

# Unternehmen

- 6 Valoras Dividende ist nachhaltig
- 8 Apple hinterlässt viele Opfer
- 10 Autoneum entsteht kein Nachteil
- 11 Ausserbörsliche Aktien im Hoch

## Heikle Macht der CEO im Verwaltungsrat

**SCHWEIZ** Besonders problematisch ist es, wenn beide Ämter im selben Unternehmen ausgeübt werden. Ethos will solche Kombinationen nicht mehr tolerieren.

MARTIN GOLLMER

Es ist gar nicht so selten, dass ein CEO auch noch Verwaltungsrat (VR) im selben Unternehmen ist. Das birgt die Gefahr von Rollenkonflikten. Der Stimmrechtsberater Ethos, der vorrangig auf institutionelle Anleger ausgerichtet ist, empfiehlt deshalb 2017 solche CEO nicht mehr zur Wahl oder Wiederwahl in den Verwaltungsrat. Andere Stimmrechtsberater und Experten sind nicht ganz so kategorisch.

Die Doppelfunktion CEO und Verwaltungsrat im selben Unternehmen kommt in der Schweiz recht häufig vor. Gemäss einer aktuellen Aufstellung von Ethos ist das in 45 der insgesamt 205 im markt-breiten Swiss Performance Index (SPI) geführten Unternehmen der Fall (vgl. Tabelle). In den vergangenen Jahren hat aber der Anteil der SPI-Gesellschaften, in denen der CEO gleich auch noch im Verwaltungsrat aktiv ist, abgenommen (vgl. Grafik1). Bei den Blue Chips im Swiss Market Index (SMI) ist die Tendenz uneinheitlich (vgl. Grafik2).

### Gefährliche Machtballung

Grund für die Rollenkonflikte sind die unterschiedlichen Aufgaben, die Geschäftsleitungen und VR-Gremien haben. Die Geschäftsleitung mit dem CEO an der Spitze führt die Gesellschaft operativ. Der Verwaltungsrat wiederum beaufsichtigt die Geschäftsleitung und legt die von ihr umzusetzende Unternehmensstrategie fest. Gewisse Aufgaben des Verwaltungsrats betreffen dabei ganz konkret den CEO – beispielsweise die Ausgestaltung seines Vergütungspakets oder seine Abberufung.

Ist der CEO auch noch Verwaltungsrat im gleichen Unternehmen, kann er sein eigenes Schicksal deshalb in Teilen selbst bestimmen und sich auch teilweise selbst beaufsichtigen. «Das führt zu einer Machtballung beim CEO», sagt Christophe Volonté dazu. Er ist Head Corporate Governance bei Inrate und verantwortlich für die Aktionärsdienstleistung zRating.

Ethos-Direktor Vincent Kaufmann ergänzt: «Das Hauptrisiko ist, dass der Verwaltungsrat in solchen Fällen seine Unabhängigkeit in Aufsichtsbelangen verliert. Das ist deshalb problematisch, weil in der Regel eine Informationsasymmetrie existiert zwischen dem CEO und den unabhängigen VR-Mitgliedern.» Damit sind Situationen gemeint, in denen der CEO mehr über das Unternehmen weiss als dessen Verwaltungsrat.

Für Barbara A. Heller, Chefin des Stimmrechtsberaters Swipra, ist grundsätzlich eine Doppelfunktion CEO/VR im selben Unternehmen möglich. Ihrer Meinung nach sind dann aber «Prozesse zu implementieren und gegenüber den Aktionären darzulegen, die trotz eines CEO-Verwaltungsrats ein unabhängiges Funktionieren des VR-Gremiums zulassen und bei denen entsprechende Checks and Balances vorhanden sind, die diese spezifische Situation berücksichtigen».

Das Schweizer Aktienrecht räumt den Unternehmen in dieser Frage im Übrigen absolute Gestaltungsfreiheit ein. Auch der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance äussert sich zur Kumulation von CEO- und VR-Amt nicht; er gibt einzig vor, dass eine Mehrheit der VR-Mitglieder unabhängig sein sollte. Eine Ausnahme gibt es aber für Banken und Versicherungen. Dort schreibt die Finanzmarktaufsicht Finma vor, dass der CEO im selben Unternehmen nicht auch noch Verwaltungsrat sein darf.

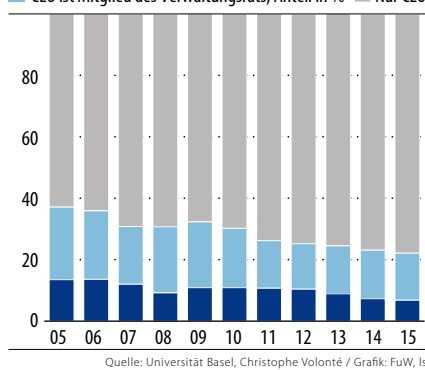
Situationen, in denen die Kombination von CEO- und VR-Funktion im gleichen Unternehmen vertretbar ist, nennt zRating-Leiter Volonté. Er erwähnt den Fall



In 45 der 205 SPI-Unternehmen sitzt der CEO auch im Verwaltungsrat.

#### 1 CEO und Verwaltungsrat in gleicher SPI-Firma

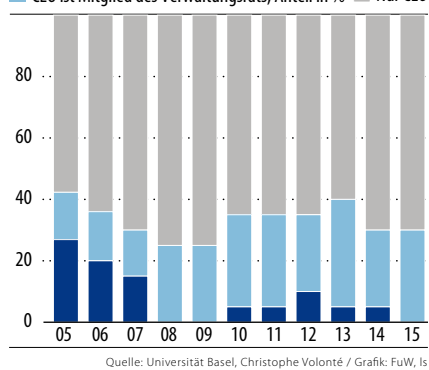
■ CEO ist Präsident des Verwaltungsrats, Anteil in %  
■ CEO ist Mitglied des Verwaltungsrats, Anteil in % ■ Nur CEO



Quelle: Universität Basel, Christophe Volonté / Grafik: FuW, Is

#### 2 CEO und Verwaltungsrat in gleicher SMI-Firma

■ CEO ist Präsident des Verwaltungsrats, Anteil in %  
■ CEO ist Mitglied des Verwaltungsrats, Anteil in % ■ Nur CEO



Quelle: Universität Basel, Christophe Volonté / Grafik: FuW, Is

von Gesellschaften, wo hohe Informationsasymmetrien zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung vorhanden sind. Das könne bei jungen, forschungsintensiven und schnell wachsenden Gesellschaften vorkommen. Auch wenn Schnelligkeit wichtig sei – beispielsweise in einem sich rasch verändernden Unternehmensumfeld oder in Turnaround-Situationen –, könne diese Lösung angebracht sein. «Dann kann die Kombination von CEO- und VR-Amt in einer Firma helfen, Entscheide effizient zu treffen», sagt Volonté.

Fälle, in denen eine Doppelfunktion hinnehmbar ist, sieht auch Silvan Felder. Er ist Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management, die Unternehmen in allen VR-Fragen berät. «Bei kotierten Gesellschaften, wo nicht der Eigentümer in der Führungsverantwortung steht, ist es aus Gründen der Checks and Balances unerlässlich, CEO- und VR-Amt zu entflechten. Bei eigentümergeführten Firmen ist hingegen die Kombination der beiden Funktionen nicht von gleicher Relevanz», sagt Felder.

Ein Extremfall der Kumulation von CEO- und VR-Funktion in der gleichen Firma ist, wenn der CEO zugleich Verwal-

tungsratspräsident (VRP) ist. Die beiden wichtigsten Ämter in einem Unternehmen befinden sich dann in den Händen einer einzigen Person. Das sei «sehr negativ», sagt Ethos-Direktor Kaufmann. Wenn der CEO auch noch den Verwaltungsrat präsidiere, könnten wichtige Probleme im Unternehmen an den VR-Sitzungen nicht zur Sprache kommen. Und ein eventuell schlechtes Funktionieren der Geschäftsleitung drohe nicht entdeckt zu werden.

### Vorteilhafte Kombination

Doch Sandro V. Gianella, Managing Partner beim Headhunter Knight Gianella, will aus solchen Risiken aber kein absolutes No-Go machen. Seine Begründung ist ähnlich wie bei einfachen VR-Mitgliedern. «In Krisen- und Turnaround-situationen kann es sinnvoll sein, wenn CEO- und VRP-Funktion von der gleichen Person ausgeübt werden», sagt er. Die Ämterkumulation müsse aber zeitlich begrenzt sein. Die Kombination CEO und VRP sei auch angebracht, wenn der CEO Eigentümer des Unternehmens sei.

Gemäss Erhebungen von zRating amtierende die CEO von rund einem Drittel

#### CEO, die im selben Unternehmen Verwaltungsrat sind

| Unternehmen                       | Land | Vorname, Name              | Funktion im Verwaltungsrat |
|-----------------------------------|------|----------------------------|----------------------------|
| Accu                              | CH   | Andreas Kratzer            | Präsident                  |
| Actelion                          | CH   | Jean-Paul Clozel           | Mitglied                   |
| Addex Therapeutics                | CH   | Tim Dyer                   | Mitglied                   |
| Aevis Victoria                    | CH   | Antoine Hubert             | Mitglied                   |
| Airesis                           | CH   | Marc-Henri Beausire        | Präsident                  |
| Airopack Technology Group         | CH   | Quint Kelders              | Mitglied                   |
| Also                              | CH   | Gustavo Möller-Hergt       | Präsident                  |
| Arbonia                           | CH   | Alexander von Witzleben    | Präsident                  |
| Arundel                           | CH   | Volkert Klaucke            | Präsident                  |
| Aryzta                            | CH   | Owen Killian               | Mitglied                   |
| BFW Liegenschaften                | CH   | Beat Frischknecht          | Mitglied                   |
| Burkhalter Holding                | CH   | Marco Syfrig               | Mitglied                   |
| Cassiopea                         | IT   | Diana Harbort              | Mitglied                   |
| Cham Paper Group                  | CH   | Susanne Oste               | Mitglied                   |
| CI Com                            | CH   | Michel Réthoret            | Vizepräsident              |
| Clariant                          | CH   | Hariolf Kottmann           | Mitglied                   |
| Compagnie Financière Tradition    | CH   | Patrick Combes             | Präsident                  |
| Cosmo Pharmaceuticals             | NL   | Alessandro Della Chà       | Mitglied                   |
| DKSH                              | CH   | Jörg Wolle                 | Mitglied                   |
| Dufry                             | CH   | Julian Diaz González       | Mitglied                   |
| Edison Power Europe               | CH   | Rainer Isenrich            | Präsident                  |
| Ems-Chemie                        | CH   | Magdalena Martullo-Blocher | Vizepräsident              |
| Evolve                            | CH   | Neil Goldsmith             | Mitglied                   |
| Highlight Event and Entertainment | CH   | Bernhard Burgener          | Präsident                  |
| Huber+ Suhner                     | CH   | Urs Kaufmann               | Mitglied                   |
| Investis                          | CH   | Stéphane Bonvin            | Mitglied                   |
| Kudelski                          | CH   | André Kudelski             | Präsident                  |
| Kuro Biosciences                  | CH   | Didier Cowling             | Mitglied                   |
| Lastminute.com                    | NL   | Fabio Cannavale            | Mitglied                   |
| Logitech                          | CH   | Bracken Darrell            | Mitglied                   |
| Looser Holding                    | CH   | Rudolf Huber               | Mitglied                   |
| Molecular Partners                | CH   | Christian Zahnd            | Mitglied                   |
| Nestlé                            | CH   | Ulf Mark Schneider         | Mitglied <sup>1)</sup>     |
| Newron Pharmaceuticals            | IT   | Stefan Weber               | Mitglied                   |
| Pargesa                           | CH   | Arnaud Vial                | Mitglied                   |
| Perfect Holding                   | CH   | Jean-Claude Roch           | Präsident                  |
| Perrot Duval                      | CH   | Nicolas Eichenberger       | Präsident                  |
| PSP Swiss Property                | CH   | Luciano Gabriel            | Mitglied                   |
| Richemont                         | CH   | Richard Lepeu              | Mitglied                   |
| Roche                             | CH   | Severin Schwan             | Mitglied                   |
| Swatch Group                      | CH   | Nick Hayek                 | Mitglied                   |
| U-Blox                            | CH   | Thomas Seiler              | Mitglied                   |
| Vetropack                         | CH   | Claude Cornaz              | Mitglied                   |
| Wisekey                           | CH   | Carlos Moreira             | Präsident                  |
| Züblin Immobilien                 | CH   | Iosif Bakalaynik           | Präsident                  |

1) Zur Wahl an der Generalversammlung 2017 vorgeschlagen

Quelle: Ethos Stiftung, Fuw / Grafik: FuW, ck

der im SPI vertretenen Unternehmen auch noch als Verwaltungsrat in einer anderen Gesellschaft. Für einen CEO ist eine solche persönliche Jobberweiterung in der Regel gewinnbringend. Er lernt die Bedürfnisse eines VR-Gremiums aus eigener Anschauung kennen und kann somit als CEO seinen eigenen Verwaltungsrat besser verstehen bzw. adäquater mit Informationen bedienen. Er gewinnt Einblicke in eine andere Gesellschaft und kann Win-win-Situationen für beide Unternehmen schaffen. Er kann sich eine Karriere aufbauen, in der er später nur noch Verwaltungsratsmandate ausübt.

Auch für ein VR-Gremium ist es von Vorteil, den CEO eines anderen Unternehmens in seinen Reihen zu haben. Er kennt aktuelle Herausforderungen und Marktdynamiken aus seiner eigenen Tätigkeit und kann sie in den Verwaltungsrat einbringen. Er hat eventuell Erfahrung mit dem Eintritt in neue Märkte oder mit Übernahmen. Er kann als Sparringpartner und Coach des CEO und der Geschäftsleitung der Gesellschaft wirken, in der er im Verwaltungsrat sitzt. Er weiss um allfällige Informationsasymmetrien und kann ihnen entgegenwirken.

Doch es gibt auch Nachteile. Der grösste ist die zeitliche Verfügbarkeit eines CEO. Er ist in der Regel schon mit seinem eigentlichen Job gut ausgelastet. Kommt es zur Krise – in seinem eigenen Unternehmen oder in der Gesellschaft, in dessen Verwaltungsrat er sitzt –, könnte er zu wenig Zeit für das eine oder andere Amt haben. Headhunter Gianella hält deshalb für einen CEO eines kotierten Unternehmens höchstens ein externes Mandat für vertretbar. Ethos-Direktor Kaufmann, Swipra-Chefin Heller und zRating-Leiter Volonté sehen das genauso. Nicht zu unterschätzen ist auch das Reputationsrisiko. Probleme oder Skandale in einem der beiden betroffenen Unternehmen könnten auf das jeweils andere abfärben.

Aus Corporate-Governance-Sicht heikel sind überdies Situationen, in denen die Unternehmen, in denen eine Person als CEO und Verwaltungsrat tätig ist, miteinander in Geschäftsbeziehungen stehen. Das führt zu Interessenskonflikten. Sonst ist aber wenig einzuwenden gegen CEO, die in einer anderen Gesellschaft als Verwaltungsrat wirken. «Die Vorteile überwiegen die Nachteile», sagt VR-Berater Felder.