

Abo [VR-Doppelmandate](#)

# Die Suche nach dem starken Mann

In der Schweiz erfreuen sich angesichts der Krisenangst die Doppelmandate als VRP und CEO gewisser Beliebtheit – wieder mal. Sollten sie das?



[Siegmund Skalar](#)

Publiziert: 30.06.2023, 07:01



Doppelmandat in allem ausser dem Titel: Alexander von Witzleben fungiert bei Arbonia als Executive Chairman.

Bild: Walter Bieri/Keystone

Calida-Chef Felix Sulzberger ist zurück. Durch den abrupten Abgang von CEO Timo Schmidt-Eisenhart ergab sich ein Führungsvakuum, das Ex-CEO Sulzberger, der seit Ende April als Verwaltungsratspräsident (VRP) von Calida amtiert, sehr gut füllen kann. Der Vorgang selber ist weder unüblich noch neu. Sofern Sulzberger allerdings auch operative Aufgaben ausführen sollte, weckt das jedoch Bedenken – denn damit würde es sich um ein Doppelmandat handeln. Diese Personalunion von CEO und VRP ist in der Regel verpönt, da dadurch die Kontrollfunktion des VR gegenüber der Geschäftsleitung ausgehebelt wird.

Spätestens seit der Finanzkrise und den stark opponierten Doppelmandaten bei Novartis unter Daniel Vasella sowie Nestlé unter Peter Brabeck regt sich angesichts dieser Machtkonzentrationen reflexartig Widerstand. Angesichts der unsicheren Wirtschaftslage machte jüngst das Doppelmandat aber Schule, wieder mal: Das Beratungsunternehmen Inrate zählt unter 169 kotierten Schweizer Unternehmen insgesamt 17 Doppelmandate, drei mehr als im Vorjahr. Mit gewisser Prominenz: Schindler, Holcim, Sulzer. Wird das Doppelmandat gerade wieder salonfähig und wo ist die Grenze zu ziehen?

## **Eine Frage des Systems**

Bei Oerlikon verspricht man sich durch Michael Süss als Executive Chairman «Agilität» und «Schnelligkeit». Beim Industrieriesen Sulzer mit Suzanne Thoma, der einzigen Frau unter den heimischen Doppelmandaten, eine «möglichst enge Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung». Die Argumente dahinter sind trotz Rezessionsorgen über Jahre die gleichen, denn in der Debatte geht es zum Teil um eine Grundsatzfrage.

International unterscheidet man in der Satzung des VR grob zwischen zwei Systemen: dem, wo Kontrollfunktion und operative Funktion des obersten Unternehmensgremiums vereint sind – wie in den USA – und dem, wo sie streng getrennt sind – wie etwa in Deutschland. Das deutsche Aktiengesetz schreibt das Tagesgeschäft dem Management zu und übergibt dem – personell unabhängigen – Aufsichtsrat die Aufgabe, das Management zur Verantwortung zu ziehen und die Aktionärsinteressen wahrzunehmen. Ein Doppelmandat mit Agenden aus Aufsichtsrat und Management ist dazu ein klarer Widerspruch.

In den USA steht man der Doppelfunktion weniger skeptisch gegenüber, denn die Logik dahinter ist schlichtweg eine andere: das Managementteam, das «Board of Directors», erhält die grösstmögliche Autonomie, der Einfluss von Aktionären wird zumindest im Unternehmensrecht als wenig zielführend gesehen. Die Konsequenz: lange wurde eine überwiegende Zahl der börsennotierten Unternehmen in den USA von einem CEO geführt, der auch Vorsitzender des Board of Directors ist. Das ändert sich zwar langsam und kontinuierlich, zuletzt existierten im S&P-500 aber noch immer 43% Doppelmandate – etwa bei Salesforce und Meta sowie der Grossbank JPMorgan. Der Schweiz könnte man zumindest eine gewisse Sympathie mit dem US-Modell unterstellen. Der Swiss Corporate Code of Governance schliesst anders als in Deutschland ein Doppelmandat auch nicht per se aus.

## **Gute Performance entschuldigt manches**

In der Forschung ist man geteilter Meinung, ob ein Doppelmandat als negativ für den Wert eines Unternehmens zu beurteilen ist. «Zwangsläufig eine Trennung zwischen CEO- und VPR-Rolle herbeizuführen, ist nicht immer ideal», argumentiert eine Studie des Georgia Institute of Technology. Man könne wiederum in Folge eines mächtigen «Executive Chairman» nicht automatisch auf eine Wertvernichtung schliessen, heisst es in einer anderen. Im Umkehrschluss: Nur wenn es ein starkes Board gibt, muss das Unternehmen deswegen nicht automatisch effektiver sein. Es kommt also ganz auf den Einzelfall darauf an. Das ist auch die Position vieler Stimmrechtsvertreter – zumal es viele Fälle gibt, wo Unternehmen trotz Machtbündelung erfolgreich sind.

Das Paradebeispiel sind möglicherweise die europäischen Luxusgüterriesen LVMH, Kering und Pernod Ricard. Hinter den Doppelmandaten von Bernard Arnault und Co. stehen jedoch mächtige Familieninteressen und ein kontrollierender Aktienanteil. Während der 23 Jahre Doppelmandat bei Lindt und Sprüngli unter Ernst Tanner gelang immerhin der Sprung von der angeschlagenen Schoggiabrik zum globalen Goldhasenimperium.



Illustration: Marco Tancredi

Die Kehrseite: Doppelmandate verhindern potenziell die Diskussion über heikle strategische Fragen – etwa Clariants Milliardenakquisition von BTP unter dem damaligen VRP-CEO Rolf W. Schweizer, der kurz danach die Milliardenabschreibungen folgten. Auch nach der Erteilung des Doppelmandats konnte CEO Riet Cadonau die Ziele bei der Fusion von Dorma und Kaba nicht erreichen. Das Wetter kann umschlagen: Nach langem Erfolgslauf wurde etwa Temenos' mächtiger Executive Chairman Andreas Andreades nach enttäuschenden Quartalen zum Abdanken als VRP gezwungen: per Aktivistenkampagne und Unterstützung des Grossaktionärs Martin Ebner.

## **Doppelmandate ad interim?**

Um eine Unterscheidung zu potenziell vermeidbaren Machtkonzentrationen zu treffen, machen Anlegervertreter die Befristung des Doppelmandats zum Kriterium für die Zustimmung: Denn in Ausnahmefällen haben Doppelmandate gewisse Berechtigung.

ABB-VRP Peter Voser amtierte so etwa als CEO ad interim nach dem Abgang von Ulrich Spiesshofer und vor der Übernahme von Björn Rosengren. Bei Lonza agierte Albert Baehny nach zwei überraschenden CEO-Abgängen in Folge für ein Jahr als Interims-Chef, durchaus erfolgreich: Sowohl Umsatz wie Marge stiegen markant.

Nicht immer steht hinter «ad interim» auch wirklich ein befristetes Mandat. Startete VRP Alexander von Witzleben 2015 als Übergangs-CEO bei Arbonia, führt er nun dieselbe Funktion noch immer aus, jedoch unter dem Titel Executive Chairman. Bei den per diesem Jahr neu in Doppelrolle geführten Unternehmen haben nur die Mandate von Jan Jenisch bei Holcim und Peter Wilden bei Polypeptide klaren Übergangscharakter, die De-facto-Doppelmandate bei Oerlikon und Sulzer hingegen nicht.

## **Wer kontrolliert?**

Egal wie das Mandat bezeichnet wird: Am Ende stellt sich die Frage, ob der Erfolg oder die Agilität einer Einzelperson an der Spitze das Risiko einer unverhältnismässigen Machtkonzentration wirklich aufwiegen. Im Zweifelsfall braucht es dafür Kontrolle, die sowohl von einem Ankeraktionär, wie bei Arbonia mit Michael Pieper, einer breiten Koalition aus Investoren oder vom VR selber kommt: Per Swiss Corporate Code of Governance muss einem VRP und CEO in Personalunion deswegen ein erfahrenes VR-Mitglied als «Lead Independent Director» zur Seite gestellt werden: Bei Suzanne Thoma etwa Markus Kammüller, bei Jan Jenisch Hanne Sørensen.

Die unabhängigen Mitglieder haben gleichzeitig die schwierige Aufgabe, diejenigen zu überprüfen, die sie ins Amt geholt haben. Stimmrechtsvertreter Ethos fordert deswegen etwa Unabhängigkeit der Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungsrats

und dass wichtige Ausschüsse ohne den VRP/CEO tagen – beides jedoch praktisch schwer überprüfbar. Der positive Effekt von unabhängigen VR-Mitgliedern wäre stark von der «Macht» des CEO abhängig, findet eine US-Studie – ansonsten handle es sich um «Schaufensterdekoration». Das Resümee? Es bleibt grossteils eine Frage der bestellten Person, der Art des jeweiligen Mandats und nicht zuletzt des Prinzips: «Für kotierte Unternehmen sind zwei getrennte Funktionen und regelmässige Veränderung wichtig», ist sich Vincent Kaufmann von Ethos sicher.

---

**Siegmond Skalar** schreibt über den Schweizer Technologie-, Medien- und Telecomsektor. Zuvor arbeitete er für die österreichische Nachrichtenagentur APA als Redaktor und Korrespondent. [Mehr Infos](#)

Fehler gefunden? [Jetzt melden.](#)



#### Aktien-Alert

Von ABB bis Züblin – erhalten Sie sofort eine E-Mail, sobald ein neuer Artikel zum Unternehmen Ihrer Wahl erscheint.

#### Unternehmen suchen und auswählen

z.B. UBS



---

Alle Unternehmen in der Übersicht

**0 Kommentare**