

## Wirtschaft

# Druck auf Verwaltungsrat führt zu Konflikten mit Managern

VR-Präsidenten nehmen stärker Einfluss, was vermehrt zu Streit mit der Geschäftsleitung führt.

Von **Andreas Möckli**

Das Spannungsfeld zwischen Verwaltungsrat und Management gibt nicht erst seit den Ereignissen bei Zurich und Swisscom zu reden. Machtkämpfe zwischen dem Verwaltungsratspräsidenten und dem Konzernchef sind auch in anderen Unternehmen keine Seltenheit. Erhebungen oder Zahlen, die zeigen, dass die Konflikte zunehmen, gebe es zwar nicht, sagt Silvan Felder, der mit seiner Firma VR Management Verwaltungsräte begleitet und schult. «Da sich aber die Verwaltungsräte heute viel intensiver und professioneller mit ihrer Funktion auseinandersetzen als vor zehn Jahren, hat das Potenzial für Konflikte zugenommen.» Den Verwaltungsräten sei stärker bewusst geworden, dass sie für Fehlentscheide letztinstanzlich in der Verantwortung stünden, begründet Felder seine Beobachtung.

Um sich gegenüber den Aktionären und der Öffentlichkeit schadloos zu halten, nähmen Verwaltungsräte ihre Aufsichts- und Kontrollfunktion heute viel stärker wahr. «Sie reden in strategischen Fragen stärker mit, schauen bei vielen Dingen genauer hin und stellen vermehrt kritische Fragen», sagt Felder. «Damit kommt es vermehrt zu Entscheidungen des Verwaltungsrats, die anders ausfallen, als dies die Geschäftsleitung vorgesehen hat.» Dies wiederum führe vermehrt zu Konflikten.

Auch der Druck von aussen hat dazu geführt, dass Verwaltungsräte heute stärker Einfluss nehmen. Diskussionen um Management-Gehälter oder der stärkere Einfluss von Stimmrechtsberatern nennt Stephan Hostettler als Beispiele. Der Vergütungsexperte ist Lehrbeauftragter für Corporate Governance an der Uni St. Gallen. Auch die abnehmende Planungssicherheit der Firmen sei mit ein Grund, sagt der Zürcher Headhunter Guido Schilling. «Heute müssen Unternehmen viel rascher Korrekturen an ihrer Strategie vornehmen als früher.» Das führe zu einer intensiveren Zusammenarbeit zwischen dem Konzernchef und dem Präsidenten. «Stimmen die Resultate jedoch nicht, nimmt der Druck auf den Verwaltungsrat rasch zu, persönliche Veränderungen in der Geschäftsleitung vorzunehmen», sagt Schilling.

### Schwieriger Rollenwechsel

Greift der Verwaltungsrat und vor allem der Präsident stärker ein, stellt sich rasch die Frage nach der Abgrenzung der Aufgaben und Kompetenzen. Das Schweizer Recht ziehe hier keine klare Linie, weshalb die Firmen diese selber ziehen müssten, sagt Hostettler. «Je komplexer und internationaler ein Unternehmen, desto mehr sollte sich der Verwaltungsrat auf strategische Fragen oder Personalentscheide beschränken.»

Mischt sich ein Präsident zu stark ins operative Geschäft ein, wird die Trennung von Verwaltungsrat und Konzernleitung aufgeweicht. «Wenn ein Präsident zu stark eingreift, indem er Ent-



Im Spannungsfeld: Josef Ackermann ist als VR-Präsident bei Zurich zurückgetreten. Foto: Steffen Schmidt (Keystone)

scheide der Geschäftsleitung mitprägt, dann gibt er seine Kontrollfunktion auf», sagt Hans-Ueli Vogt, Professor für Wirtschaftsrecht an der Uni Zürich. Der Grundgedanke, dass der Verwaltungsrat die Geschäftsleitung überwache und kontrolliere, gehe so verloren.

Vielen ehemaligen Konzernchefs, die später das Präsidium übernehmen, gelinge der Rollenwechsel nicht, sagt Silvan Felder. Sie würden sich oft zu stark mit Detailfragen beschäftigen und das Gesamtbild aus dem Auge verlieren. Alle Experten plädieren deshalb dafür, dass die Aufgaben und Zuständigkeiten klar geregelt werden. Allerdings nütze auch die beste Organisation nichts, wenn es auf der zwischenmenschlichen Ebene

nicht funktioniere, sagt Felder. Gerade das persönliche Einvernehmen zwischen dem Präsidenten und dem Konzernchef werde oft unterschätzt.

### Die wichtige Nachfolgeregelung

Gleicher Meinung ist auch Stephan Hostettler. «Stimmt die Chemie zwischen den beiden nicht, blockieren sie sich gegenseitig, was auf die Dauer nicht haltbar ist.» Eine gute Beziehung könne dagegen über manche Krisensituation hinweghelfen. «Zu enge Bande können jedoch auch dazu führen, dass die kritische Distanz fehlt», sagt Hans-Ueli Vogt. Vom Verwaltungsratspräsidenten werde schliesslich verlangt, dass er eine andere Optik einbringe.

Ein wichtiger Faktor für das persönliche Einvernehmen zwischen Management und Verwaltungsrat ist die Nachfolgeregelung. «Im Idealfall wird ein neuer Präsident aus dem eigenen Verwaltungsrat rekrutiert», sagt Guido Schilling. «So kennt der potenzielle Nachfolger das Unternehmen bereits und kann viel einfacher beurteilen, ob die Zusammenarbeit mit dem Konzernchef funktionieren wird.»

Konflikte sind auch zwischen Verwaltungsräten und einzelnen Mitgliedern der Geschäftsleitung denkbar, so wie dies offenbar bei Zurich zwischen Josef Ackermann und dem verstorbenen Finanzchef Pierre Wauthier der Fall war. Idealerweise habe jedes Geschäftsleitungsmitglied einen Ansprechpartner im Verwaltungsrat, sagt Vogt. So könne man sich beim Finanzchef etwa jenen Verwaltungsrat vorstellen, der den Prüfungsausschuss führt.

Die verstärkte Einflussnahme von Verwaltungsräten wird auch künftig für Diskussionen sorgen. Das Thema dürfe aber auch nicht nur kritisch gesehen werden, sagt Felder. «Lange Zeit wurden Verwaltungsräte für ihre Passivität kritisiert.» Schliesslich sei ja von den Aktionären und der Öffentlichkeit eine aktivere Rolle der Verwaltungsräte gefordert worden, etwa nach dem Swissair-Grounding. Wichtig sei eine gesunde Balance aus kalkulierter Risikobereitschaft und Kontrolle sowie einer gewissen Demut in der Funktionsausübung.

### Zurich Umstände des Freitods werden untersucht

Der Versicherungskonzern Zurich will die Umstände des Suizids von Finanzchef Pierre Wauthier untersuchen. Im Abschiedsbrief erwähnte Wauthier das Verhältnis mit Verwaltungsratspräsident Josef Ackermann, der am Donnerstag per sofort zurückgetreten ist (TA von gestern). «Uns ist nicht bewusst, dass Druck auf das Management ausgeübt worden ist», sagte Konzernchef Martin Senn gestern in einer kurzfristig einberufenen Telefonkonferenz. Es liege aber in der Verantwortung des Unternehmens, die Umstände abzuklären. Zum Abschiedsbrief sagte Senn: «Wir wurden informiert, dass ein solcher Brief existiert, und wir sind uns seines Inhalts

bewusst.» Und es sei richtig, dass dieser sich auf das Verhältnis zwischen Wauthier und Ackermann beziehe, bestätigte er. Senn betonte, dass Wauthier eine exzellente Qualifikation habe vorweisen können. Zweifel an den Geschäftsergebnissen der Zurich wies er zurück: «Es gibt keinen Zusammenhang zwischen diesen Neuigkeiten und den Resultaten der Zurich», erklärte Senn. «Die Zahlen sind, wie sie sind, und haben nichts mit der Berichtsqualität zu tun.» Die Strategie bleibe unverändert.

Die Zurich-Aktie erzielte an der schwächeren Schweizer Börse gestern ein Plus von 1,22% und schloss bei 231,60 Fr. (SDA/TA)

## Aktienverkauf bei Implenla

Zwei Grossaktionäre des Schweizer Baukonzerns wollen Kasse machen.

Nach dem Rekordsemesterergebnis von Implenla planen die Ammann Group, die der Familie von Bundesrat Johann Schneider-Ammann gehört, und Rudolf Maag eine Reduktion ihrer Aktienbeteiligungen. Zusammengekommen dürfte diese Reduktion rund 10 Prozent des Implenla-Aktienkapitals ausmachen, teilte der grösste Baukonzern der Schweiz am Freitag mit. Gemäss Implenla-Angaben hält Rudolf Maag gegenwärtig 10,42 Prozent des Aktienkapitals und die Ammann Group 8,43 Prozent. Damit sind sie die zweit- und drittgrössten Anteilseigner. Grösster Aktionär ist die Parmino Holding von Max Rössler mit 16,34 Prozent des Kapitals.

Einen Grund für den Abbau der Beteiligung hätten die Ammann Group und Rudolf Maag nicht angegeben, sagte

Implenla-Finanzchef Beat Fellmann. Beide Investoren seien seit Jahren an Implenla beteiligt und hätten beim jahrelangen Abwehrkampf gegen den britischen Hedgefonds Laxey geholfen. Die Ammann Group wollte die Gründe für die Verkaufsabsicht auf Anfrage nicht erläutern. Implenla erachte die Veränderungen im Aktionariat als Chance, den Streubesitz der Titel zu erhöhen. Analysten der Bank Vontobel rechnen mit einer Vergrößerung des Streubesitzes von 65 auf 75 Prozent. Die Platzierung der Aktien der Ammann Group und Rudolf Maags dürfte über ein beschleunigtes Preisbildungsverfahren erfolgen, sagte Fellmann. Dieses dürfte nächste Woche über die Bühne gehen.

An der Börse sorgte die Nachricht für einen Kursknick. Die Implenla-Aktien tauchten um 5,1 Prozent. Allerdings hatten sie am Vortag um 6,4 Prozent zugelegt, nachdem der Semestergewinn des Baukonzerns alle Erwartungen weit übertroffen hatte. (SDA)

## L'Oréal ist flüssig

Der Kosmetikkonzern wäre in der Lage, den Anteil von Nestlé zu übernehmen.

Der französische Kosmetikkonzern L'Oréal verfügt nach eigenen Angaben über die Mittel, um Nestlé seinen 23 Milliarden Euro schweren Anteil abzukaufen. Dies sagte gestern L'Oréal-Chef Jean-Paul Agon, zugleich betonte er, damit wolle er nicht versprechen, dass L'Oréal wirklich diesen Weg gehe. Seit einiger Zeit gibt es Spekulationen, dass sich der Schweizer Nahrungsmittelkonzern von seiner knapp 30-prozentigen Beteiligung an L'Oréal trennen will. Offiziell hält sich Nestlé zum Thema bedeckt. Im April läuft ein gegenseitiges Vorkaufrecht zwischen Nestlé und der Industriellenfamilie Bettencourt aus, die ebenfalls 30 Prozent an L'Oréal hält. Sollte sich L'Oréal entscheiden, die Nestlé-Beteiligung zu kaufen, würde der Konzern damit seine Unabhängigkeit sichern.

### Börse

<b>SMI</b> 7746 Punkte	-0.23%
<b>Dow Jones Industrial</b> 14810 Punkte	-0.21%
<b>Euro Stoxx 50</b> 2721 Punkte	-1.34%
Euro in Franken	1.23 -0.22%
Dollar in Franken	0.93 -0.06%
Euro in Dollar	1.32 -0.17%
Rendite Bundesobligationen, in %	1.09 +0 Bp
Öl (Nordsee Brent) in Dollar	114.36 -1.41%
Gold (Unze) in Dollar	1398.30 -0.47%

## KPN: Milliardär Slim droht mit Rückzug

Der reichste Mann der Welt muss bei der geplanten Milliardenübernahme des Telekomkonzerns KPN einen Rückschlag hinnehmen. Die Niederländer fahren ihr schwerstes Geschütz auf, um Carlos Slim und seine Milliardenofferte für den E-Plus-Mutterkonzern auszubremsen: eine Stiftung, die über das Wohl des grössten Telefon- und Handyansbieters des Landes wacht und nun den Kauf blockiert. Slim droht damit, den Deal abzublenden, sollte die Stiftung bei ihrer harten Haltung bleiben. Er hat bereits vier Milliarden Euro in die Firma gesteckt und hält knapp 30 Prozent der Anteile. Der Fall könnte nun die Gerichte und Wettbewerbsbehörden beschäftigen. So könnte Slim die EU-Kommission anrufen, um die Rechtmässigkeit der Stiftung und ihres Vorgehens zu prüfen. In den Niederlanden ist es möglich, dass Stiftungen feindliche Übernahmen blockieren, wenn «Fortbestand, Unabhängigkeit und Identität» des Unternehmens bedroht sind. (Reuters)

### Nachrichten

#### Rüstungsindustrie Indische Polizei ermittelt gegen Schweizer Firma

Wegen des Verdachts der versuchten Bestechung ermittelt die indische Bundespolizei gegen die Schweizer Rheinmetalltochter Rheinmetall Air Defense (RAD) sowie gegen zwei ihrer Top-Manager. Dies berichtet gestern «Spiegel Online». Hintergrund seien angebliche Schmiergeldzahlungen in Höhe von mehr als einer halben Million Dollar an den indischen Waffenhändler Abhishek Verma - Spitzname: «Lord of War». Laut «Spiegel Online» sollte dieser seine politischen Kontakte nutzen, um RAD von der schwarzen Liste des indischen Verteidigungsministeriums zu tilgen. Rheinmetall Air Defense war im März 2012 für zehn Jahre von Rüstungsaufträgen auf dem lukrativen indischen Markt ausgeschlossen worden. Das Unternehmen soll angeblich einen früheren Generaldirektor der zentralen Rüstungsbeschaffung geschmiert haben. Dabei geht es um einen 2,5 Milliarden Dollar schweren Auftrag zur Lieferung von Luftabwehrsystemen. RAD bestreitet die Korruptionsvorwürfe bis heute und klagt daher in Delhi auch gegen die Aufnahme in die schwarze Liste. (TA)

#### Stahlindustrie Vekselberg siegt bei Schmolz + Bickenbach

Der russische Investor Viktor Vekselberg und die Gründerfamilien des Stahlkonzerns Schmolz + Bickenbach haben einen weiteren Sieg errungen. Der Verwaltungsrat beantragt die im Juni beschlossene Kapitalerhöhung von 330 Mio. Fr. zu widerrufen und schlägt der Generalversammlung stattdessen eine Erhöhung um 430,5 Mio. Fr. vor. Mit der Kapitalerhöhung, die von der Renova-Gruppe und den Gründerfamilien angetrieben wurde, könne sich das Unternehmen auf einer soliden finanziellen Basis weiterentwickeln. (SDA)

#### Eurokrise Russland gewährt Zypern günstige Kreditkonditionen

Russland hat dem finanziell angeschlagenen Zypern günstigere Konditionen für einen im Jahr 2011 abgeschlossenen Kredit gewährt. Die Zinsen für den Kredit von 2,5 Mrd. Dollar werden von 4,5 auf 2,5 Prozent gesenkt. Zudem muss Zypern den Kredit nicht 2016 in einem Zug zurückzahlen, sondern kann ihn in acht Raten tilgen. (Reuters)