

# Wieder salonfähig

Mehr Macht, weniger Kontrolle: Das einst so verpönte Doppelmandat von Chefposten und Präsidium ist zurück.



Holcim-Konzernchef Jan Jenisch will sich zusätzlich zum Präsidenten wählen lassen. Bild: Claudio Thoma



Suzanne Thoma führt Sulzer seit Oktober 2022 im Doppelmandat. Bild: Sandra Ardizzone



Chef, Präsident und jetzt beides: Schindlers Zukunft liegt in den Händen von Silvio Napoli. Bild: Boris Bürgisser

## Florence Vuichard

In den USA: auf dem Rückzug. In Grossbritannien: verpönt. In Deutschland: verboten. Und in der Schweiz: auf dem Vormarsch. Das Leiten von Unternehmen im Doppelmandat erfreut sich jedenfalls hierzulande wieder zunehmender Beliebtheit, auch bei grossen börsenkotierten Gesellschaften. Die Gründe für die Machtballung sind von Firma zu Firma verschieden, das Resultat bleibt aber immer dasselbe: Letztlich liegt mit dem Zusammenlegen von Verwaltungsratspräsidium und Chefposten das Schicksal des Unternehmens in den Händen einer einzigen Person. Das Risiko freilich tragen die Aktionäre, die oft vor vollendete Tatsachen gestellt werden.

Das kann sich auszahlen oder auch ziemlich schiefgehen. Die Wissenschaft zeigt kein eindeutiges Bild, dennoch sind sich die meisten Experten einig: Das Doppelmandat birgt Risiken, die einzugehen sich nicht lohnt. Auch der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance», der von Economie-suisse erarbeitete Verhaltenskodex zur guten Unternehmensführung, spricht sich eindeutig gegen das Doppelmandat aus: «Der Verwaltungsrat wirkt darauf hin, dass sein Präsidium und der Vorsitz der Geschäftsleitung zwei verschiedenen Personen anvertraut werden», heisst es dort in Artikel 18.

## Die Praxis hält sich nicht an die Theorie

Einen Verwaltungsrat zu präsidieren und eine Firma zu leiten, seien zwei ganz unterschiedliche Aufgaben, sagt auch Vincent Kaufmann, Chef der Stimmrechtsberatungsfirma Ethos. «Deshalb sollten die Aufgaben auch von zwei unterschiedlichen Personen wahrgenommen

werden.» Nur so könne ein Gleichgewicht und ein System von gegenseitiger Kontrolle aufrechterhalten werden.

Das scheint die Schweizer Firmenwelt derzeit aber wenig zu kümmern: CEOs lassen sich wieder zusätzlich ins Verwaltungsratspräsidium wählen, wie das nun Jan Jenisch tun will, CEO bei Holcim, immerhin ein Mitglied im Klub der SMI-Konzerne, dem Verbund der 20 wertvollsten an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen. Das entbehrt nicht einer gewissen Ironie: 20 Jahre, nachdem Thomas Schmidheiny den Rückzug der Holcim-Besitzerfamilie antrat, gemäss dem Credo der Stunde – «one share, one vote» – die Einheitsaktie einführte und das Doppelmandat abgab, führt es Jenisch wieder ein.

Auch Verwaltungsratspräsidenten profitieren vom mehr oder weniger freiwilligen Abgang amtierender Chefs und schnappen sich den freigewordenen Posten. Das war etwa Anfang 2022 bei Schindler der Fall, seitdem zieht Verwaltungsratspräsident Silvio Napoli beim Liftbauer auch operativ alle Fäden. Im Juli übernahm Michael Süss beim Industrieunternehmen OC Oerlikon zusätzlich zur strategischen Leitung auch den Chefposten. Und im Oktober machte Kurzzeit-Sulzer-CEO Frédéric Lalanne Platz für Verwaltungsratspräsidentin Suzanne Thoma, die seitdem den Industriekonzern alleine lenkt.

Auch beim Bodenbelags-experten Forbo trägt Verwaltungsratspräsident This Schneider die gesamte Verantwortung – wenn auch nur vorübergehend. Beim Gipfeli-Unternehmen Arysza amtiert Präsident Urs Jordi als Interimschef, und der Gebäudezulieferer Arbonia wird mit Alexander von Witzleben von einem sogenannten «exe-

ekutiven Verwaltungsratspräsidenten» geführt.

Die Machtergreifung erfolgt also in beide Richtungen – vom Präsidium auf den Chefposten und umgekehrt. In jüngster Zeit sind es vor allem die Präsidenten, die zuschlagen, früher waren es eher die CEOs. Das ist kein Zufall, rücken doch in der Schweiz langgediente Chefs oft auf den Präsidentensessel nach. Das ist zwar international ebenfalls nicht unbestritten, hat aber hierzulande Tradition und wird weiter praktiziert – zuletzt etwa bei Coop und Emmi, wo Joos Sutter respektive Urs Riedener vom operativen auf den strategischen Chefposten weiterzogen. Auch Severin Schwan will bei Roche nicht einfach ganz aus-, sondern lieber ins Verwaltungsratsgremium aufsteigen.

## Das Erbe von Brabeck und Vasella

Das Problem: Erfolgt der Wechsel nahtlos, wird der Spielraum für die Nachfolger eingeschränkt. Sie können, gut überwacht von ihren Vorgängern, kaum eigene Akzente setzen. Kritiker wie Kaufmann fordern deshalb eine «Cooling-off»-Periode, ein Zwischenjahr quasi, bei dem der Ex-Chef als reguläres Verwaltungsratsmitglied warten muss, bis er sich auf den Präsidentensessel setzen darf. Yves Serra hat das beim Industrieunternehmen Georg Fischer vorgemacht, ebenso wie Markus Gyax bei der Valiant Bank.

Früher gab es kein «Cooling-off», sondern im Gegenteil: nicht selten eine Überlappung. Widerstand gegen diese Praxis formierte sich hierzulande vor gut 20 Jahren: 2001 trat Ethos gegen die Doppelmandate von Lukas Mühlemann bei der Credit Suisse respektive Rolf Hüppi bei der Zürich Versicherung an – aber damals noch ohne nennenswerten Folgen. Das änderte

sich mit jener historischen Nestlé-Generalversammlung vom April 2005. Langzeit-CEO Peter Brabeck konnte sich zwar damals mit seinen Machtansprüchen noch durchsetzen, doch 36 Prozent stimmten dem Gegenantrag von Ethos zu – ein Achtungserfolg, der das Ende des Doppelmandats einläutete. Brabeck gab 2008 den Chefposten ab, der widerspenstige Novartis-Alleinlenker Daniel Vasella hielt bis 2010 durch.

Umso erstaunlicher ist jetzt die Rückkehr des Doppelmandats. «Es ist in der Tat hier ein kleiner Rückschritt bemerkbar», sagt Ethos-Chef Kaufmann. «Wir werden weiterhin dagegen ankämpfen – ganz egal, unter welchem englischen Titel die Machtballung bei einer einzigen Person daherkommt.» Ebenfalls kritisch ist die Konkurrenz: «Grundsätzlich lehnen wir das Doppelmandat ab», sagt Marco Wapf von der Nachhaltigkeitsratingagentur Inrate.

Ethos und Inrate lassen zwar Ausnahmen zu – aber nur unter zwei Bedingungen: Erstens muss ein Gegengewicht zum Doppelmandatshalter installiert werden, ein sogenannter «Lead Independent Director», ein leitendes unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats, das wiederum die unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder stärkt. Auch im «Swiss Code»-Regelwerk heisst es, dass der Verwaltungsrat im Doppelmandatsfällen «ein nicht exekutives, erfahrenes Mitglied» bestimmen soll. Diese Person ist dann auch «befugt, wenn nötig, selbstständig Sitzungen mit den unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats einzuberufen und durchzuführen».

Die zweite von Ethos und Inrate aufgestellte Bedingung ist die zeitliche Begrenzung. Im Fall von Jan Jenisch ist beides gegeben, hat doch Holcim ein

Gegengewicht bestimmt und versprochen, innerhalb von 12 Monaten einen neuen operativen Chef zu präsentieren. Sulzer-Alleinlenkerin Thoma bekommt zwar einen «Lead Independent Director» zur Seite gestellt, hat sich aber «semi-permanent» eingerichtet, wie sie es vor kurzem selbst formuliert hat. Eine Suche nach einem neuen CEO wurde nicht gestartet.

## Krise als Rechtfertigung

Gegengewichte und zeitliche Beschränkungen bleiben Hilfskonstrukte, um die potenziell negativen Folgen des Doppelmandats zu mindern. Dessen Notwendigkeit wird oft mit Umbauarbeiten beim Unternehmen selbst und mit Strategiewechseln begründet, wie etwa derzeit bei Sulzer oder auch bei Holcim, dem Zementkonzern, der kein Zementkonzern mehr sein will und deshalb neu aufgestellt werden soll. Jenisch war denn auch bemüht darum, klarzustellen, dass sein Doppelmandat weder eine «Ego-Show» von ihm noch eine schlechte Planung des Verwaltungsrats sei, wie er gegenüber der «Finanz und Wirtschaft» betonte, sondern: «Der Verwaltungsrat hat entschieden, dass es für dieses Jahr die beste Lösung für Holcim ist.» Ob die Aktionäre das auch so sehen, wird sich zeigen.

Nebst Strategiewechseln dient auch die Krise gerne als Rechtfertigung fürs Doppelmandat. Dieses sei «ein grosser Vorteil» gewesen in der Covid-Krise, sagte etwa jüngst Jean-Marc Lenz, Doppellenker der Aviatikfirma SR Technics, im Interview mit CH Media, «als rasch wichtige Entscheide getroffen werden mussten».

Diese können sich dann auch als falsch herausstellen, aber bis dann ist der Doppelmandatsträger oft schon weg.

## Gummistiefel schlagen um 22 Prozent auf

Bislang blieb die Schuhbranche vom Inflationsschock verschont. «Wir haben vom schwachen Eurokurs profitiert», erklärt Dieter Spiess, ehemaliger Präsident des Branchenverbandes Schuh Schweiz und Inhaber eines Schuhgeschäfts in Gelterkinden BL. Es sei vorteilhaft, dass die Schweizer Schuhhändler zu 99 Prozent im Euroraum einkauften: So habe man die Preise bislang «stabil halten» können.

Doch das ändert sich bald. Ab Frühjahr ist mit Preisanstiegen zu rechnen. Im Durchschnitt werden Schuhe um 6 bis 7 Prozent teurer. Doch wie der Online-Händler Digitec Galaxus meldet, ist der Preisanstieg bei manchen Schuhtypen noch happiger: Sneakers werden um 20 Prozent teurer. Gummistiefel schlagen um 22,4 Prozent und Flipflops sogar um 24,4 Prozent auf. Besonders stark steigen also die Preise bei Schuhen, deren Herstellung auf Erdöl beruht. Bei Sportschuhen, Gummistiefeln und Flipflops geht es vor allem um synthetische Materialien wie Plastik, Nylon-Netze, Polyester und Polyurethan-Schaumstoff.

Laut Dieter Spiess sind einerseits die Transportkosten massiv gestiegen, andererseits würden auch Spekulationen die Preise in die Höhe treiben. Manche Markenhersteller wollen offenkundig von der Inflation profitieren und eine bessere Marge einstreichen. So schreibt auch Galaxus, einige Hersteller hätten sich «preislich höher positioniert», um mit einer «kleineren, aber zahlungskräftigeren Zielgruppe mehr Gewinn zu erwirtschaften».

## Pasito, Vögele und Co.: Pleiten häufen sich

Die Schuhbranche ist generell unter Druck. Viele Mode- und Schuhhändler sind in den vergangenen Jahren verschwunden. Im Sommer 2020 musste die Schuhkette Pasito-Fricker Konkurs anmelden, Ende November 2022 ging die Schuhfirma Vögele Shoes pleite, im Dezember trat es die Aargauer Fretz Men.

Ist der Online-Handel schuld am Rückgang des traditionellen Schuhgeschäfts? Das ist Dieter Spiess zu einfach: «Beide Kanäle, der Online-Handel und der stationäre Handel, haben ihre Berechtigung.» Der Wegfall von Grossfilialen habe verschiedene Gründe: «Auch wenn es nicht ausgesprochen wird, sind oft Managementfehler oder ein fehlendes Frühwarnsystem die Ursache.» (aka)



Teures Vergnügen: Die Preise für Gummistiefel schlagen markant auf. Bild: Esther Michel