

Mal hier, mal dort – digitale Nomaden brauchen keinen festen Arbeitsplatz **SEITE 25**

Der zweite Monsanto-Prozess in San Francisco beginnt mit einem Donnerwetter **SEITE 26**

Implenia gibt sich neue Strukturen

Millionenschwere Wertberichtigungen im Ausland zwingen den Baukonzern zu einer Neuausrichtung

ERMES GALLAROTTI

Implenia will aus den eigenen Fehlern lernen. Nachdem der führende Schweizer Baukonzern im vergangenen Geschäftsjahr in Norwegen, Südbaden und Polen Abschreibungen von rund 90 Mio. Fr. hat vornehmen müssen und unter dem Strich nur noch ein symbolischer Gewinn übrig geblieben ist, gibt er sich eine neue Organisationsstruktur und baut die Konzernleitung um. Den Aktionären soll eine um drei Viertel auf 50 Rp. je Aktie gekürzte Dividende ausgeschüttet werden.

Ziel der Neuausrichtung ist es, die Gruppe in eine zeitgemässe, international ausgerichtete Organisation mit länderübergreifenden Divisionen umzubilden. Damit sollen strukturelle Defizite wie nicht durchgängig standardisierte Prozesse, die fragmentierte Systemlandschaft und die unzureichende Kooperation zwischen den Geschäftseinheiten behoben werden. Diese Schwächen haben massgeblich zum hohen Wertberichtigungsbedarf im vergangenen Jahr beigetragen. Eine Gruppe, die zusehends ausserhalb der Landesgrenzen operiert, kann sich immer weniger insulare Silo-Strukturen leisten – das ist die Erkenntnis. Schliesslich hegt Implenia die Ambition, von einem Schweizer Baukonzern zu einem multinationalen Baudienstleister zu mutieren.

Vier Kerndivisionen

Zu diesem Zweck soll der Konzern in vier weltweit tätige Divisionen gegliedert werden: Entwicklung, Hochbau, Tiefbau und Spezialitäten. Die bisherigen Divisionen Schweiz, Infrastructure

Implenia in Zahlen

Geldwerte in Mio. Fr. (IFRS)

	2017	2018	± %
Auftragsbestand	6043	6248	3
Umsatz	3859	4364	13
Betriebsergebnis Ebit	103,2	40,6	-61
Ebit-Marge (%)	2,7	0,9	-
Konzernergebnis	39,0	0,5	-99
Dividende (Fr.)	2,00	0,50	-75
Rendite auf investiertem Kapital (Roic, %)	27,0	7,0	-
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	197,3	16,1	-92
Eigenkapitalquote (%)	22,6	20,5	-
Nettoliiquidität	488,5	397,2	-19
Personalbestand	9342	9781	5



Statt für andere zu bauen, ist Implenia derzeit mit dem Umbau des eigenen Organigramms beschäftigt.

GORAN BASIC / NZ

und International gehen in der neuen Struktur auf. Hinzu kommen zentrale, gruppenweite Funktionen wie Finanzen, Personal und Rechtsdienst. Neben den neuen Kerndivisionen, die für das operative Geschäft verantwortlich sind, stützt man sich weiterhin auf Länderorganisationen. Solche zweidimensionale Matrix-Organisationen können zu Problemen führen, weil sie Konflikte zwischen divisionalen und geografischen Interessen Vorschub leisten. Das Konfliktpotenzial soll dadurch minimiert werden, dass die neuen Divisionen verantwortlich für das Ergebnis sind und damit im Konfliktfall tendenziell den Vorrang vor den Länderchefs haben.

Der organisatorische Umbau geht mit einer ganzen Reihe personeller Änderungen in der Konzernleitung einher. Von der im Vergleich zum Vorjahr von fünf auf neun Mitglieder aufgestockten, nunmehr von André Wyss geführten Geschäftsleitung ist eigentlich nur René Kotacka übrig geblieben. Der Leiter der

ehemaligen Division Infrastructure ist nun für die neue Division Tiefbau verantwortlich.

Daneben sind mit Adrian Wyss, Jens Vollmar, German Grüniger und Matthias Jacob vier Eigengewächse zur obersten Führungsmannschaft gestossen. Matthias Jacob vertritt in seiner Position als Head Country Manager die Länderchefs und damit die geografische Dimension in der Konzernleitung. Damit soll sichergestellt werden, dass diese nicht den Kontakt zu den einzelnen Märkten verliert.

Ein Übergangsjahr

Der nach dem Abgang von Beat Fellmann vakante Posten des Finanzchefs wird ab Mai von Marco Dirren besetzt, der derzeit in derselben Funktion im Dienst der SBB-Division Infrastruktur steht. Zum gleichen Zeitpunkt wird Christelle Beneteau das Amt des Chief Human Resources Officer beziehungsweise der Personalchefin antreten. Zu-

letzt war die diplomierte Naturwissenschaftlerin in einer ähnlichen Position bei Lafarge-Holcim tätig.

Im laufenden Übergangsjahr wird es laut André Wyss in erster Linie darum gehen, die Gruppe zu stabilisieren und die organisatorischen Voraussetzungen für künftiges profitables Wachstum zu schaffen. Ziel ist es, ein operatives Ergebnis (Ebitda) von über 150 Mio. Fr. zu erzielen, wobei in dieser Zahl Kosten von 20 Mio. Fr. für die Umsetzung der neuen Strategie ausgeklammert sind. Mittelfristig strebt die Gruppe eine operative (Ebitda-)Marge von 5,25 bis 5,75% an.

Als längerfristige Treiber der Nachfrage nach Baudienstleistungen ortet Implenia die Urbanisierung und die steigenden Investitionen in Mobilität und Infrastruktur. Im Jahr 2050 wird fast 90% der westeuropäischen Bevölkerung in urbanen Gebieten leben. Und bis 2035 gehen die Prognosen davon aus, dass in Westeuropa 2400 Mrd. Fr. in die Infrastruktur investiert werden.

Tauziehen um Stimmrechte bei Panalpina

Ausserordentliche GV einberufen

WERNER ENZ

Der rund 12% der Panalpina-Aktien haltende aktivistische Investor Cevian hat Führungsverantwortliche des Logistikonzerns wie auch die Ernst-Göhrner-Stiftung (EGS) mit dem Argument aus dem Busch geklopft, die statutengemässe Stimmrechtsbeschränkung von 5% gelte für alle. Als Panalpina im Jahre 2005 an die Börse kam, ging EGS offenbar davon aus, sie sei von dieser früher nicht geltenden Auflage befreit. Man nahm für sich althergebrachte Rechte, sogenanntes «Grandfathering», in Anspruch.

Wie kommt man von A nach B?

In der am Montag nach Börsenschluss versandten Panalpina-Pressemitteilung heisst es, EGS beantrage, die Statuten von Panalpina durch Aufhebung der Stimmrechtsbeschränkung von 5% nach dem Grundsatz «One Share, one Vote» anzupassen. Das Datum für die dazu einzuberufende ausserordentliche Generalversammlung ist noch nicht fixiert. Ein pikanter Aspekt ist, ob EGS dann alle seine Stimmen (rund 45,9%) in die Waagschale werfen wird oder ob sie nur 5% der Stimmrechte ausüben soll, wie es Cevian beliebt machen möchte.

Der Panalpina-Verwaltungsrat hat einen fünfköpfigen Ad-hoc-Ausschuss unabhängiger Mitglieder (ohne EGS-Vertreter und ohne den Cevian-Vertreter) eingesetzt, der vom früheren Chef des Flughafens Zürich, Thomas Kern, präsidiert wird. Es ist ihre Aufgabe, von Cevian und EGS eingebrachte juristische Gutachten zu prüfen. In diesem Zusammenhang erinnert man sich daran, dass im vergangenen November der Rücktritt von Peter Ulber als Verwaltungsratspräsident von Panalpina angekündigt wurde, um an der ordentlichen Generalversammlung vom 9. Mai einen unabhängigen Chairman zu wählen.

Überraschende Wende

Cevian gab im Zusammenhang mit diesem spannenden aktienrechtlichen Tauziehen bekannt, dass sie mit Peter Böckli, Hans Caspar von der Crone, Peter Forstmoser und Peter V. Kunz vier führende Aktienrechtler zu Rate gezogen habe. Diese seien unabhängig voneinander zum Schluss gekommen, dass EGS in der Vergangenheit rechtswidrig die volle Stimmkraft gewährt worden sei. Es gebe keine rechtliche Grundlage für ein «Grandfathering».

Als ob es nicht schon genug kompliziert wäre, stellt sich in dieser Phase Cevian aber gegen die Aufhebung der Stimmrechtsbeschränkung von 5%. Es wird argumentiert, dass deren Abschaffung den dominanten Einfluss von EGS zementieren würde. Dem lässt sich wohl entgegenhalten, dass ein Hauptaktionär mit 45,9% aller Stimmen immer eine dominante Position innehat. Nicht näher wird der Vorwurf untermauert, EGS sei nicht verantwortungsvoll mit ihrer kontrollierenden Position umgegangen.

Auf Anfrage legte EGS dar, es sei von Anfang an klar gewesen, dass die Stiftung von den Eintragungs- und Stimmrechtsbeschränkungen ausgenommen gewesen sei. Im Börsenprospekt von 2005 wie auch in den jährlichen Corporate-Governance-Berichten von Panalpina sei dies immer klar vermerkt worden. Diese Regelung sei unbestritten gewesen, auch nach Zuwahl eines Cevian-Vertreters in den Verwaltungsrat von Panalpina im Jahr 2011. So wie Cevian Vorwürfe erhebt, macht dies EGS: Wenn sich Cevian jetzt gegen die Aufhebung der Stimmrechtsbeschränkung stelle, beweise dies, dass es ihr bei Panalpina nur um die eigenen Interessen gehe, die sie rücksichtslos durchsetzen wolle.

Leuthards VR-Mandate erregen kaum Kritik

Die frühere Bundesrätin Doris Leuthard soll im Verwaltungsrat von Coop und Bell Einsitz nehmen

FABIAN SCHÄFER, NATALIE GRATWOHL

Die ehemalige Energie-, Verkehrs- und Kommunikationsministerin Doris Leuthard strebt offenbar eine Karriere als professionelle Verwaltungsrätin an. Im Frühjahr soll Leuthard, die Ende 2018 zurückgetreten ist, in den Verwaltungsrat von Coop und Bell gewählt werden. Coop- und Bell-Präsident Hansueli Loosli kennt sie nicht zuletzt durch seine Funktion als VR-Präsident der vom Bund kontrollierten Swisscom. Die Mandate dürften lukrativ sein: Der zehnköpfige Coop-Verwaltungsrat erhielt 2017 1,3 Mio. Fr., und ein einfacher Bell-Verwaltungsrat wurde 2018 mit 100 000 Fr. entlohnt.

Die Jobsuche ist für frühere Bundesräte ein heikles Unterfangen. Den grössten Ärger hat bisher Moritz Leuenberger (SP) auf sich gezogen, der 2010 kurz nach seinem Rücktritt als Bundesrat in den Verwaltungsrat des Baukonzerns Implenia ging. Dieser Schritt wurde einhellig verurteilt, da Leuenberger als

Infrastrukturminister direkt mit der Branche zu tun hatte. Der Nationalrat versuchte im Nachgang, die berufliche Freiheit abtretender Bundesratsmitglieder einzuschränken, scheiterte aber am Ständerat. Das war vor fünf Jahren. Inzwischen ist ein neuer Vorstoss mit demselben Ziel hängig. Danach müssten Bundesräte nach dem Abgang eine noch nicht definierte Karenzfrist verstreichen lassen, bevor sie Mandate in Firmen annehmen könnten, die einen «engen Bezug» zu ihrem Departement haben oder «wichtige Aufträge» vom Bund erhalten. Diese Regulierung will die Staatspolitische Kommission des Nationalrats mit einer parlamentarischen Initiative umsetzen. Im Ständerat ist der Widerstand jedoch nach wie vor gross: Seine Kommission hat die Initiative Mitte Februar klar abgelehnt. Nun sind wieder die Nationalräte am Zug, das Unterfangen scheint aber erneut zu scheitern.

Eine gewisse Beschränkung hat sich der Bundesrat in seinem «Aide-Mé-



Doris Leuthard
Ehemalige
Bundesrätin

moire» selber auferlegt. Darin verpflichtet er seine Mitglieder, «bei der Auswahl von Mandaten und Funktionen die erforderliche Sorgfalt walten zu lassen und auf eine Tätigkeit, bei der Interessenkonflikte aufgrund des früheren Amtes entstehen können, zu verzichten». Allerdings wäre Leuthards Wechsel sogar mit den Einschränkungen erlaubt, welche die Nationalratskommission verfügen möchte. Coop und Bell haben keinen Bezug zur Energie- oder Verkehrspolitik.

Jedenfalls löst Leuthards Wechsel nicht annähernd so viel Kritik aus wie jener von Leuenberger. Selbst SP-Natio-

närätin Nadine Masshardt, die sich für eine Karenzfrist einsetzt, äussert sich zurückhaltend. Sie kritisiert den Wechsel nicht inhaltlich, sondern dessen Zeitpunkt. «Wenige Wochen nach dem Rücktritt ein neues bezahltes Amt in der Privatwirtschaft anzunehmen, ist unsensibel.» Da stehe man immer noch so stark im Fokus der Öffentlichkeit, dass Zurückhaltung angezeigt sei. FDP-Ständerat Andrea Caroni hingegen sieht darin kein Problem. «Ich kann beim besten Willen keinen Interessenkonflikt erkennen.» Der Wechsel bestärke, dass abtretende Bundesratsmitglieder selber wüssten, welche Ämter für sie infrage kämen und welche nicht. «Die einzige bisherige Ausnahme war Moritz Leuenberger, und auch ihm war offenbar klar, wie heikel sein Entscheid ist.» Welche Ämter frühere Bundesräte annehmen, sei eine Frage des Anstands. Eine Regulierung sei unnötig und würde nur neue Abgrenzungsfragen aufwerfen.

Kommentar auf Seite 11