

Abo [Corporate Governance](#)

Der Filz lebt: So eng verflochten sind Schweizer Topkonzerne

15 von den 20 Konzernen im SMI haben mindestens einen ihrer Topleute in der Teppichetage eines anderen Schweizer Topkonzerns untergebracht. Doch die Entflechtung schreitet voran, auch, weil mehr Frauen in die Verwaltungsräte einziehen.

Holger Alich

Publiziert: 27.06.2020, 23:55



Als eines von nur vier Schweizer Unternehmen hat Swatch keine Verwaltungsräte mit anderen Schweizer Konzernen. Der neue Firmensitz von Swatch in Biel.

Foto: Franziska Rothenbuehler

In der Debatte um Diversität in den Konzernspitzen liegt der Fokus derzeit auf der Geschlechterfrage. So hat der Nationalrat im vergangenen Woche bei der Revision des Aktienrechts eine weiche Frauenquote beschlossen. Binnen fünf Jahren sollen 30 Prozent aller Verwaltungsratsmandate mit Frauen besetzt sein, in den Geschäftsleitungen liegt der Zielwert bei 20 Prozent Frauen innert einer Frist von zehn Jahren.

Diversität umfasst aber mehr als nur die Geschlechterfrage. Eine effektive Kontrolle der Geschäftsleitung setzt voraus, dass die handelnden Personen keine Rücksicht aufeinander nehmen müssen. Wenn die Topkonzerne die gleichen Manager in verschiedenen Positionen beschäftigen, droht ein Netzwerk von gegenseitigen Abhängigkeiten zu entstehen – statt Kontrolle droht Filz.

Laut einer Studie des Personalberaters Russell Reynolds haben noch 15 von 20 Konzernen im Schweizer Börsenindex SMI eine personelle Verflechtung. Bei fünf Unternehmen – Swiss Re, Givaudan, Lonza, Nestlé und Novartis – gibt es zwei bis drei personelle Verbindungen zu einem anderen SMI-Konzern, bei Roche sind es sogar vier.

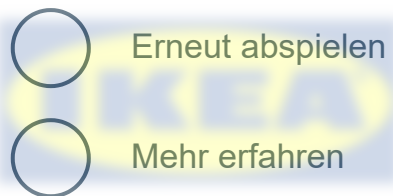
Roche ist stark verbandelt

So ist Konzernchef Severin Schwan Vizepräsident des Verwaltungsrats der Credit Suisse. Roche-Präsident Christoph Franz amtiert gleichzeitig als Vizepräsident der Zurich-Versicherungen. Swiss-Life-Chef Patrick Frost ist Verwaltungsrat bei Roche und auch Nestlé-Präsident Paul Bulcke amtiert als Verwaltungsrat beim Pharmariesen.

Nimmt man die 30 mittelgrossen Firmen des Index SMI Mid in die Betrachtung auf, haben nur 9 von den 50 Schweizer Topfirmen keine personelle Verflechtung in den Spitzengremien eines anderen Top-50-Mitglieds.

Immerhin: Diese Verflechtungen werden schwächer. Beim SMI sank die Quote der Firmen mit personellen Verflechtungen von 80 auf noch 75 Prozent der Konzerne. Noch deutlicher wird der Trend, wenn man auf die Doppelmandate der Manager schaut: Hatten im vergangenen Jahr noch 18 von 388 Topmanagern aus Geschäftsführung oder Verwaltungsrat eines SMI-Konzerns einen Spitzenjob in einem anderen SMI-Konzern, sind es in diesem Jahr noch 13. In Deutschland ist die Verflechtung der Topkonzerne laut der Studie noch deutlich ausgeprägter.

WERBUNG



Ads by Teads

Die Verflechtungen in der Schweiz dürften weiter abnehmen, denn bei der Swiss Re zog in diesem Jahr Noch-UBS-Chef Sergio Ermotti in den Verwaltungsrat ein. Im Herbst wird Ermotti dann die Führung der Grossbank an den Niederländer Ralph Hamers übergeben und bei der UBS ausscheiden.

Früher war der Filz viel dichter

«In den vergangenen 30 Jahren hat eine massive Entflechtung stattgefunden», urteilt Christophe Volonté, Leiter Corporate Governance beim Aktionärsberater Inrate. Noch Anfang der 90er-Jahre leitete zum Beispiel der jüngst verstorbene

Fritz Gerber die beiden Weltkonzerne Roche und Zurich in Personalunion. Das ist heute undenkbar.

«Kreuzmandate zwischen Grosskonzernen bergen das Risiko von Interessenkonflikten», sagt Volonté. Das aktuelle Niveau der personellen Verflechtungen der Schweizer Top-Konzerne hält der Experte für vertretbar. «Treten solche Überkreuzmandate vereinzelt auf, sind sie kein Problem, da die Mehrheit des Verwaltungsrats mögliche Interessenkonflikte neutralisieren kann», erklärt er.

Für ein Verwaltungsratsmandat in einem SMI-Konzern braucht es internationale Erfahrungen. Hier sind die Kandidaten nicht üppig gesät. Würde man konsequent jede personelle Verflechtung zweier Konzerne unterbinden wollen, würde dies laut Volonté dazu führen, dass noch mehr Ausländer in den Schweizer Verwaltungsräten sässen. Schon jetzt sind zwei Drittel aller Verwaltungsräte in Schweizer Konzernen Ausländer.

WERBUNG



Ads by Teads

Ein weiterer Weg, die Verflechtungen abzubauen, besteht darin, fähige Frauen in die Auswahl zu nehmen. Bei den Top-50-Konzernen der Schweiz liegt laut Russell