

# «Ich möchte nicht in den Schuhen des künftigen Sika-Präsidenten stecken»

Der Ex-UBS-Präsident Peter Kurer über das Recht als grösstes Risiko und den Fall Sika

Peter Burkhardt,  
Arthur Rutishauser (Text) und  
Michele Limina (Foto)

**Zürich** Als Verwaltungsratspräsident und Chefjurist der UBS hat Peter Kurer am eigenen Leib erlebt, dass die Rechtsrisiken für weltweit tätige Konzerne in den letzten Jahrzehnten explosionsartig gewachsen sind. Jetzt hat er darüber im renommierten Verlag der Universität Oxford ein Buch geschrieben.

**Herr Kurer, Milliardenbussen und immer strikere Auflagen der Aufsichtsbehörden halten die Banken und überhaupt die Unternehmenswelt auf Trab. Andere Themen, wie Innovation, rücken in den Hintergrund. Wie gefährlich ist das?**

Gefährlich ist der falsche Ausdruck. Die Frage ist: Bewegen wir uns in eine richtige oder in eine falsche Richtung? Und geben wir unserem freiheitlichen Wirtschaftsmodell genügend Sorge, oder machen wir es kaputt? Dass der Staat stärker interveniert und die Wirtschaft einengt, sieht man in vielen Ländern, nicht nur in der Schweiz.

**Vor allem die USA gehen aggressiv gegen fehlbare Konzerne vor. Gefährden ausgerechnet sie das freiheitliche Wirtschaftsmodell?**

Die USA sind nach wie vor ein vergleichsweise freiheitliches Land. Aber sie haben ein Rechtssystem, das sie dazu einsetzt, ihre eigenen wirtschaftspolitischen und machtpolitischen Interessen durchzusetzen. Die USA sind eine militärische Weltmacht auf dem Rückzug. Sie haben nicht mehr die finanziellen Mittel, um überall Weltpolizist zu spielen. Deshalb setzen sie zunehmend das Recht als politisches Instrument ein. Also «lawfare statt warfare», juristische statt militärische Machtausübung.

**In Ihrem neuen Buch kommen Sie zum Befund, dass das Recht früher dazu da war, jemanden zu schützen. Heute sei das Recht zum Risiko geworden. Übertreiben Sie da nicht?**

Nein. Wir haben einen fundamentalen Wandel durchgemacht. Als ich studierte, gab es den Begriff des Rechtsrisikos nicht, von Compliance redete niemand. Heute erlebt ein Wirtschaftsführer das Recht nicht mehr als einen Ordnungsrahmen, sondern als das grösste Risiko in seiner unternehmerischen Tätigkeit. **Ist das nicht Ausdruck einer seltsamen Haltung? Wenn man so denkt, geht man offenbar immer ans Limit des gerade noch Erlaubten und beklagt sich dann über das Risiko, dass man rechtlich verfolgt wird.**

Ich glaube, dass kein vernünftiger Wirtschaftsführer an die Grenze geht oder in der Grauzone operiert. Er weiss ja, dass es auf ihn zurückfällt, wenn etwas passiert, selbst wenn er keine direkte Verantwortung für das Fehlverhalten hat. Denn in der heutigen Welt der Social Media und der global vernetzten Medien kommt Fehlverhalten immer an den Tag.

**Schon 2007, also bevor die ersten grossen Bussen gegen die UBS ausgesprochen wurden, beschäftigte die Bank mehr als tausend Hausjuristen. Genützt hat das offenbar alles nichts.**

Das ist ein berechtigter Einwand. Aber die Bank of America hat sieben Mal mehr Busse bezahlt als alle Schweizer Banken zusammen, JP Morgan vier Mal mehr. Damit will ich nicht Fehler schönreden, aber die Sache in einen internationalen Kontext stellen. Wir haben schon damals die Compliance und die Rechtsrisiken extrem ernst genommen und deshalb einen so grossen personellen Aufwand betrieben.

**Sie schreiben im Buch, dass viele Firmen schöne Worte über sauberes Geschäften verbreiten, aber gleichzeitig ihre Mitarbeiter mit falschen Anreizsystemen zur Gewinnmaximierung ohne Rücksicht auf Regeln antreiben. Was muss anders werden?**

Verwaltungsrate und Geschäftsleitungen versagen vielfach darin, dass die Botschaft des Wohlverhaltens nicht bis zum letzten Mitarbeiter der Handelsplattform einer Bank oder in einer Fabrik durchdringt. Anreizsysteme spielen da eine grosse Rolle. Sie müssten ausgewogener sein zwischen unmittelbarem Profitstreben auf der einen Seite

und einer langfristigen Orientierung, die auch rechtliche und ethische Komponenten mitberücksichtigt, auf der anderen Seite.

**Also langfristige Bonuspläne nicht nur für Topmanager, sondern für alle Mitarbeiter?**

Ja. Das Einfachste ist, dass die Firmen ihre Leute mit Aktien beteiligen und den Verkauf dieser Aktien für eine gewisse Zeit sperren, sodass ein Anreiz geschaffen wird, langfristig zum Wohl des Unternehmens zu arbeiten. Es gibt Unternehmen, die das machen.

**Sie waren an vielen bedeutenden Übernahmen und Fusionen beteiligt, Beispiel ABB. Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie den Fall Sika beobachten?**

Sika ist aus Sicht der Rechtsrisiken ein sehr interessanter Fall. Bei Banken kommt es vor, dass sie mit Risiken fahrlässig umgehen, bei Sika hingegen werden Rechtsrisiken absichtlich und vorsätzlich produziert. Teilweise aus finanziellen, teilweise aus Machtinteressen.

**Das heisst konkret?** Die Position der Familie ist rechtlich wahrscheinlich korrekt, doch

sie hat die Sache aus finanziellen Interessen völlig überzogen. Der Verwaltungsrat hat die Situation falsch eingeschätzt, hat sich versteift und verrannt und führt einen Abwehrkampf auf Kosten des Unternehmens, obwohl die Kontrollmehrheit bereits verkauft wurde. Die Franzosen sind naiv, weil sie statt in ein gesundes Unternehmen in ein gewaltiges juristisches Wespennest investieren. Wahrscheinlich werden sie links und rechts zerstoßen, auch wenn sie im ersten Moment vielleicht gewinnen. **Hätten Sie Saint-Gobain und die Burkards anders beraten?**

Lassen Sie mich einen Vergleich machen. Ich habe 1990 Philip Morris beraten, als sie Jacobs Suchard übernehmen wollte. Damals gab es noch kein Börsengesetz, und die Frage der Aktionärsrechte war in einem ganz frühen Stadium. Aber die Amerikaner sagten mir, wir wollen allen Aktionären ein Übernahmeangebot machen und kommen nur, wenn sich die Prämie für die Stimmrechtsaktien der Familie in einem vernünftigen Rahmen hält, bei etwa 40 Prozent. Das war dann auch so.

**Was sind denn das für Rechtsfälle, die Saint-Gobain drohen?**

Wenn der Verkauf vollzogen ist, werden die unterlegenen Investoren garantiert als Erstes den neuen Verwaltungsratspräsidenten anrufen und sagen: Wir waren dagegen, ab heute schauen wir dir jeden Tag auf die Finger, ob du nicht das Unternehmen ausplünderst oder die Minderheitsaktionäre benachteiligst. Sonst klagen wir sofort. Das lähmt das Unternehmen.

**Das wäre doch ein Amt für Rechtsanwalt Peter Kurer.**

Auf keinen Fall. Ich möchte nicht in den Schuhen dieses Verwaltungsratspräsidenten stecken. Ich glaube, die Franzosen werden die grösste Mühe haben, in dieser Situation für Sika einen vernünftigen Verwaltungsrat zusammenzusetzen.

**Was ist Ihre Prognose? Kommt der Deal zustande, oder geben die Franzosen auf?**

Ich habe keine Kristallkugel. Aber unter Berücksichtigung aller Rechtsrisiken würde ich keinen Franken auf einen erfolgreichen Abschluss dieser Transaktion wetten.



Peter Kurer in seinem Zürcher Büro: «Die Sika-Familie hat die Sache aus finanziellen Interessen völlig überzogen»

## Widersprüchliche Chefs und falsche Anreize

Exklusiver Vorabdruck aus dem neuen Buch von Peter Kurer

Wenn es einer Unternehmensführung an Integrität fehlt, ist wahrscheinlich die ganze Organisation korrumpiert. Wenn die Führung sogar kriminell ist, dann wird das Unternehmen als Ganzes kaum viel besser sein. Klassische Beispiele für einen verfehlten Ton an der Spitze ist das Versagen von Enron, WorldCom und Tyco. Auf die hartnäckige Frage eines Analysten, weshalb Enron dem Geschäftsbericht keine Bilanz beilege, antwortete Enron-Chef Jeff Skilling laut Mithörern: «Vielen Dank, wir schätzen Ihren Hinweis... Arschloch.» Bernie Ebbers von WorldCom und Dennis Kozlowski zweigten beide Gelder des Unternehmens in dreistelliger Millionenhöhe in ihre eigenen Taschen ab. Kein Wunder, dass diese Unternehmen versagten.

Es gibt aber viele Firmen, bei denen es zu schweren Regelverstössen kam, ohne dass ihrer Führung etwas vorgeworfen wurde, was auch nur annähernd dem Verhalten von Skilling, Ebbers oder Kozlowski gleichen würde. Heutzutage verhängen Aufsichts- und Justizbehörden fast täglich Bussen in Milliardenhöhe gegen Banken und andere Gesellschaften. Schaut man sich im Internet die Abteilungen für Corporate Governance dieser Firmen an, entsprechen ihre Richtlinien zur Geschäftsethik den höchsten Standards. (...) Trotzdem kann es zu ernsthaften und peinlichen Problemen kommen, die ihnen den Vorwurf eintragen, sie hätten nicht die richtige Unternehmenskultur vorgegeben. (...)

Was sind die Ursachen? Erstens, die Spitze sendet widersprüchliche Botschaften: Die meisten global tätigen Firmen haben einen klaren Ethikkodex und geben den richtigen Ton für die Unternehmenskultur an. Sie senden aber auch andere Botschaften. Die oberen Kader propagieren unternehmerisches Verhalten, fordern starke Ertragssteigerungen und belohnen aggressives Marketing. Sie müssen dies tun, denn die Verwaltungsräte und Märkte setzen sie unter Erfolgsdruck. Stellen wir uns einen Konzernchef vor, der sich für sein Unternehmen öffentlich zu höchsten moralischen Standards und Gesetzestreue bekennt, aber darauf hinweist, dass dies Erträge und Profite deutlich schmälern werde. Von der Öffentlichkeit, den Medien und den Aufsichtsbehörden wird er Beifall ernten, aber Märkte und Investoren werden ihn abstrafen. (...)

Zweitens, widersprüchliche Anreize: Viele, ja die meisten Unternehmen verfügen über ein System von Anreizen und Boni, die vor allem wirtschaftlichen Erfolg belohnen, und zwar meist aus sehr kurzfristiger Sicht. Verkäufer und Händler erhalten einen grossen Teil ihres Gehalts als Bonus, der vom Umsatz abhängt, aber weder die Rentabilität noch mittelfristige Risiken berücksichtigt. Manager auf mittlerer Stufe erhalten ihren Bonus aufgrund des Profits der Abteilung, die sie leiten (...). Seit der jüngsten Finanzkrise kennen wir die Bedeutung der Entlohnungssysteme für die Regel- und Gesetzestreue, und es wurde viel zu ihrer Verbesserung getan. Tatsächlich aber gibt es noch viele Anreizsysteme, die weiterhin widersprüchliche Botschaften ausgeben.

Peter Kurer, «Legal and Compliance Risk», Oxford University Press, 2015, 288 S., 118 Franken