

# Der Verwaltungsrat – Gremium der Verantwortungslosen?

Ja-Sager, Postenjäger und Kumpels von früher: Verwaltungsräte haben einen schlechten Ruf – nicht erst seit dem Versagen bei der Credit Suisse. Über das Wirken und die Risiken einer schillernden Einrichtung.  
VON ANDREA SPALINGER, FLORIAN SCHOOP,  
ESTHY BAUMANN-RÜDIGER (TEXT), ANJA LEMCKE (ILLUSTRATIONEN)



## 1. Profis statt alte Freunde Diagnose: mangelnde Fachkompetenz

«Früher holte man Freunde und Bekannte in den Verwaltungsrat. Heute weiss man, dass es viel braucht, um den Job seriös zu machen.»

Déborah Carlson-Burkart  
Anwältin und Verwaltungsrätin bei Ruag,  
Visana und bei der Neobank N26

Wir schreiben den 4. April dieses Jahres, und im Zürcher Hallenstadion findet gerade die Beerdigung der Credit Suisse statt. Vorne rechts, ganz am Rande der Generalversammlung, sitzen zwölf Männer und Frauen und schauen zu, wie ihr Präsident die CS zerlegt. Sie werden während der ganzen Veranstaltung schweigen.

Es ist die Totenmesse einer Traditionsbank.

Eigentlich wäre es die Aufgabe dieser Männer und Frauen gewesen, die Bank am Leben zu halten. Schliesslich sind sie die Verwaltungsräte der Credit Suisse, gegenwärtige wie ehemalige. Nun aber werden sie zu den Bestattern ihres eigenen Unternehmens.

Dieses Gremium ist mitverantwortlich für die jahrelangen Versäumnisse, die miserable Risikokultur, die exzessiven Boni. Doch jetzt, nach dem Zusammenbruch der Bank, muss niemand von ihnen hinstehen – und damit auch tatsächlich Verantwortung übernehmen.

Bei anderen Berufen haben wir eine klare Vorstellung davon, wie Verantwortung aussehen müsste: Plant ein Architekt ein Haus, das in sich zusammenstürzt, erwartet man von ihm, dass er für seine Verfehlungen geradesteht und sich entschuldigt.

Nach dem Einsturz werden Behörden exakt eruieren, welche Fehler der Architekt begangen hat, welche der Bauleiter und welche der Ingenieur. Und schliesslich werden Ermittler den Missetäter rechtlich belangen – sowie Schadenersatz und Schmerzensgeld einklagen. Und die verantwortlichen Facharbeiter? Sie müssen damit rechnen, keine Aufträge mehr zu erhalten.

Beim Verwaltungsrat der Credit Suisse aber ist nichts davon passiert. Das zeigen diese drei Beispiele:

Iris Bohnet: Die Schweizer Verhaltensökonomin ist seit elf Jahren Verwaltungsrätin der Credit Suisse, so lange wie kein anderes Mitglied. In dieser Zeit hat sie die Fehlentscheidungen der Bank mitgetragen. Dies scheint jedoch keine Auswirkungen auf ihre anderen Tätigkeiten gehabt zu haben. Nach wie vor ist sie als Professorin in Harvard tätig und sitzt in mindestens zwei Beiräten. Ihre Glaubwürdigkeit scheint intakt.

Andreas Gottschling: Der Deutsche war lange direkt verantwortlich für die miserable Risikokultur bei der Credit Suisse. Dennoch war er nach dem Präsidenten der bestbezahlte Verwaltungsrat der Bank – und hätte eigentlich als Risikochef der oberste Aufpasser der CS sein sollen. Nach vier Jahren Amtszeit musste er 2021 gehen, wegen einer Revolte der Aktionäre. Für seine berufliche Zukunft hatte das offenbar keine Folgen: Seit 2020 ist Gottschling als Aufsichtsrat bei der Deutschen Börse AG tätig – als Risikochef.

Severin Schwan: Der gebürtige Österreicher und langjährige CEO des Pharmariesen Roche war von 2014 bis 2022 Verwaltungsrat der CS und ab 2017 ihr Vizepräsident. Auch er hat damit die riskoreiche Strategie der Bank mitgetragen. Deren Scheitern scheint aber nicht an ihm hängengeblieben zu sein. Im März wechselte er bei Roche vom CEO-Posten direkt ins Amt des Verwaltungsratspräsidenten.

Bohnet, Gottschling und Schwan haben seit dem Untergang der CS nicht öffentlich Stellung genommen. Im Gegenteil, sie konnten ihre Karrieren unbeirrt fortführen. Hier und da hört man zwar Kritik, die Reputation leidet vielleicht. Doch die lukrativen Posten im Portfolio werden nicht weniger. Ganz anders bei gewöhnlichen Angestellten, die nach gravierenden Fehlern oft den Job verlieren und möglicherweise in der gesamten Branche keine Stelle mehr finden.

Die bittere Erkenntnis: Ein Verwaltungsrat kann ein Unternehmen an die Wand fahren – und kommt offenbar trotzdem nahezu unbeschadet davon.

Das Ende der Grossbank verstärkt damit all die Vorbehalte, die Verwaltungsräten schon lange entgegengebracht werden. Da ist eine privilegierte Elite, die sich gegenseitig lukrative Posten zuschiebt. Und die in Hinterzimmern irgendwelche Deals mit der Geschäftsleitung abwickelt.

Die CS-Tragödie wirft die Frage auf: War das ein Einzelfall? Oder legt der Untergang der Grossbank nicht vielmehr die strukturellen Schwächen eines

Gremiums offen, das seiner Verantwortung nicht gerecht wird?

Eine Recherche über ein undurchsichtiges Organ, von dem kaum jemand weiss, was es macht – und was es eigentlich machen sollte.

### Was ein Verwaltungsrat machen sollte

Eigentlich ist das, was ein Verwaltungsrat tun muss, klar: Das Gremium trägt die volle Verantwortung für die Entscheidungen eines Unternehmens. So steht es im Artikel 716 des Obligationenrechts und in den Statuten jeder Firma. Wenn also ein Unternehmen gegen das Gesetz oder interne Regeln verstösst, muss der Verwaltungsrat eingreifen. Der Präsident steht dabei am Ende der Verantwortungskette.

Der Verwaltungsrat hat drei zentrale Aufgaben:

- Er muss das Management überwachen.
- Er muss die Strategie des Unternehmens festlegen.
- Er muss wichtige Posten in der Geschäftsleitung besetzen.

Ein Unternehmen funktioniert in mancher Hinsicht wie eine Demokratie: Es gibt eine Gewaltenteilung. Der Verwaltungsrat ist das Parlament. Er bestimmt die grossen Linien der Firma. Für die Ausführung dieser Strategie hingegen ist der CEO zuständig, zusammen mit seiner Geschäftsleitung. Er ist also der Präsident, seine Topmanager die Minister. Und die Aktionäre? Sie sind die Besitzer der Firma, quasi das Volk.

Der Verwaltungsrat teilt sich die Arbeit auf, in die sogenannten Komitees. Sie funktionieren ähnlich wie die Kommissionen im Parlament: Fällt dort ein Entscheid, rüttelt der Verwaltungsrat kaum mehr daran.

Diese Komitees legen etwa die Spitzgehälter und Boni fest und müssten dafür sorgen, dass das Unternehmen nicht zu grosse Risiken eingeht.

Am meisten arbeiten die Verwaltungsräte also in solchen Ausschüssen. Nehmen sie ihre Aufgabe ernst, ist ein Mandat sehr aufwendig. Wer beispielsweise im Nominierungskomitee sitzt, muss bei der Einstellung eines neuen CEO oder Finanzchefs wochenlang Kandidatendossiers durchkämmen und Bewerbungsgespräche führen. Und all das machen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte neben ihren anderen Tätigkeiten – an Universitäten, in Anwaltskanzleien oder anderen Firmen.

Läuft alles normal, trifft sich der Verwaltungsrat sechs Mal im Jahr, die Komitees tagen zusätzlich mindestens fünf Mal. Doch die gegenwärtigen Krisen machen den Posten viel arbeitsintensiver. Und wenn dann noch eine grosse Klage droht oder das Unternehmen in finanzielle Schieflage gerät, sind belastbare Persönlichkeiten gefragt.

Ein Verwaltungsrat trägt also viel Verantwortung und ist immer verfügbar. Er bereitet sich auf jede Sitzung gewissenhaft vor, um die richtigen Fragen zu stellen. Und er schaut auch dann kritisch hin, wenn die Geschäfte gut laufen. So jedenfalls die Theorie.

### Was ein Verwaltungsrat wirklich macht

In der Praxis jedoch kann es manchmal auch so aussehen wie bei der Credit Suisse: Auch hier klingen die Leitlinien durchaus seriös. «Die Mitglieder des Verwaltungsrats sind verpflichtet, die Interessen der Gruppe zu wahren», steht da beispielsweise. Auch in den Jahresberichten der Bank fielen Schlagworte wie Integrität, Fairness oder Nachhaltigkeit.

Dennoch entstand eine ausgeprägte Kluft zwischen Gesagtem und Gelebtem – ein breiter Riss, der die Bank schliesslich zum Einsturz brachte. Denn irgendwann wollte niemand mehr an die salbungsvollen Worte glauben. Das Ergebnis: ein totaler Vertrauensverlust.

Natürlich ist die Credit Suisse ein Extrembeispiel. Und natürlich gibt es viele Verwaltungsräte, die ihren Worten auch Taten folgen lassen. Vor allem bei KMU ist die Situation oft eine ganz andere: Die Unternehmen sind kleiner,



## 2. Schuld sind immer die anderen Diagnose: unantastbar

die Aktionärsgesellschaft beschränkt sich auf wenige Inhaber, und im Verwaltungsrat sitzen meist Leute mit direktem Bezug zum Unternehmen.

Wer sich hingegen grosse Schweizer Firmen anschaut, stösst immer wieder auf eine Realitätskluft, wo Leitlinien missachtet oder Fehlentscheidungen getroffen werden, obwohl man es eigentlich besser wissen müsste. Auch bei der UBS in ihrer grossen Krise 2008 war das der Fall.

Innerhalb eines Verwaltungsrats gibt es grosse Unterschiede, was den persönlichen Einsatz anbelangt. Einige Mitglieder arbeiteten sehr pflichtbewusst und bereiteten sich lange auf die Sitzungen vor, sagen mehrere vertraute Personen gegenüber der NZZ. Andere wiederum kämen völlig planlos an die Meetings. Folgen habe dies meist nicht. Man schwärzte sich nicht gegenseitig an.

Diese Diagnose stellen Expertinnen, ehemalige Verwaltungsräte und Ausbilderinnen, die für diesen Artikel Auskunft gegeben haben. Die Gespräche zeigen: Es gibt Missstände, die in Schweizer Verwaltungsräten wuchern. Sie sind zwar nicht in jedem Verwaltungsrat zu finden, und nicht überall treten sie gehäuft auf.

Doch es ist wie mit Krankheiten: Sind die Firma und das Marktumfeld gesund, sind die Auswirkungen gering. Ist der Patient aber bereits angeschlagen, werden die Beschwerden schlimmer – und breiten sich auf andere Organe aus. Sie können einer Firma letztlich den Todesstoss versetzen.

Diese sechs Krankheiten können einen Verwaltungsrat befallen.

**1.** In der Vergangenheit sassen in Verwaltungsräten grosse Schweizer Firmen vor allem pensionierte Wirtschaftskapitäne oder Politiker am Ende ihrer Karriere. Gute Beziehungen waren bei der Postenvergabe ausschlaggebend. Man holte Kumpels aus dem Berufsleben oder dem Rotary Club hinzu, und ein kleiner Kreis von alten weissen Männern dominierte die Räte der Schweizer Wirtschaft.

Es waren Schönwettergremien, wie langjährige Verwaltungsratsmitglieder berichten. Man nickte Berichte der Geschäftsleitung oder Entscheide des Verwaltungsratspräsidenten ab und ging danach in einem Gault-Millau-Restaurant essen. Verwaltungsrat zu sein, wurde weniger als Job verstanden denn als gut bezahltes Ehrenamt.

In den letzten Jahren ist das immer mehr zu einem Problem geworden. Zum einen, weil die Unternehmensführung mit der Globalisierung und der Technologisierung sehr viel komplexer geworden ist. Wer sich heute mit

Risikomanagement beschäftigt, muss etwas von Cybersicherheit und künstlicher Intelligenz verstehen. Und wer weltweit tätig ist, sollte sich auch mit der Machtstruktur in China oder den Folgen des Krieges in der Ukraine auseinandersetzen. Verträge werden komplizierter, und es gibt ständig neue Vorschriften.

Gleichzeitig sind die Bedingungen härter geworden. Bis in die 1990er Jahre hinein ging es der Schweizer Wirtschaft gut, der Wettbewerb war weniger intensiv. Zwar gab es auch damals immer wieder Krisen. Doch sie betrafen einzelne Branchen und dauerten nicht sehr lange. Seit ein paar Jahren befinden wir uns jedoch in einer Dauerkrise, erst die Finanzkrise, dann die Pandemie und der Ukraine-Krieg; fast alle Firmen spüren die Auswirkungen davon. Damit stieg nicht nur der Zeitaufwand der Verwaltungsräte, sondern auch die Anforderungen an ihre strategische Weitsicht.

Das stellt auch die Personalberaterin Simone Stebler fest. Sie ist Partnerin bei Egon Zehnder und auf die Suche von Verwaltungsräten spezialisiert. Stebler sagt, die Nachfrage nach Kandidatinnen und Kandidaten, die noch voll im Berufsleben stünden, habe zugenommen. «Heute braucht man im Verwaltungsrat Leute, die mit den immer schnelleren Veränderungen mithalten können.» Die Besetzung solcher Gremien habe sich in den letzten zehn Jahren stark professionalisiert, sagt sie.

Dennoch sind die meisten Schweizer Verwaltungsräte noch immer überaltert und männerdominiert. Die Mitglieder der zwanzig grössten Schweizer Firmen sind im Durchschnitt 60 Jahre alt, zwei Drittel von ihnen sind Männer.

In den letzten Jahren aber schoss die Frauenquote geradezu in die Höhe. Dies, weil das neue Schweizer Aktienrecht von grossen Unternehmen verlangt, bis 2026 mindestens 30 Prozent Frauen im Verwaltungsrat vorzuweisen. Laut dem jüngsten Bericht des Zürcher Personalvermittlers Guido Schilling wird jedes zweite vakante Mandat von einer Frau besetzt.

Oft werden ehemalige oder aktive Mitglieder von Geschäftsleitungen gesucht – doch unter diesen gibt es bedeutend weniger Frauen als Männer. So werden häufig dieselben Kandidatinnen angefragt, was heisst: Frauen haben nicht selten viele, manchmal sogar zu viele Mandate.

Es gibt aber auch die andere Seite: Frauen, die absagen. Die Personalberaterin Simone Stebler erlebt dies öfters. «Frauen sind zurückhaltender und schätzen den Zeitaufwand realistischer ein als Männer.» So kommt es, dass immer mehr Frauen aus dem Ausland mit einem Mandat betraut werden. 71 Prozent der Verwaltungsrätinnen bei SMI-Firmen sind Ausländerinnen.

*«Fährt der Verwaltungsrat ein Unternehmen an die Wand, kann er sich relativ unbemerkt davonschleichen. Geht ein Unternehmen bankrott, sagt man nicht, Herr Verwaltungsrat XY sei schuld gewesen, es bleibt beim namenlosen Gremium. Und der Präsident badet es aus.»*

Jean-Daniel Gerber  
Ehemaliger Direktor des Staatssekretariats für Wirtschaft und Ex-CS-Verwaltungsrat

Die Quote ist allerdings auch hoch, wenn man beide Geschlechter zusammen anschaut. Insgesamt 60 Prozent aller SMI-Verwaltungsräte sind Ausländer. Das kann als multinationales Unternehmen durchaus Sinn ergeben. Doch die Zahl zeigt auch: Die Suche ist grundsätzlich schwieriger geworden. Potenzielle Kandidaten hätten heute mehr Respekt vor der Aufgabe, sagt Stebler. «Ich muss sehr viel mehr Leute ansprechen, bis ich einen geeigneten Verwaltungsrat finde.»

Dabei gibt es für den Posten keinerlei Mindestanforderungen. Während jeder Buschauffeur und jede Kleinkinderbetreuerin in der Schweiz eine Ausbildung vorweisen muss, sind für Verwaltungsräte mehrheitlich nicht einmal Weiterbildungen vorgeschrieben. Viele machen diese dennoch, um der immer grösseren Komplexität gerecht zu werden.

Das bestätigt Deborah Carlson-Burkart. Sie unterrichtet interessierte Verwaltungsräte an der Swiss Board School der Universität St. Gallen (HSG). «Wir werden momentan richtig überrannt, und wir sind nur einer von mehreren Anbietern.» Carlson-Burkart arbeitet als General Counsel in verschiedenen Branchen und als Anwältin im Bereich

Korruption und Geldwäsche. Heute ist sie fast nur noch als Verwaltungsrätin tätig, unter anderem beim Schweizer Technologiekonzern Ruag, beim Versicherungsunternehmen Visana und bei der deutschen Neobank N26.

Ausbildung und Weiterbildung wäre aber nicht nur für neue Verwaltungsratsmitglieder wichtig, sondern auch für Altgediente mit typischen Portfolio-karrieren – das heisst für Männer und Frauen, die sich mit 60 Jahren entscheiden, nur noch Verwaltungsratsmandate zu übernehmen. Sonst werden sie zur Hypothek für das Unternehmen.

Es ist eine Krankheit, die man der Credit Suisse nicht vorwerfen konnte: Die Bank hatte mehr Frauen als Männer im Verwaltungsrat, es waren hochqualifizierte Wirtschaftsleute, und das Gremium war verhältnismässig jung. Ein Vorzeige-VR, wenn es um Diversität geht. Gescheitert ist er trotzdem.

**2.** Verfällt ein Unternehmen in den Krisenmodus, dauert es nicht lange, bis ein CEO gehen muss. Das sah man auch bei der Credit Suisse. Als sich vor drei Jahren die Skandale bei der Bank häuften, musste der damalige CEO Tidjane Thiam abtreten. Und als die Bank 2022 zum dritten Mal in Folge rote Quartalszahlen präsentierte, trat auch sein Nachfolger, Thomas Gottstein, zurück. Der Verwaltungsratspräsident Urs Rohner aber überlebte jede Krise. Er ging 2021, als er die maximale Amtszeit erreicht hatte.

Dies zeigt deutlich, wie ungleich die Verantwortung in Realität verteilt ist. Ein CEO muss die Konsequenzen für seine Fehler tragen, Verwaltungsräte aber werden kaum abgewählt – obschon die Aktionäre das Recht dazu hätten.

Entsprechend sorgen jene Fälle, in denen nur schon darüber diskutiert wird, für Aufsehen. So beispielsweise 2014, als die Sika-Erben im Zuge eines Streits drei Verwaltungsräte des Bauunternehmens abwählen wollten. Sie scheiterten an der Generalversammlung.

Oder 2018, als der Verwaltungsrat von Sunrise in die Kritik geriet, weil er den Konkurrenten UPC übernehmen wollte. Das Vorhaben sorgte für derart starke Reaktionen, dass die Generalversammlung, an der die Übernahme besiegelt werden sollte, kurzerhand abgesagt und der Deal gestoppt wurde. Die Strategie überzeugte die Aktionäre nicht. Und obwohl für den Plan der gesamte Verwaltungsrat verantwortlich war, geriet nur eine Person ins Fadenkreuz: der Verwaltungsratspräsident Peter Kurer. Zwar trat er wenige Monate später zurück – doch die übrigen Verantwort-

lichen leiten weiterhin die Geschicke des Unternehmens.

Das ist kein Zufall. Denn von aussen ist kaum sichtbar, wer am Ende welche Entscheide vorangetrieben hat – und wer damit tatsächlich an der verfehlten Strategie schuld ist. Das bedeutet: Verwaltungsräte kassieren hohe Löhne für die Verantwortung, die sie nur theoretisch tragen.

Viele Mitglieder im Verwaltungsrat überstehen so Krisen und Fehlentscheide. Denn die Sitze im Verwaltungsrat sind bequem. Ist man erst einmal drin, bleibt man gerne länger.

Das kritisiert auch die Aktionärsvertreterin Ethos, eine Stiftung, die Empfehlungen für nachhaltige Anlagen abgibt und die Stimmrechte stellvertretend für 240 Pensionskassen ausübt. Sie fordert, dass Verwaltungsratsmitglieder höchstens sechzehn Jahre im Amt bleiben dürfen. Viele Unternehmen haben mittlerweile reagiert und eine maximale Amtsdauer eingeführt. Bei der Credit Suisse etwa sind es zwölf Jahre.

Dennoch finden sich bei den zwanzig grössten Firmen der Schweiz mehrere Personen, die schon weitaus länger in Verwaltungsräten sitzen. Franziska Tschudi Sauber etwa übt ihr Amt als Verwaltungsrätin von Swiss Life bereits seit zwei Jahrzehnten aus, im selben Gremium sitzt seit sechzehn Jahren Henry Peter. Bei Roche ist André Hoffmann sogar seit 27 Jahren im Verwaltungsrat.

Und dann ist da noch der Ausnahmefall Johann Rupert bei Richemont zu nennen, der als Besitzer und ehemaliger Geschäftsführer seit 1988 Teil des Verwaltungsrats ist.

Gleichzeitig fällt in Krisenzeiten ein Muster auf, das dem Sesselkleben zuwiderläuft. Es kommt häufiger vor, dass Mitglieder in ungemütlichen Zeiten nicht mehr zur Wahl antreten. Ob sie immer freiwillig gehen, ob ihnen die Last zu gross wird, all das lässt sich von aussen kaum beurteilen. Auch im Verwaltungsrat der Credit Suisse kam es in den letzten zwei Jahren gehäuft zu Rücktritten. Mehrere geschahen wohl nicht freiwillig. Und manche Abgänge hinterlassen den Eindruck, dass die Mitglieder das sinkende Schiff noch rechtzeitig verlassen wollten.

Gemäss Obligationenrecht ist eigentlich jedes Verwaltungsratsmitglied haftbar für den Schaden, den es durch absichtliche oder fahrlässige Pflichtverletzung verursacht. Solche Fehler aber direkt nachzuweisen, ist schwierig. Die meisten Entscheidungen werden in den Komitees diskutiert. Was dort geschieht, bleibt der Öffentlichkeit verborgen.

Dieses System verunmöglicht es nahezu, Schuld und Verantwortung von Verwaltungsräten einzufordern und zu belegen. Das wohl bekannteste Beispiel dafür ist der Swissair-Prozess: Als nach

*«Das Problem ist: Wenn Sie nur ein Mandat haben, zum Beispiel für 300 000 Franken bei Novartis, dann sind Sie komplett abhängig von diesem Unternehmen und können keine kritische Rolle spielen.»*

Vincent Kaufmann  
CEO der Stiftung Ethos



## 3. Achtung, Abhängigkeit! Diagnose: zu viel Geld



#### 4. Viele Mitglieder überborden Diagnose: Selbstüberschätzung

dem Grounding die Suche nach den Verantwortlichen losging, geriet auch der Verwaltungsrat ins Visier. Am Ende aber wurden alle Mitglieder vollumfänglich freigesprochen.

**3.** Der Verwaltungsrat ist das Korrektiv eines Unternehmens. Eigentlich. Doch seine Unabhängigkeit kann in einigen Bereichen schnell verlorengehen – vor allem dann, wenn es ums eigene Geld geht.

Das Problem dabei: Wenn ein Verwaltungsratsposten sehr gut bezahlt wird, macht es die Mitglieder auch abhängig von diesem Amt.

Laut einer Studie des Wirtschaftsprüfers PwC Schweiz verdiente ein Verwaltungsratsmitglied der grössten zwanzig Unternehmen 2017 durchschnittlich rund 310 000 Franken pro Jahr. Bei der Credit Suisse erhielten zuletzt sechs von zwölf Mitgliedern mehr als 700 000 Franken Lohn. Bei Präsidenten liegt der Lohn gemäss einer Untersuchung der Stiftung Ethos deutlich höher: im Durchschnitt bei fast 2,4 Millionen Franken. Spitzenreiter ist dabei der Roche-Präsident Christoph Franz. Er erhält laut Ethos ein Gehalt von 7,3 Millionen Franken.

Bei diesen Löhnen erstaunt es nicht, dass viele Topmanager frühzeitig die Geschäftsleitung verlassen und stattdessen zwei, drei Mandate in Verwaltungsräten übernehmen. Solche Posten sind weniger aufwendig als der stressige Job im Management – und werden dennoch gut bezahlt. Diesen Weg hat beispielsweise Christian Gellerstad nach seiner Zeit bei der Bank Pictet beschritten. Heute sitzt er in den Verwaltungsräten der Credit Suisse und des Immobilienunternehmens Investis.

Daran ist prinzipiell nichts auszusetzen. Es stellt sich jedoch generell die Frage nach der Unabhängigkeit. Kann ich als Verwaltungsrat den Präsidenten und die Geschäftsleitung kritisieren, ohne um meinen Job zu fürchten? Mehrere Gesprächspartner der NZZ haben auf den chronischen Mangel an Kritikfähigkeit hingewiesen. Lieber versammle man Ja-Sager, als sich von kritischen Denkern die neue Geschäftsstrategie schlechtreden zu lassen.

Zudem stellt sich die Frage nach den Interessenkonflikten: Wenn einer gleichzeitig in mehreren Unternehmen sitzt – vielleicht sogar in derselben Branche –, kann er dann noch unabhängig sein?

Interessenkonflikte müssen zwar offengelegt werden. Allerdings sind viele von ihnen auf den ersten Blick nicht ersichtlich. Insbesondere bei Verwaltungsräten in grossen Firmen mit zahlreichen Mandaten und Ämtern ist es sehr mühsam und zeitaufwendig, gegenwärtige und mögliche künftige Interessenkonflikte zu erfassen. Oft hängt es von der Integrität der betroffenen Person ab, wie transparent über eine potenzielle Befangenheit gesprochen wird und ob ein Verwaltungsrat beispielsweise in den Ausstand tritt.

Ein solcher Interessenkonflikt zeigte sich zum Beispiel bei der Credit Suisse: Blythe Masters und Michael Klein – beide schieden erst kürzlich aus dem Verwaltungsrat aus – spielten eine fragwürdige Rolle bei der Umsetzung der letzten Strategie, die im vergangenen Herbst verkündet worden ist. Die CS verkaufte unter anderem eine Geschäftseinheit an die Investmentfirma Apollo – ein Unternehmen, für das Masters als Beraterin tätig war. Weiter war geplant, Michael Kleins Firma zu übernehmen und diese mit einem CS-Spin-off zu verschmelzen. Der Deal wurde nie umgesetzt. Doch in beiden Fällen war der Interessenkonflikt offensichtlich.

Ein weiteres Problem von zu wenig Unabhängigkeit entsteht dann, wenn der CEO auch als Verwaltungsrat amtiert – oder sogar als Präsident, wie es gerade bei Lafarge-Holcim der Fall ist. Solche Doppelmandate gelten in Expertenkreisen als verpönt. Die Kontrollfunktion des Gremiums wird verwässert.

Beim Investmentunternehmen Partners Group etwa finden sich unter den acht Verwaltungsräten vier Exekutivmitglieder, also Personen, die innerhalb des Unternehmens eine Managementfunktion innehaben. Die Hälfte des Verwaltungsrats hat somit die Aufgabe, sich selbst zu kontrollieren und die eigenen Löhne als Mitglieder der Geschäftsleitung festzulegen. «Vier sind ganz klar zu viel», sagt auch der Ethos-CEO Vincent Kaufmann. «Das ist zu nahe am Management.»

Bei Alcon, Logitech, Nestlé und Richemont amtiert der CEO auch im Verwaltungsrat. Er beaufsichtigt sich also gewissermassen selbst. Zwar nimmt der Geschäftsführer nur einen Sitz im Gremium ein. Eine unvoreingenommene Diskussion wird so aber erschwert.

**4.** Eigentlich ist es allen klar: Wer irgendwo angestellt ist, darf nebst seinem Vollzeitjob nicht noch einen anderen Vollzeitjob haben.

Bei Verwaltungsräten gelten andere Regeln. Viele von ihnen haben nebst ihren Mandaten eine Festanstellung im operativen Geschäft, oder sie haben noch eine Professur. Sieht man sich die Liste aller Tätigkeiten der Schweizer Verwaltungsräte an, stellt sich die Frage: Wie viel Arbeit kann ein Mensch gewissenhaft leisten?

Sieht man sich die Portfolios aller Verwaltungsräte der zwanzig grössten Schweizer Unternehmen (SMI) an, fällt auf: In manchen Firmen haben ziemlich viele Mitglieder ziemlich viele Mandate. Über alle Unternehmen hinweg aber vereint jedes Mitglied «nur» 3,01 Mandate auf sich. Dabei sind Stiftungsmandate und Mandate bei Verbänden oder Hochschulen nicht eingerechnet.

Wie das konkret aussieht, sehen wir etwa bei der Technologiefirma ABB:

«Verwaltungsrat zu sein, ist ein Business. Und ja, es gibt jene, die zu viele Mandate haben. Es gibt jene, denen es nur ums Geld geht. Und es gibt in diesen Positionen auch viele Narzissten, denn man muss dafür machthungrig und politisch geschickt sein.»

Unternehmerin und Verwaltungsrätin  
Will anonym bleiben

Ihr Verwaltungsrat besteht aus zehn Personen. Zusammengezählt finden wir in den Portfolios der Mitglieder 6 VR-Präsiden, 4 Vizepräsiden und 23 gewöhnliche VR-Mandate. Das heisst: Im Durchschnitt hat jeder ABB-Verwaltungsrat 0,6 Präsiden, 0,4 Vizepräsiden und 2,3 gewöhnliche VR-Mandate auf sich. Der ABB-Verwaltungsrat ist mit seinen Mandaten somit knapp über dem SMI-Durchschnitt.

Sitzt jemand in zu vielen Räten, nennt man das in der Fachsprache Overboarding. Um herauszufinden, was das genau heisst, muss man festlegen, wie viel ein Mandat überhaupt zu tun gibt. Der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance», eine Empfehlung der Economiesuisse, bleibt diesbezüglich sehr vage: So müssen die Mitglieder des Verwaltungsrats lediglich sicherstellen, «dass sie auch erhöhten zeitlichen Anforderungen ihres Amtes entsprechen können».

Für die Aktionärsvertreterin Ethos wiederum entspricht ein Verwaltungs-

ratsmandat etwa einem 20-Prozent-Pensum und ein Präsidium einem 40-Prozent-Job. Will ein Profiverwaltungsrat seine Arbeit gewissenhaft machen, könnte er demnach höchstens fünf Mandate in kotierten Firmen annehmen. Nimmt man die Mandate bei Gesellschaften dazu, die nicht an der Börse sind, spricht sich Ethos für ein Maximum von acht Posten aus.

Damit rechnet Ethos ziemlich grosszügig: Mehrere Experten sagten gegenüber der NZZ, dass mehr als zwei Mandate bei multinationalen Unternehmen nicht seriös zu erfüllen seien.

Strenger ist Ethos hingegen bei amtierenden CEO, die in Verwaltungsräten sehr beliebt sind. Für sie liegt die Limite bei einem Posten ausserhalb der eigenen Firma. Die Stiftung berechnet nach diesen Vorgaben, ob ein Verwaltungsrat ihrer Meinung nach wählbar ist oder nicht. Wann also ist viel zu viel?

Nehmen wir zum Beispiel D. Keith Grossman, Vizepräsident des Schweizer Pharmaunternehmens Alcon. Experten bezeichneten Grossman als «Overboarder». Er ist aber bei weitem nicht der Einzige, der in diese Kategorie fällt. Grossman hat neben seinem Alcon-Mandat einen Posten als exekutiver Verwaltungsratspräsident beim Medizinunternehmen Nevro und einen weiteren als Verwaltungsrat bei Outset Medical. Gemäss Ethos-Berechnung arbeitet Grossman also über seinen Kapazitäten. Eine Anfrage an Grossman und Alcon zum Thema Overboarding blieb unbeantwortet.

Das Problem bei dieser Berechnung: Sie schön die Arbeitslast eines Verwaltungsrats. Das zeigt etwa das Beispiel von Martin Schmid. Er ist Verwaltungsrat von Swiss Life und dem Pharmaunternehmen Siegfried. Das entspricht zwei Verwaltungsratsmandaten bei börsenkotierten Firmen, was einem 40-Prozent-Pensum gleichkommt.

Auf dem Papier sieht also alles gut aus. Allerdings nur deshalb, weil Ethos deutlich toleranter ist, wenn es um Posten bei Firmen geht, die nicht börsenkotiert sind.

Sieht man sich aber Martin Schmid's übrige Mandate bei Gesellschaften an, zeigt sich folgendes Bild: Der Jurist hat vier Präsiden inne, ein Vizepräsidium – und er amtiert in drei weiteren nicht börsenkotierten Firmen als Verwaltungsrat. Selbst wenn diese Mandate nur halb so viel zu tun gäben wie die börsenkotierten, würde Schmid die 100-Prozent-Marke deutlich überschreiten. Darüber hinaus ist Schmid als Anwalt für seine eigene Kanzlei tätig und sitzt seit 2011 als FDP-Politiker für den Kanton Graubünden im Ständerat. Allein die Tätigkeit als Ständerat entspricht laut einer Studie der Universität Genf etwa einem 50-Prozent-Pensum.

Wie ist das möglich? Auf seine Mandate angesprochen, sagt Martin Schmid:

«Ein Beispiel für die informelle Hierarchie in einem Verwaltungsrat ist die Tischordnung während der gemeinsamen Mahlzeiten: Anfangs sitzt der kritische Geist vielleicht noch neben dem Präsidenten. Dann rutscht er immer weiter weg. Von dort aus ist es schwierig, sich einzubringen.»

Jean-Daniel Gerber  
Ehemaliger Direktor des Staatssekretariats für Wirtschaft und Ex-CS-Verwaltungsrat



#### 5. Ungleich verteilte Macht Diagnose: Ja-Sager-Syndrom

«Es ist richtig, dass ich viel und gerne arbeite.» Er habe denn auch eine hohe Verfügbarkeit, weil er keine operativen Tätigkeiten mehr ausübe und als Anwalt keine Verfahren mit Fristen vor Gericht führe. Die Aufgaben in seinem Portfolio seien für ihn gut erfüllbar. «Zudem sagt die Anzahl Mandate nichts aus über die zeitliche Inanspruchnahme.»

Schmid ist mit seiner hohen Belastung kein Einzelfall. Mehrere CEO von SMI-Konzernen haben gleichzeitig mehr als ein Verwaltungsratsmandat, darunter auch bei anderen grossen Schweizer Firmen: Mark Schneider etwa, CEO von Nestlé, der in drei Verwaltungsräten sitzt. Oder Bracken Darrell, CEO von Logitech, amtierend in zwei Verwaltungsräten.

Zu ernsthaften Problemen kommt es meistens erst, wenn ein Unternehmen in eine Krise schlittert. Oder sich die Wirtschaftslage verdüstert. Und genau von dieser Situation müsse man ausgehen, wenn man die Frage nach der Anzahl der Mandate gewissenhaft beantworten wolle, ist Jean-Daniel Gerber überzeugt. «Ich frage mich, ob ein CEO, der ein grosses Unternehmen führt, noch Zeit findet, sich daneben um die Probleme einer krisengeschüttelten, börsenkotierten Firma zu kümmern.» Auch für einen solchen Menschen habe der Tag nur 24 Stunden.

*«Fehlende Kontrolle hat immer ein Preisschild. Ohne eine funktionierende Gewaltenteilung kommt es schnell zu Verfehlungen. Sie führen zu Reputationsschäden, zu externen Untersuchungen. Gleichzeitig bleibt die Innovation auf der Strecke. All das kostet Geld.»*

Daniel Bühr  
Governance-Experte



**5.** Wie gut ein Verwaltungsrat funktioniert, hängt stark von seinem Präsidenten ab. Dieser legt die Sitzungen fest, leitet sie und bestimmt damit die Agenda. Zudem geniesst er im Vergleich zu den anderen Ratsmitgliedern einen Informationsvorsprung. Als Präsident hat er Einblick ins Tagesgeschäft der Firma, und er ist besser vernetzt innerhalb des Unternehmens. Doch nur wenn er die Informationen an seine Kolleginnen und Kollegen im Gremium weitergibt, können diese ihre Kontrollfunktion richtig wahrnehmen.

Jean-Daniel Gerber sagt es so: «Ein schlechter Verwaltungsratspräsident schart Ja-Sager um sich. Ein guter setzt sich mit seinen Kritikern auseinander.»

Das Problem ist: Menschen tendieren dazu, ähnliche Typen von Menschen um sich zu scharen. Nicht zuletzt deshalb sind die meisten Verwaltungsräte in der Schweiz männlich und in gesetztem Alter. Es fehlen Köpfe zwischen 40 und 55 Jahren mit einem modernen Lebenslauf, für die Themen wie Inklusion, Nachhaltigkeit oder digitale Transformation nicht bloss Phrasen sind. Denn ein Verwaltungsrat ist dann gut, wenn er Personen mit möglichst verschiedenen Fachkenntnissen vereint.

Ebenso menschlich ist es, dass gewisse Verwaltungsratspräsidenten zu viel Macht an sich reissen. Nicht selten haben Personen in dieser Position ein grosses Ego. Sie kehren Gerbers Leitsatz um – und scharen Ja-Sager um sich, anstatt sich von kritischen Geistern inspirieren zu lassen. Sie dominieren das Gremium derart, dass am Ende alle für die Vorschläge des Präsidenten stimmen. Und nicht für die Lösung, die aus ihrer Sicht die beste für das Unternehmen wäre.

Wenn Verwaltungsräte eines Unternehmens alles einstimmig entscheiden, sollten die Aktionäre stutzig werden.

Ein weiterer beliebter Schachzug von solchen Persönlichkeiten ist das «Zumüllen» des Verwaltungsrats mit Dokumenten. Keiner von ihnen schafft es, innert weniger Tage Tausende von Seiten zu studieren. So können sich die Mitglieder nicht genügend vorbereiten und müssen am Ende wohl oder übel für die Vorschläge des Präsidenten stimmen.

Die Macht kann allerdings auch anders verteilt sein. Etwa dann, wenn ein CEO zu dominant ist und auf einen schwachen Verwaltungsratspräsidenten trifft. So geschehen im Fall Vincenz bei der Raiffeisen-Bank. Zwar handelt es sich bei dem Konzern um eine Genossenschaft und nicht um eine Aktiengesellschaft, doch der Fall zeigt exemplarisch, wie zu starke CEO den Verwaltungsrat mehr oder weniger ausschalten können. Der anfängliche Erfolg des früheren CEO Pierin Vincenz führte dazu, dass der Verwaltungsrat dessen Kurs nicht mehr hinterfragte. Und Vincenz' jahrelangen Betrug damit ermöglichte.

**6.** In der Wirtschaft gibt es viele beliebte Phrasen. Meist sind sie auf Englisch, meist klingen sie gut, und meist sind sie ebenso leer wie die Menschen, die damit Werbung machen. Dazu gehört die Formulierung «Checks and Balances».

Dabei geht es hier um etwas Existenzielles: um die Einhaltung der Spielregeln. «Checks and Balances» sorgen dafür, dass niemand zu viel Macht anhäuft. Die Bezeichnung heisst so viel wie «Überprüfung und Ausgleich», und sie stammt aus der amerikanischen Verfassung. Übertragen auf ein Unternehmen, bedeutet es: Um das Management zu überwachen, kann der Verwaltungsrat auf interne Kontrollorgane wie das Risikomanagement, die Finanzkontrolle oder die interne Revisionsstelle zurückgreifen. Diese Bereiche wachen

über die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften.

Doch auch hier klaffen Theorie und Realität auseinander. Das weiss Daniel Bühr aus eigener Erfahrung. Der Rechtsanwalt befasst sich seit vielen Jahren mit guter Unternehmensführung. Vor bald dreissig Jahren habe man das Drei-Linien-Modell eingeführt – ein Instrument, um die Risiken eines Unternehmens zu minimieren. «Es ist heute überholt und mit Blick auf die gegenwärtigen Herausforderungen absolut nutzlos.»

Diese drei Linien sollten eigentlich eine Firma vor Verfehlungen und Grenzüberschreitungen bewahren. Und zwar so:

■ Linie Nummer eins ist im Prinzip jeder Angestellte. Er muss intern Alarm schlagen, wenn ihm etwas auffällt, das nicht den Regeln entspricht.

■ Linie Nummer zwei ist das Risikomanagement. Diese Abteilung sammelt Meldungen über Verstösse und leitet sie der Geschäftsführung weiter.

■ Linie Nummer drei ist die interne Revision. Sie meldet Fehlverhalten direkt an den Verwaltungsrat.

Das Prinzip ist eigentlich gut. Doch es wird teilweise umgangen. Weil auch hier das Menschliche dazwischenfunkt. Oder professioneller ausgedrückt: weil es auf strukturellen Interessenkonflikten beruht.

Ein Beispiel: Kommt ein Kunde mit viel Bargeld zum Anlageberater einer Bank und will ein Konto eröffnen, sollte der Angestellte stutzig werden – und den Fall dem Risikomanagement melden. Gleichzeitig jedoch sollte er dafür sorgen, dass die Bank genügend Neu-

geld anzieht. Das Ergebnis: ein struktureller Interessenkonflikt.

Dasselbe passiert bei der zweiten Linie: dem Risikomanagement. Die Abteilung gehört zu den kleinsten in der Bank. Vieles bleibt ihr verborgen. Entdecken die Mitarbeiter dennoch Verstösse, werden sie teilweise von der Geschäftsleitung zum Schweigen gebracht, deren Boni von Gewinn und Neugeld abhängen. In der Fachsprache nennt man das «overruling».

In einem Satz lässt sich dieser Widerspruch so formulieren: Das Risiko zu minimieren, widerspricht oft dem Ziel der Gewinnmaximierung.

Und so kommt es, dass die dritte Linie, die interne Revision, dem Verwaltungsrat nur über wenige Verstösse berichten kann. Sie ist viel zu klein und hat darum meist nicht die Kraft, sich durchzusetzen. Und wenn doch, dann muss die Abteilung beim oft ahnungslosen Verwaltungsrat erst noch ein offenes Ohr finden.

Wie aber soll das besser gehen?

Mit internationalen Standards und dem «Swiss Code of Best Practice», erklärt Daniel Bühr. Damit sollen strukturelle Interessenkonflikte beseitigt werden können. Aber wie konkret? Bühr sagt: «Alle Kontrollorgane sind neu unabhängig vom Management und haben eine direkte Anbindung an den Verwaltungsrat – durch regelmässige Vieraugengespräche.» Das oberste Kontrollgremium soll damit unzensuriert erfahren, wie es um die Firma steht. Und um die Einhaltung der eigenen Vorgaben und Richtlinien.

### Der Verantwortungsrat

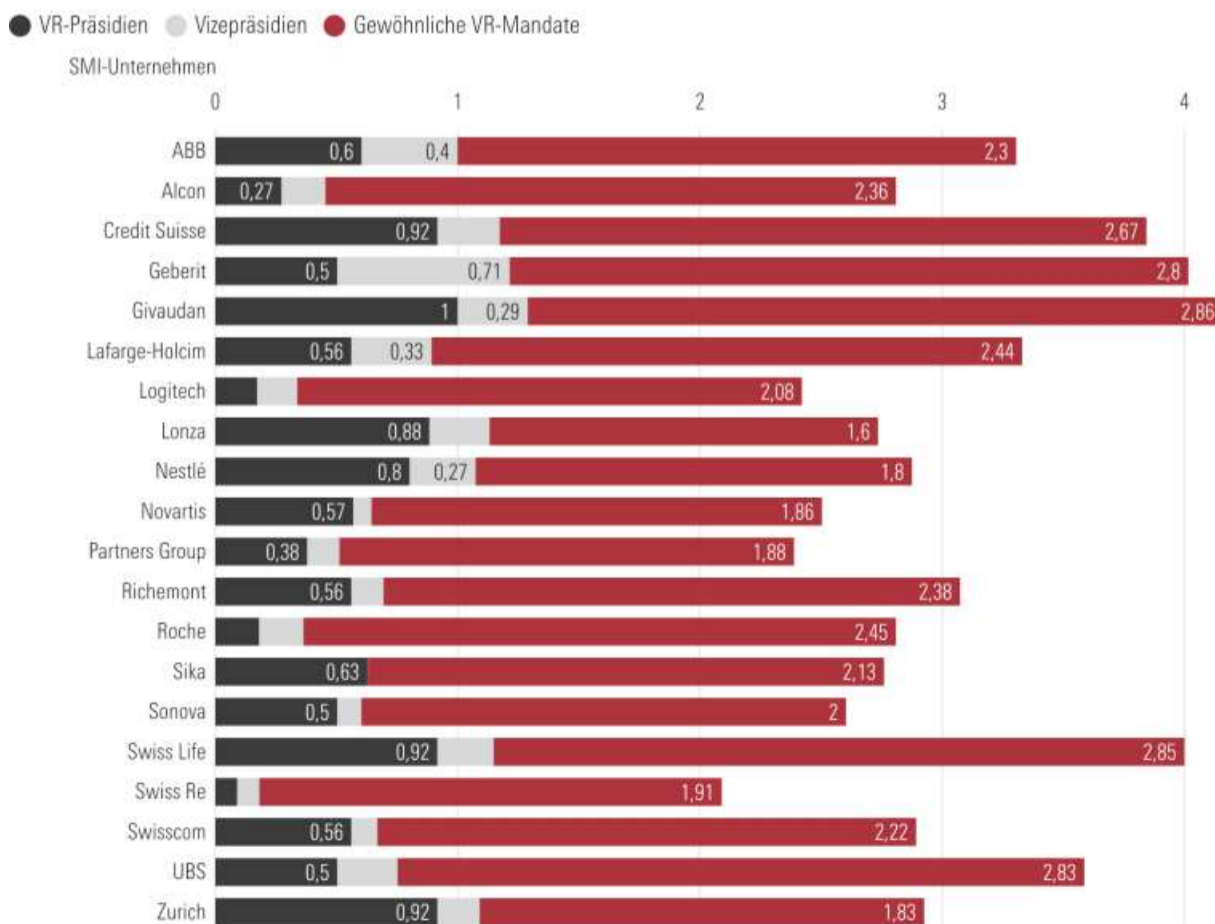
Selbstüberschätzung, Kontrollverlust oder Ja-Sagerei: Es sind viele Krankheiten, an denen ein Verwaltungsrat leiden kann. Der Fall der Credit Suisse zeigt zudem: Ein Verwaltungsrat kann an vielen Stellen gesund wirken und trotzdem kränkeln. Der Tod der Bank sollte deshalb allen Unternehmen ein Warnzeichen sein.

Dabei könnte die Kur für erkrankte Unternehmen einfach sein: Der Verwaltungsrat darf nicht bloss verwalten. Er muss aktiv werden, wachsam – und viel, viel mutiger. Gleichzeitig soll er angreifbarer sein und mehr zur Verantwortung gezogen werden. Denn auch das gehört zur Gesundheit eines Patienten: dass er einem Stresstest standhält. Dass seine Krankheiten rechtzeitig erkannt und beseitigt werden.

## 6. Irgendjemand wird schon kontrollieren Diagnose: der Regelbruch

### Ein Schweizer SMI-Verwaltungsrat hat im Durchschnitt 3,01 VR-Mandate

Durchschnittswert pro Mitglied des jeweiligen Verwaltungsrats



Credit Suisse: Stand April 2023