Das grosse Versteckspiel in den Verwaltungsräten

Die Fälle Raiffeisen und Post zeigen: Im Kontrollorgan verlassen sich die Mitglieder gern auf die Gruppe. Darum kommt es immer wieder zum Kollektivversagen

Karin Kofler

Bern Es war der oberste Finanzmarktaufseher, der den Begriff zurück aufs Parkett brachte: «Wir reden hier von einem kollektiven Versagen», sagte Finma-Chef Mark Branson in der «NZZ am Sonntag» mit Blick auf den Verwaltungsrat der Raiffeisen-Gruppe. Seine Behörde wirft diesem schwere Pflichtverletzungen vor.

Kollektives Versagen – man glaubte den Ausdruck fast begraben, nachdem er im Zug des Niedergangs der Swissair im Jahr 2001 intensiv debattiert wurde («Versagerrat») und mit der Rettung der UBS im Jahr 2008 noch einmal aufkam. Nun sind mit Raiffeisen und dem Postauto-Skandal zwei neue Fälle aufgetreten, die ein schiefes Licht auf die Dynamik in Schweizer Verwaltungsräten werfen.

Die Swiss Board School der Universität St. Gallen hat reagiert und das Thema auf die Veranstaltungsagenda genommen. «Kann sich ein Verwaltungsrat hinter dem Gremium verstecken?» Auf diese Frage wird Rechtsprofessor Roland Müller, der zum Leitungsteam gehört, eingehen. Die Antwort ist: nein. «Die Einstellung, dass die anderen Verwaltungsratsmitglieder schon zum Rechten sehen, ist fatal», sagt Müller. «Das hat sich schon bei der Swissair gezeigt.»

Das Verwaltungsratsgremium muss gemäss Gesetz in Solidarhaftung für seine Entscheidungen geradestehen. Es sollte also im ureigensten Interesse der einzelnen Mitglieder sein, Fehlentscheide oder Unterlassungen mittels kritischer Fragen zu verhindern.

Doch die Realität sieht anders aus. «Je mehr Personen in Entscheidungen involviert sind, desto eher besteht die Gefahr, dass man sich auf die anderen verlässt», sagt Cornelia Ritz Bossicard, Präsidentin des Vereins Swiss VR und Mitglied des Verwaltungsrats des Konsumgüterkonzerns Valora. Der Gruppeneffekt habe paradoxe Folgen, sagt Daniel Jositsch, Ständerat und Strafrechtsprofessor an der Universität Zürich: «Man sagt, vier Augenpaare würden mehr sehen als eines. Aber wäre ein Verwaltungsrat das einzige Mitglied eines Gremiums, würde er genauer hinschauen.»

Führungsversagen: Johannes Rüegg-Stürm, Peter Hasler, Rita Fuhrer, Susanne Blank (v. l.)

Es mangelt am nötigen Durchsetzungsvermögen

Nun sollen die Verwaltungsräte selbstredend nicht auf eine Person eingedampft werden. Doch die Fälle von Raiffeisen und der Post in der Ära von Präsident Peter Hasler zeigen: Obwohl Headhunter und Governance-Spezialisten von einer Professionalisierung der Gremien sprechen und die Honorare der Schweizer Verwaltungsräte zu den höchsten weltweit gehören, kommt es immer wieder zu unerklärlichen Fehlleistungen.

An der Ausbildung kann es nicht liegen, denn das Angebot an Seminaren und Lehrgängen ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. Der vergangenes Jahr lancierte Verwaltungsratslehrgang mit CAS-Abschluss der Universität St. Gallen etwa ist dieses Jahr erneut komplett ausgebucht. Schweizer Verwaltungsräte bilden sich also weiter. Doch sie scheitern in der täglichen Arbeit oft an banalen zwischenmenschlichen Faktoren:

– Nadelöhr Verwaltungsratspräsident: Unter dem inzwischen zurückgetretenen Raiffeisen-Präsidenten Johannes Rüegg-Stürm sind die Dinge aus dem Ruder gelaufen. Er führte weder das Gremium noch die Geschäftsleitung mit starker Hand, was sich fatal auswirkte. Der Präsident prägt die Diskussions- und Streitkultur. Auch der Informationsfluss von der Geschäftsleitung zum Verwaltungsrat ist zum grossen Teil von ihm abhängig. Der Leitwolf hat aber nicht immer ein Interesse an wirklich kritischen Debatten oder klemmt sie ab. Wer das toleriert, hat schon verloren. «Ein Verwaltungsratsmitglied darf nicht hinnehmen, dass seine Fragen abgewürgt oder es mit seinen Anträgen einfach überstimmt wird», sagt Müller. Vielmehr müsse ein Verwaltungsrat alles Zumutbare unternehmen, um die Situation zu bereinigen. Wenn nötig, müsse er die Revisionsstelle oder Behörden alarmieren. Ist das bei Post oder Raiffeisen passiert? Fehlanzeige.

– Der süsse Duft des Prestigeamts: Die Nachfrage von Kandidaten und Kandidatinnen nach attraktiven Mandaten ist gross. So gross, «dass vor dem Eintritt nicht immer so genau hingeschaut wird wie nötig», wie Ritz Bossicard beobachtet. Man müsse ganz genau spüren, wie der Präsident führe, und sich schlaumachen, wie das Gremium funktioniere. Denn wer einmal drinsitzt, haftet. Ein fluchtartiger Exodus, wie ihn Post-Verwaltungsrätin Susanne Blank oder Rita Fuhrer bei der Raiffeisen gewählt haben, nützt nur wenig, da ein Verwaltungsrat für Versäumnisse von früher verantwortlich bleibt. «Erst wenn er alles Nötige getan hat, um die Situation zu verbessern, sollte er aus dem Gremium austreten», rät Rechtsexperte Müller. Auch die Protokolle der Verwaltungsratssitzungen kommen da ins Spiel. «Sie werden zunehmend wichtiger, befreien aber nicht vor einer Haftung», so Ritz Bossicard.

– Respektsbonus: Verwaltungsratsmitglieder müssen bis zu einem gewissen Grad der Expertise ihrer Gremiumskollegen vertrauen, da der Zeitaufwand zu gross wäre, wenn jeder alles prüfen würde. Dafür sind auch Ausschüsse da. Doch der Respektsbonus, den Schwergewichte im Verwaltungsrat geniessen, kann gefährlich sein. «Zu spüren, wann man auch bei Personen mit grosser Fachkompetenz kritisch nachfragen muss, ist nicht leicht und hängt von der Erfahrung ab», sagt Matthias Mölleney, Chef des Centers für Human Resources Management an der Hochschule für Wirtschaft Zürich. Er glaubt nicht, dass die Fälle Raiffeisen und Post eine abschreckende Wirkung auf Verwaltungsratskandidaten haben. «Aber die amtierenden Verwaltungsräte werden jetzt mit Sicherheit alarmiert sein und genauer hinschauen.»

Jositsch plädiert für eine Verstärkung der Achse zwischen den Compliance-Experten und dem Verwaltungsrat, um Krisen wie bei Raiffeisen künftig zu verhindern. «Verwaltungsräte müssen bessere Frühwarnsysteme einrichten, um die Konsequenzen ihrer Unterlassungen zu erkennen.»