsweise schon bei so unterschiedlichen schweizerischen Unternehmen wie Nestlé oder Schindler, DKSH, Dätwyler oder Huber + Suhner sowie BFW Liegenschaften oder PSP Swiss Property statt. Bei Clariant, die in Fusion begriffen ist mit dem US-Branchennachbarn Huntsman, sowie Vetropack ist ein solcher Wechsel angekündigt. Die betroffenen Unternehmen führen nachvollziehbare Gründe dafür an, dass ihr CEO Verwaltungsratspräsident wird. Experten in Corporate Governance – guter Unternehmensführung – sehen neben Chancen aber auch Gefahren.

### Aktuelle Fälle von «CEO wird Verwaltungsratspräsident»

Unternehmen	Name	CEO	VRP	Kurs am 12.9.	Perf. seit 1.1.	Marktkap.	Umsatz 2016	Gewinn/Verlust pro Aktie in Fr.	Div.-Rendite
				in Fr.	in %	in Mio. Fr.	in Mio. Fr.	2016	2017 <sup>1</sup>
<b>Wechsel 2017 vollzogen</b>									
BFW Liegenschaften	Beat Frischknecht	2012-2017	seit GV 2017	44.75	+17.2	232	20	3.50	2.10
Dätwyler	Paul Häng	2004-2016	seit GV 2017	152.50	+10.2	2393	1215	3.47	6.98
DKSH	Olaf Welle	2002-2017	seit GV 2017	81.50	+21.1	3301	10505	3.21	3.16
Huber + Suhner	Urs Kaufmann	2002-2017	seit GV 2017	57.00	+0.9	1151	737	2.52	2.46
Nestlé	Paul Brucke	2008-2016	seit GV 2017	81.35	+11.4	253.174	89786	2.75	3.29
PSP Swiss Property	Luciano Gabriel	2007-2017	seit GV 2017	89.80	+2.1	4119	369	2.84	4.43
Schindler	Silvio Napoli	2014-2016	seit GV 2017	209.80	+18.1	22.273	9683	7.12	7.57
<b>Wechsel 2017 angekündigt</b>									
Huntsman/Clariant <sup>2</sup>	Hariolf Kottmann	seit 2008	ab Fusion	23.45	+36.7	7784	5847	0.78	0.99
Vetropack	Claude Cornaz	2000-2017	ab GV 2018	1980.00	+11.6	785	602	107.58	120.46

<sup>1</sup>VP: Investitionspräsident <sup>2</sup>GV: Generalversammlung <sup>3</sup>ab Schöpfung <sup>4</sup>ab Fusion <sup>5</sup>ab Fusion <sup>6</sup>ab Fusion <sup>7</sup>ab Fusion <sup>8</sup>ab Fusion <sup>9</sup>ab Fusion <sup>10</sup>ab Fusion

Quelle: Bloomberg, Unternehmensdaten

Die Frage, ob der CEO im gleichen Unternehmen Verwaltungsratspräsident werden soll, ist denn auch umstritten. «Für uns ist der Wechsel kein Problem, sofern mehr als 50% der Verwaltungsratsmitglieder unabhängig sind», sagt Vincent Kaufmann, Direktor des Stimmrechtsberaters Ethos. Verwaltungsratspräsidenten, die vorher CEO im gleichen Unternehmen waren, werden von Ethos als abhängig betrachtet. Diese Art der Voreingenommenheit kann die Kontrollfunktion, die ein Verwaltungsrat gemäss Gesetz hat, beeinträchtigen.

### Eine Ausnahme

Guido Schilling, Chef des gleichnamigen Führungskräftevermittlungsunternehmens, sagt demgegenüber: «Es gibt grundsätzlich wenig Gründe, warum Aktionäre ihren CEO zum Verwaltungsratspräsidenten befördern sollten, ohne dass es eine sogenannte Cooling-off-Periode gibt.» In Deutschland und Österreich kennt man eine gesetzlich geregelte Wartezeit von zwei Jahren, während der ein Geschäftsleitungsmitglied nicht direkt in die strategische Führung wechseln darf. In der Schweiz denkt die Finanzmarktaufsicht Finma über ähnliche Einschränkungen für Finanzinstitute nach.

Schilling sieht eine Ausnahme, nämlich dann, «wenn ein erfolgreich laufender Strategieprozess konsequent weitergeführt werden soll». Dann werde sich in der Regel ein bedeutender Grossaktionär starkmachen für die Wahl des abtretenden CEO an die Verwaltungsratsspitze. Das war genau der Fall beim Marktexpansionsdienstleister DKSH. «Der langjährige CEO Jörg Wolle ist dem Wunsch der Hauptaktionäre gefolgt, den Vorsitz des Verwaltungsrats zu übernehmen», erklärt ein Unternehmenssprecher. Ziel sei es gewesen, Kontinuität in der erfolgreichen strategischen Ausrichtung in anspruchsvollen Märkten zu gewährleisten und zugleich wichtige langfristige Beziehungsnetzwerke zu sichern.

Kontinuität als Beweggrund für die Wahl des bisherigen CEO zum Verwaltungsratspräsidenten streichen auch andere Unternehmen hervor. «Wir sehen es als Vorteil, dass das fusionierte Unternehmen HuntsmanClariant vom bisherigen CEO von Clariant, Hariolf Kottmann, als Verwaltungsratspräsident und vom bisherigen CEO von Huntsman, Peter Huntsman, als Leiter des operativen Geschäfts geführt werden wird», heisst es beim Spezialitätenchemiehersteller Clariant. Davon versprechen sich die Fusionspartner «Kontinuität in der erfolgreichen Geschäftsführung». Auch bei der Immobilienfirma PSP Swiss Property stand der Wechsel von Ex-CEO Luciano Gabriel ins VRP-Amt unter dem gleichen Vorzeichen: Es sei darum gegangen, «Kompetenz im Unternehmen zu behalten», führt ein Sprecher aus.

Kontinuität will auch Vetropack mit der Wahl des langjährigen CEO Claude Cornaz zum Verwaltungsratspräsidenten wieder herstellen. «Dadurch wird das Präsidium wieder von einem Mitglied der Cornaz-Familien wahrgenommen», erklärt eine Sprecherin. Der abtretende Hans Rüegg sei der bisher erste und einzige «externe» Verwaltungsratspräsident gewesen. Die Cornaz-Familien besitzen die Aktien- und Stimmenmehrheit am Glasverpackungsproduzenten.

### **Klare Spielregeln**

Experten in guter Unternehmensführung weisen aber auch auf mögliche Probleme in der Konstellation «CEO wird VRP» hin. «Sind die Checks and Balances ungenügend, steigt die Gefahr, dass der ehemalige CEO zu viel Macht hat», argumentiert Christophe Volonté, Head Corporate Governance bei Inrate. «Er weiss mehr und hat deshalb einen Informationsvorsprung auf die übrigen Verwaltungsratsmitglieder.» Ethos-Direktor Kaufmann sieht zudem die Gefahr, dass der abtretende CEO als VRP dem neuen CEO zu wenig Raum zur Entfaltung lässt.

Sandro Gianella, Managing Partner beim Headhunter Knight Gianella, fordert deshalb «klare Spielregeln, die abgemacht werden». Sofern diese eingehalten werden, können für Barbara Heller, Geschäftsführerin des Corporate-Governance-Spezialisten Swipra, die Vorteile überwiegen, wenn der CEO zum VRP wird. Dazu brauche es aber «zusätzliche Kontrollmechanismen, etwa einen unabhängigen Vizepräsidenten oder einen unabhängigen Lead Director», damit der zum VRP gewordene CEO seinen Wissensvorsprung – bewusst oder unbewusst – nicht für Partikularinteressen des Managements oder für sich selbst einsetzen könne.

Die Unternehmen sind sich dieser Gefahren bewusst und verweisen auf gesetzliche Bestimmungen bzw. interne Leitlinien, die eingehalten würden. «Hariolf Kottmann wird seine Rolle als VRP gemäss den im Obligationenrecht, im Swiss Code of Best Practice und in den Statuten der neuen Gesellschaft beschriebenen Aufgaben ausfüllen», heisst es etwa bei Clariant.