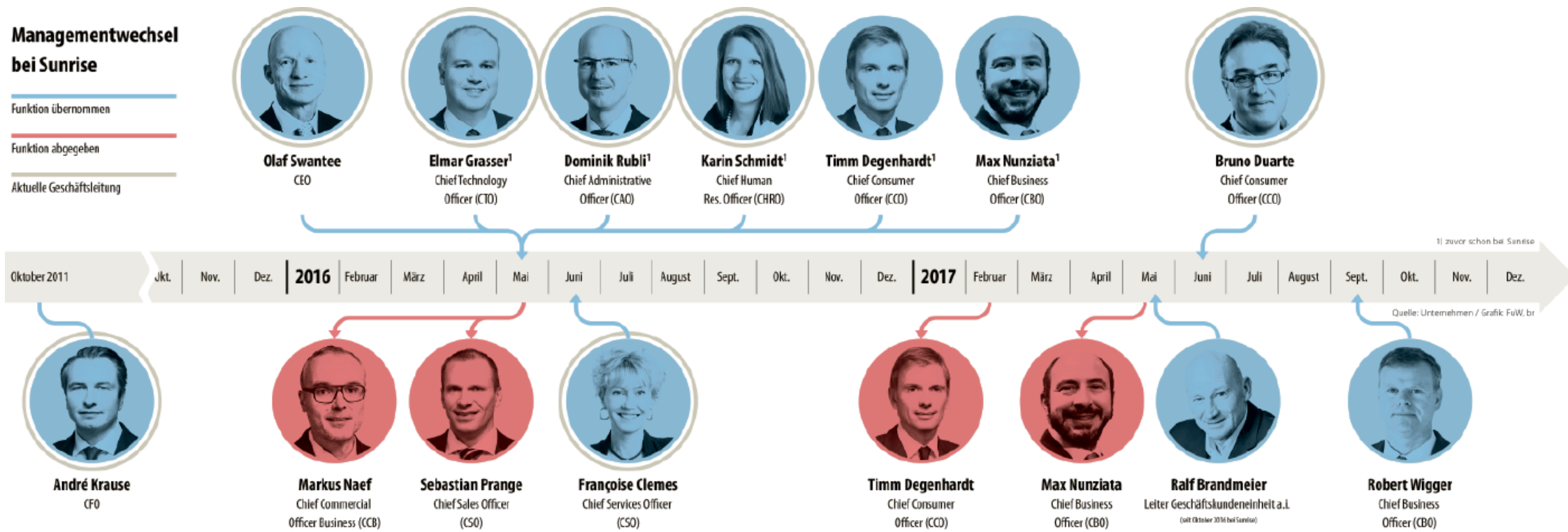


# Das Machtzentrum des CEO

**SCHWEIZ** Wenn ein Verwaltungsrat dem neuen Chef viel Spielraum bei der Besetzung des Managements lässt, lohnt es sich für Anleger, genauer hinzuschauen.



**CLAUDIA LANZ-CARL**

Wenn ein CEO Managementfunktionen mit Vertrauten besetzt, lohnt es sich für Anleger, genau hinzuschauen. Je nach personeller Konstellation und Umfeld in der Branche kann das Vor-, aber auch Nachteile bringen. In der Schweiz sind Credit Suisse, Sunrise und Sulzer (vgl. Kasten) Beispiele für Unternehmen, bei denen das persönliche Netzwerk des CEO eine grosse Rolle spielt.

Besonders stark wurde das Management des Telecomkonzerns Sunrise umgekrempelt (vgl. Grafik oben). CEO Olaf Swantee ist seit Mai 2016 im Amt. Er war zuvor Chef des britischen Mobilfunkunternehmens EE, Manager beim französischen Telecomkonzern Orange, sowie bei Compaq und Hewlett-Packard (HP) in der Schweiz tätig. Seither wurden gleich mehrere Geschäftsleitungsfunktionen mit Personen besetzt, die für EE, Orange, Compaq oder HP gearbeitet haben.

«Das Managementfunktionen mit ehemaligen Weggefährten des CEO besetzt werden, kommt immer wieder vor. Der Trend geht aber in die andere Richtung. Der Verwaltungsrat steht in der Verantwortung, für eine angemessene und ausgewogene Besetzung der Konzernleitung zu sorgen», sagt Philippe Hertig von der Personalberatung Egon Zehnder.

**Professionelle Auswahl zählt**

Sunrise selbst erklärt, es seien jeweils mehrere mögliche interne und externe Kandidaten für Geschäftsleitungspositionen in der Auswahl. Gesucht sei der erfahrenste Manager. Dass es zuletzt so viele Compaq- und HP-Leute waren, begründet Sprecherin Therese Wenger (ehemals Orange Schweiz) indirekt mit einem Verweis auf die Digitalisierung der ICT-Branche und der gesamten Wirtschaft. Die Evaluation machen der CEO und ein Verwaltungsratsausschuss gemeinsam.

Gemäss dem Executive-Search-Experten Guido Schilling liegt der Anteil externer CEO bei den hundert grössten Schweizer Unternehmen seit Jahren um 30%. «Je mehr ein Unternehmen in der Krise ist, umso mehr ist erforderlich, dass ein neuer CEO rasch ein Team um sich hat, auf das er bauen kann, was rechtfertigt, dass er auch Direktunterstellte vom früheren Arbeitgeber mitbringt», sagt Schilling. Das seien häufiger Manager für Service-Funktionen wie Human Resources und Kommunikation als divisionale Vorgesetzte.

Wenn schnelles und effizientes Handeln innerhalb kurzer Zeit erforderlich sei, etwa in Turnaround-Situationen, dann könne eine solche Besetzung Vorteile haben, meint auch die Personal-Rekrutierungsspezialistin Doris Aebi. Doch auch in dieser Situation sei ein professioneller Auswahlprozess einzuhalten. Limitiertes Spezialwissen kann ein weiterer möglicher Grund sein, warum ein CEO eigene Leute an Bord holt.

Je weniger der Verwaltungsrat (VR) in personellen Fragen mitredet, desto mehr Freiraum erhält der CEO. Ganz aus der Hand geben darf das Gremium die Zügel nicht. «Es ist Pflicht des Verwaltungsrats zu prüfen, ob der Kandidat nur aufgrund von

potenziellen Freundschaften oder aufgrund von Qualitäten vorgeschlagen wurde», sagt Christophe Volonté, Head Corporate Governance bei Inrate. Das Einsetzen eines Headhunters könne solche möglicherweise unangenehmen Situationen zwischen dem CEO und dem Verwaltungsrat verhindern.

**Gemeinsame Vergangenheit**

Bei den grossen kotierten Unternehmen ist der Einsatz von Executive-Search-Experten Standard. Trotzdem bleiben manchmal Fragen offen, etwa bei der Grossbank Credit Suisse. CEO Tidjane Thiam kam 2015 vom britischen Versicherer Prudential, heute sitzt Pierre-Olivier Bouée als Thiams rechte Hand in der Konzernleitung.

Der 46-jährige Bouée besetzt den neuen Posten des Chief Operating Officer (COO), übernahm diese wichtige operative Tätigkeit aber, ohne je bei einer Bank oder als COO gearbeitet zu haben. Vor dem Wechsel zur CS war Bouée Group Chief Risk Officer bei Prudential, wo Thiam CEO war. Und auch beim Versicherer Aviva und der Beratungsgesellschaft McKinsey waren beide zeitgleich tätig.

Peter Goerke, Ex-Personalchef der Prudential, ist ebenfalls ein Mitbringsel Thiams. Bei der CS ist er auch oberster Kommunikationschef und verantwortlich für das Branding. CS-VR Kai Nargolwala sitzt zudem seit 2012 im VR des britischen Versicherers und ist dort Mitglied des Vergütungs- und Risiko-Ausschusses.

Wie genau Rekrutierungsprozesse abgelaufen sind, ist von aussen nicht ersichtlich. «Je mehr ein Verwaltungsrat vom Thema versteht, desto engagierter wird er sich einbringen», sagt Guido Schilling. Die Credit Suisse verweist auf Nachfrage auf ihr 43-seitiges Organisations- und Geschäftsreglement. Die Mitglieder des Executive Boards würden durch den VR ernannt, heisst es dort. Mehr zum Rekrutierungsprozess ist darin aber nicht geregelt.

**Effizienz vs. Uniformität**

Ergänzen Vertraute eines CEO die Geschäftsleitung, kann das die Effizienz erhöhen. Es müssen nicht erst Grundsatzenfragen geklärt werden, die Manager können direkt durchstarten. Das gilt auch dann, wenn ein interner Kandidat CEO wird und seine Mitarbeiter in die Geschäftsleitung mitnimmt. So etwa bei Sika

geschehen, als der Leiter der Division Asien-Pazifik, Jan Jenisch, Anfang 2012 CEO wurde. Operativ war der Bauchemiekonzern seither äusserst erfolgreich, trotz Streit um den geplanten Verkauf an die französische Saint Gobain. Jenisch ist inzwischen auf dem Sprung zum Zementkonzern Lafarge-Holcim.

Nicht zu unterschätzen ist der menschliche Faktor. Ein CEO sucht Vertrauenspersonen. Das kann Investoren Nachteile bringen: «Die grössten Risiken liegen in mangelnder Diversität und Inspiration, denn die Führungsanforderungen und die Komplexität der Aufgaben haben massiv zugenommen», sagt Personalberater Hertig. Gemäss Christophe Volonté könnten Fehler unentdeckt bleiben oder Manager sich aus Loyalität gegenseitig schützen.

Negative Reaktionen von Mitarbeitenden sind möglich. Interne Kandidaten können sich übergangen fühlen und das Unternehmen verlassen. «Auch könnte es zu Abwehrreaktionen der Mitarbeitenden kommen, wenn der Eindruck von Vernetzung oder eines abgeschotteten Machtzentrums entsteht», erklärt Hertig. Die Besetzung des Managements ist ein Balanceakt – für den CEO, aber vor allem für den Verwaltungsrat.

**Sulzer, Panalpina, Ascom, Geberit, OC Oerlikon**

Nicht nur Credit Suisse und Sunrise geben zu reden. **Sulzer-CEO Greg Poux-Guil-laume, zuvor Alstom-Grid-CEO, holte 2016 Marketing- und Verkaufschef Frédéric Lalanne und Personalchef Armand Sohet ins Unternehmen.** Beide waren zuvor für Alstom Grid tätig, heute Teil des US-Konzerns General Electric.

**Beim Transport- und Logistikkonzern Panalpina kam CEO Peter Ulber 2013 von Kühne + Nagel und nahm die halbe Führungsmannschaft mit.** Finanzchef Robert Erni, COO Andy Weber, CIO Ralf Morawietz sind heute noch in der Geschäftslei-

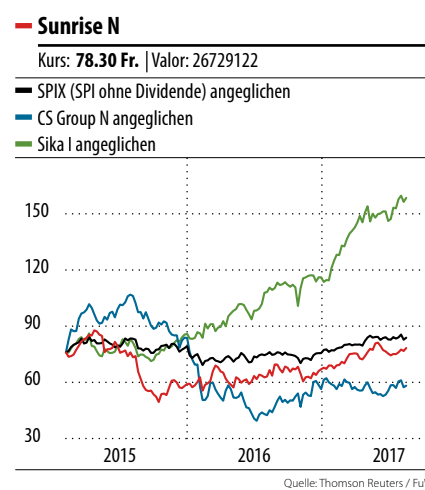
tung des Unternehmens, Ulber wurde 2016 zum Panalpina-Präsidenten gewählt.

Christian Buhl, seit 2015 Chef des Sanitärtechnikonzerns Geberit, ist ein ehemaliger McKinsey-Berater. Seine Zeit in Zürich (2004 bis 2008) überschneidet sich mit der von Martin Baumüller (2005 bis 2010). Baumüller wechselte im Jahr 2011 zu Geberit als Head Strategic Planning und leitet seit knapp einem Jahr den Konzernbereich Marketing & Brands.

**Beim Telecomspezialisten Ascom holte CEO Holger Cordes vier Monate nach Amtsantritt 2016 den Weggefährten**

**André Neu vom früheren Arbeitgeber Cerner in die Geschäftsleitung.** André Neu hat bei Ascom die Funktion Senior Vice President Platform Solutions.

Etwas anders ist die Konstellation beim Industriekonzern OC Oerlikon. Verwaltungsratspräsident Michael Süss (seit 2015 im Amt) war Mitglied der Siemens-Geschäftsleitung sowie CEO des Sektors Energy, Oerlikon-Chef Roland Fischer von 2013 bis 2015 CEO der Siemens-Division Power and Gas. **Branchenkennner erwarten, dass Roland Fischer nicht der letzte Siemens-Manager ist, der zu OC Oerlikon geht.**



**Aktuell auf www.fuw.ch**

**FuW Oascom kann Verlust halbieren**

Der Immobilienentwickler Oascom profitiert im ersten Halbjahr von der Erholung des Tourismus in Ägypten. Dass der Umsatz 0,7% auf 108,6 Mio. Fr. sank, liegt hauptsächlich an der Abwertung des ägyptischen Pfunds um 50%. In Lokalwährung erzielte Oascom ein Umsatzplus von 76,9%. Unter dem Strich resultierte ein Verlust von 18,8 Mio. Fr. gegenüber 41,3 Mio. Fr. im Vorjahr. Hauptgrund für die positive Entwicklung war die Destination El Gouna. Aber auch ausserhalb von Ägypten entwickelte sich das Geschäft erfreulich. Die positiven Trends haben laut Oascom im dritten Quartal angehalten. Prognosen für das Gesamtjahr gab das Unternehmen aber keine ab.

www.fuw.ch/160817-4

**Aktuell auf www.fuw.ch**

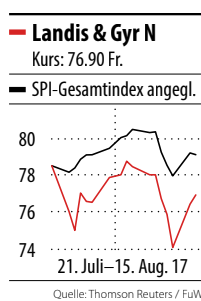
**FuW Evolva überprüft Strategie**

Das Biotech-Unternehmen mit Fokus auf Nahrungsergänzungsmittel hat wie erwartet auch im ersten Halbjahr 2017 erst wenig Umsatz erzielt und weist daher erneut einen Verlust aus. Der Bestand liquider Mittel betrug per Ende Juni 33,8 Mio. Fr. Nun macht sich die Gesellschaft auf «zu einem produktorientierten Unternehmen». Mit anderen Worten: Evolva legt den Fokus weniger auf die Entwicklung neuer Produkte als vielmehr auf die Lancierung bereits bestehender Präparate am Markt. Dazu braucht es jedoch Partner. Ein Update zur Strategie der Gesellschaft will der seit Juli amtierende CEO Simon Waddington im dritten Quartal geben.

www.fuw.ch/160817-5

**Landis+Gyr publiziert erste Eckwerte**

**SCHWEIZ** Umsatz von 433 Mio. \$ und Betriebsgewinn auf Stufe Ebitda von 54,6 Mio. \$ im ersten Quartal.



Landis+Gyr hat unplanmässig Eckwerte für das erste Quartal des Geschäftsjahres 2017/18 veröffentlicht. Danach erzielte der seit 21. Juli an der Schweizer Börse kotierte Hersteller intelligenter Stromzähler zwischen April und Juni gemäss ungeprüften Zahlen einen Umsatz von 433 Mio. \$ und einen bereinigten Betriebsgewinn auf Stufe Ebitda von 54,6 Mio. \$.

Man habe mit der Publikation dieser Eckwerte reagiert auf die nicht abgesprochene Veröffentlichung der Finanz-

ergebnisse durch die ehemalige Besitzerin, den japanischen Mischkonzern Toshiba, schreibt Landis+Gyr in einer Mitteilung. Die Resultate für das erste Quartal 2017/18 hätten dabei das Zuger Unternehmen als vollständig konsolidierte Gruppengesellschaft mitberücksichtigt. Die Publikation der Eckwerte für das erste Quartal sei deshalb eine Ausnahme zur Politik der Halbjahresberichterstattung von Landis+Gyr. Diese wird die Ergebnisse für die ersten sechs Monate 2017/18 am oder um den 26. Oktober kommunizieren.

Gleichzeitig mit den Eckwerten teilte Landis+Gyr mit, dass Rudolf Maag einen Anteil von 10,17% am Aktienkapital hält. Das entspreche 3 Mio. Namenaktien und Stimmrechten. Der Baselbieter Medtech-

Pionier ist damit der grösste Aktionär von Landis+Gyr. Gemäss einer Erklärung von Maag gegenüber der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange wurde der meldepflichtige Grenzwert am 24. Juli überschritten.

Landis+Gyr präsentierte sich im Vorfeld des Börsengangs als wachstumsstarker Dividendenzahler. Die Aktien kamen am 21. Juli zu einem Emissionspreis von 78 Fr. in den Handel. Bis Dienstagmittag sind sie auf 76.90 Fr. zurückgefallen. Interessierte Anleger sollten erst einmal die Halbjahresergebnisse abwarten, bevor sie sich engagieren.

Alle Finanzdaten zu Landis+Gyr im Online-Aktienführer: [www.fuw.ch/LAND](http://www.fuw.ch/LAND)

