

# Verwaltungsräte

**Swiss Equity**  
magazin

**SPECIAL**



**ABSCHIED VOM EHRENAMT**

## Profi-Verwaltungsräte auf dem Vormarsch

### **HONORARE**

Neue Vergütungssysteme  
belohnen Leistung

### **HANDLUNGSFÄHIG**

Wenn die Entlassung des  
CEO zum Prüfstein wird

### **HANS HESS**

Interview mit dem  
Swissmem-Präsidenten

# Multi-Verwaltungsrat mit klarer Meinung

Der **Wirtschaftsanwalt Christoph M. Müller** hat einen tiefen Einblick in die europäische Wirtschaft. Seine Kritik an Führungsgremien in Wirtschaft und Politik ist deutlich.

## Klare Worte:

Der Zürcher Anwalt  
Christoph M. Müller.



Bild: Peter Schönenberger

Text: Björn Zern

Wenn Christoph M. Müller über die Perspektiven für die Wirtschaft spricht, dann wird er nachdenklich und zurückhaltend. Denn angesichts der sich auftürmenden Staatsschulden in den Euroländern verliert der Wirtschaftsanwalt und mehrfache Verwaltungsrat seinen grossen und mitreissenden Optimismus. «Im Gespräch mit Firmenchefs und Wirtschaftswissenschaftlern in der Eurozone habe ich gespürt, dass auch ihnen die Ideen für Lösungen der aktuellen Krise ausgehen», sagt er besorgt. Müller ist seit 2004 Mitglied des zentralen Beirats der deutschen Commerzbank AG, an der seit der Finanzkrise der deutsche Staat mit 25% beteiligt ist.

In der Schweiz präsidiert Müller den Verwaltungsrat der Immobiliengesellschaften Espace Real Estate Holding und der Wardeck Invest, zu deren Grossaktionären er auch gehört. Doch einen wichtigen Teil seiner Zeit nimmt das Mandat als Mitglied des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats bei der deutschen Vaillant Group ein, einem Familienunternehmen mit über 12000 Mitarbeitenden, das in den Bereichen Heizungs-, Lüftungs-, und Klimatechnik aktiv ist.

## Vielfältige Mandate liefern Überblick

Durch die Vielfalt seiner Mandate sehe er in unterschiedliche Branchen hinein, die wiederum wichtige Schlüsse für seine Verwaltungsratsmandate zulassen, so Müller.

Einblick hat der Schweizer über sein enges Netzwerk in der Wirtschaft auch in die

Verwaltungsarbeit anderer Unternehmen. Und so, wie er die Orientierungslosigkeit in der aktuellen Krise spürt, sieht er auch die immer schwieriger werdende Lage in den Verwaltungsräten. Er spricht von einer «organisierten Verantwortungslosigkeit», die in den letzten Jahren immer mehr um sich gegriffen habe, und meint damit nicht nur die Verwaltungsräte, sondern auch andere Führungskräfte in Wirtschaft und Politik. «Der Wille zur Machterhaltung und materiellen Besitzstandswahrung in Politik und Wirtschaft führte zu anpasserischem Verhalten», resümiert Müller und fügt hinzu, dass auf warnende Stimmen zu wenig gehört wurde. «Kollateralschäden für den Staat und seine Bürger wurden fahrlässig in Kauf genommen», ergänzt er.

### Unabhängigkeit wichtigster Punkt

In vielen Unternehmen zeige sich diese «organisierte Verantwortungslosigkeit» darin, dass die Einzelverantwortung schrittweise beseitigt wurde. «Immer mehr Task Forces, Projektgruppen und Steuerungsausschüsse in den Firmen führen dazu, dass letztlich niemand mehr die Verantwortung trägt und sich bei Fehlentscheidungen hinter der Gruppe verstecken kann», ärgert sich der Jurist.

Hinzu käme, dass Aufsichts- und Kontrollorgane nicht immer gut vorbereitet seien, zu wenig Zeit hätten und zu wenig hinterfragen würden.

Doch was sollte ein Verwaltungsrat mitbringen, wenn er ein solches Amt annehmen möchte? Müller nennt als ersten Punkt die Unabhängigkeit. «Damit meine ich

## «Selbstdarsteller und Egozentriker haben im VR nichts verloren.»

wirtschaftliche, intellektuelle und emotionale Unabhängigkeit», präzisiert der Multi-Verwaltungsrat. Zu oft spielten wirtschaftliche Interessen eine Rolle, wenn ein Mandat angenommen werde. «Wer auf das Verwaltungsratshonorar angewiesen ist, kann nicht mehr frei entscheiden», so Müller. Gleiches gelte auch für Verwaltungsratsmandate, die nur aus Prestige Gründen angenommen würden. Egozentriker und Selbstdarsteller hätten in einem Verwaltungsrat nichts verloren. Vielmehr sollten Mitglieder eines Verwaltungsrates den Mut haben, Dinge immer und immer wieder zu hinterfragen.

Auch emotionale Intelligenz werde dabei zunehmend wichtiger. «Es kommen schwierige Zeiten auf uns zu. Da muss sich ein Verwaltungsrat vor eine Mannschaft stellen können und diese auch motivieren, problematische Zeiten gemeinsam zu meistern», meint Müller.

### Kritische Fragen gewünscht

In den Schweizer Verwaltungsräten kritisiert Müller die immer noch vorhandenen Kreuzverbindungen innerhalb der Wirtschaft. Diese verhinderten, dass kritische Fragen gestellt würden. Im Ausland sei es dagegen üblich, dass branchenfremde Personen in ein Aufsichtsgremium bestellt würden, um so eine völlig andere Sicht der Dinge zu erhalten. «Dies stärkt die Diskussion und beeinflusst die Meinungsbildung positiv.»

An der aktuellen Krise sieht der Optimist Christoph M. Müller auch etwas Positives. Er finde, dass sich in den letzten Jahrzehnten eine Versorgermentalität entwickelt habe, die wenig Motivation zur Leistung biete. Vielleicht ändere die Krise etwas daran, indem sie uns nicht nur hellhöriger werden lasse, sondern Werte wie Leistungswillen, Integrität, Respekt und Ehrlichkeit wieder in den Vordergrund rücken. ■

Anzeige



Zurück zum seelischen Gleichgewicht. Mit professioneller Unterstützung in einzigartigem Ambiente.

Privatklinik  
**HOHENEGG**

Privatklinik Hohenegg  
8706 Meilen am Zürichsee  
Telefon +41 (0)44 925 12 12  
[www.hohenegg.ch](http://www.hohenegg.ch)



Member of  
**THE SWISS  
LEADING  
HOSPITALS**  
Best in class.