

# Wenn dem neuen Chef der alte vor die Nase gesetzt wird

Wird – wie jetzt Hariolf Kottmann bei Clariant – der langjährige Manager zum Präsidenten der Firma, kann das heikel sein. In der Schweiz ist das Modell trotzdem verbreitet

Ernst Meier

**MuttENZ BL** Es ist nur ein halber Abschied: Clariant-Chef Hariolf Kottmann gibt nach zehn Jahren sein Amt ab – wird aber Verwaltungsratspräsident des börsenkotierten Unternehmens, wie diese Woche bekannt wurde. Dass ein Manager nach seinen Verdiensten als operativer Chef das Präsidium des Verwaltungsrats übernimmt, ist in der Schweiz keine Seltenheit. Peter Brabeck machte dies bei Nestlé, sein CEO-Nachfolger Paul Bulcke wurde ebenfalls Präsident. Auch Daniel Vasella übte bei Novartis beide Funktionen aus, zehn Jahre sogar im Doppelmandat.

Ganz unproblematisch ist das nicht. Der Rollenwechsel vom operativen Geschäft an die Spitze des Aufsichtsgremiums ist denn auch in manchen Ländern gesetzlich untersagt – etwa in Deutschland und England. Und auch wenn er hierzulande zugelassen ist, wird der Wechsel vermehrt kritisch hinterfragt, weil er den Grundsätzen der guten Unternehmensführung (Corporate Governance) widerspricht. Demnach muss alles unternommen werden, um Interessenkonflikte von Managern zu unterbinden und deren Unabhängigkeit sicherzustellen.

## Ein Ex-CEO kann auch ein wertvoller Berater sein

Diese Haltung zeigt sich in den Einschätzungen der Aktionärsberater; Glass Lewis schreibt, dass Aktionäre besser vertreten seien, wenn der Verwaltungsrat durch einen unabhängigen Präsidenten geleitet wird. Für die Auslegung in der Praxis besteht dabei viel Spielraum.

Laut Christophe Volonté von der Nachhaltigkeits-Ratingagentur Inrate ist ein Rollenwechsel vom CEO zum Präsidenten in manchen Fällen vertretbar. «Hier ein Verbot einzuführen, wäre der falsche Ansatz», sagt er daher. Ähnlich sieht dies Timo Dainese, Geschäftsführer der Vermögensverwaltung Zugerberg Finanz. Es gebe Firmen, in denen ein Rollenwechsel Sinn mache. «Vor allem in Unternehmen, die von Familien als starke, langfristig denkende Eigentümer geprägt sind», sagt Dainese. Dazu zählt er den Luzerner Aufzugskonzern Schindler, wo der frühere Chef Silvio Napoli heute den Verwaltungsrat leitet. Dies entspreche den Vorstellungen der Mehrheitsaktionäre –



Gilt bei der Chemiefirma als «Sonnenkönig»: Hariolf Kottmann Foto: Basile Bornand/13 Photo

den Familien Schindler und Bonnard – sagt Dainese. Auch bei Nestlé sei es vertretbar, denn es brauche Jahre, bis man einen so komplexen Konzern verstehe. Ein abgetretener Chef im Verwaltungsrat könne den Nachfolger unterstützen.

## Niemand schaut gern zu, wie das eigene Erbe zerstört wird

Aus psychologischer Sicht kann es zu Konflikten kommen, wenn einem CEO sein Vorgänger vorgesetzt wird. «Ist in einem Unternehmen frischer Wind gefragt, und sollte ein Konzernchef demzufolge mit alten Zöpfen aufräumen, ist die Konstellation sicherlich nicht von Vorteil», sagt Remo Rosenau, Leiter Aktienanalyse bei der Helvetischen Bank. Welcher Verwaltungsratspräsident sieht es schon gerne, wenn ein Nachfolger sein Erbe demontiert? Es sei ausschlaggebend, in welcher Verfassung sich das Unternehmen befindet. «Ist aufgrund des Erfolges Kontinuität und die Weiterführung der aktuellen Strategie gefragt, kann ein erfolgreicher Geschäftsführer in den Verwaltungsrat wechseln oder auch dessen Präsident werden.»

«Solange die Mehrheit des Verwaltungsrates unabhängig bleibt, kann toleriert werden, wenn ein CEO das Präsidium übernimmt», sagt Vincent Kaufmann, Geschäftsführer der Anlagestiftung Ethos. «Der neue Verwaltungsratspräsident darf aber aufgrund seiner früheren Tätigkeit im Konzern nicht in den Ausschüssen, wie Vergütungs- oder Buchprüfungskomitee, Einsitz nehmen.» Im Fall von Clariant warnt er vor Interessenkonflikten, weil für den zwölfköpfigen Verwaltungsrat vier Vertreter von Sabic vorgesehen sind. Der saudische Chemiekonzern besitzt nur ein Viertel der Clariant-Aktien. Gleichzeitig stellt Sabic künftig den Konzernchef. Kaufmann erwartet, dass Clariant bis zur ausserordentlichen Generalversammlung im Herbst Lösungen präsentiert, wie man mit potenziellen Interessenkonflikten umgeht.

Im Fall von Clariant bleibt abzuwarten, wie gut der künftige Konzernchef Ernesto Occhiello, 58, mit Hariolf Kottmann harmoniert. Kottmann gilt in MuttENZ als «Sonnenkönig». Vor der Bekanntgabe der geplanten und später gescheiterten Fusion mit Huntsman liess er sich von einem TV-Team exklusiv begleiten und degradierte Verwaltungsratspräsident Rudolf Wehrli zum Statisten. **Kommentar — 18**

## Kursentwicklung Clariant-Aktie seit 2008

