

# Dinosaurier im Verwaltungsrat polarisieren

**SCHWEIZ** Soll für Mitglieder des obersten Führungsgremiums irgendwann definitiv Schluss sein? Corporate-Governance-Experten sind sich uneinig.

CLAUDIA LANZ-CARL

Durchschnittlich sieben Jahre ist ein Verwaltungsrat in der Schweiz im Amt. Länger, als ein Parlamentarier gewählt ist, aber weniger lang, als ein Konjunkturzyklus dauern kann. Doch es gibt auch einige Dutzend Verwaltungsräte, die jahrzehntelang in ihrem Sessel sitzen. Gut oder schlecht für die Corporate Governance eines Unternehmens? Die Meinungen dazu sind geteilt.

Gemäss einer Auswertung des Aktionärsdienstleiters zRating für «Finanz und Wirtschaft» von 168 kotierten Unternehmen sind 62 Mitglieder in Schweizer Verwaltungsräten länger als 20 Jahre im Amt (vgl. Tabelle). Vielfach sind sie Grossaktionäre, wie Spitzenreiter Klaus-Michael Kühne, der die Geschicke des Transport- und Logistikkonzerns Kühne + Nagel seit 43 Jahren im Verwaltungsrat mitbestimmt. Ähnlich sieht es aus beim Lift- und Rolltreppenbauer Schindler, beim Medizintechnikunternehmen Ypsomed und beim Sicherheitsspezialisten Kudelski.

## Riskante Abhängigkeiten

Das ist nicht verboten, und auch im Ausland sind Limitierungen für die Amtszeit von Verwaltungsräten unüblich. In den Niederlanden wird kotierten Unternehmen ein Maximum von zwölf Jahren empfohlen, wobei die erneute Nominierung nach zweimal vier Jahren zu begründen ist. In Grossbritannien werden Verwaltungsräte nach neun Jahren nicht mehr als unabhängig angesehen. Und mangelnde Unabhängigkeit, so die Lehre, kann dazu führen, dass Risiken spät oder gar nicht erkannt werden und ein Schaden für die Aktionäre entsteht.

Für strikte Vorgaben in der Schweiz gibt es Befürworter mit genau dieser Begründung. «Ethos setzt sich für eine Begrenzung der Amtsdauer von Verwaltungsräten ein. Die Unabhängigkeit der Gremien ist sonst gefährdet», sagt Direktor Vincent Kaufmann. Für Ethos ist ein Verwaltungsrat nach 12 Jahren nicht mehr unabhängig, nach 20 Jahren empfiehlt die

## Langjährige Schweizer Verwaltungsräte

Name	Unternehmen	aktuelle Funktion	Amtsduer im VR in Jahren	Name	Unternehmen	aktuelle Funktion	Amtsduer im VR in Jahren
Klaus-Michael Kühne	Kühne + Nagel	Ehrenpräsident	43	Stéphane Bonvin	Investis	exekutives Mitglied des Verwaltungsrates	24
Jacob Schmidheiny	Conzzeta	Mitglied des Verwaltungsrates	41	Ernst Tanner	Swatch Group	Vizepräsident des Verwaltungsrates	23
Alfred N. Schindler	Schindler	Mitglied des Verwaltungsrates	41	Nayla Hayek	Swatch Group	exekutiver Präsident des Verwaltungsrates	23
Thomas Staehelin	Kühne + Nagel	Mitglied des Verwaltungsrates	40	Hans-Peter Wehrli	Belimo	Präsident des Verwaltungsrates	23
Luc Bonnard	Schindler	Vizepräsident des Verwaltungsrates	34	Laurent Dassault	Kudelski	Mitglied des Verwaltungsrates	23
Willy Michel	Ypsomed	Präsident des Verwaltungsrates	34	Thomas Schneider	Zur Rose	Vizepräsident des Verwaltungsrates	23
Erich Kellenberger	Calida	Mitglied des Verwaltungsrates	32	Nick Huber	Gurit	Mitglied des Verwaltungsrates	23
André Kudelski	Kudelski	Verwaltungsratspräsident und CEO	31	Martin Zwysig	Belimo	Vizepräsident des Verwaltungsrates	23
Walter Fust	Starrag	Mitglied des Verwaltungsrates	30	Antonio Bulgheroni	Lindt & Sprüngli	Mitglied des Verwaltungsrates	22
Ulrich Hocker	Phoenix Mecano	Lead Director	30	Andreas Oeri	Roche	Mitglied des Verwaltungsrates	22
Johann Rupert	Richemont	exekutiver Präsident des Verwaltungsrates	30	Matthias Auer	Conzzeta	Mitglied des Verwaltungsrates	22
Rudolf K. Sprüngli	Lindt & Sprüngli	Mitglied des Verwaltungsrates	30	Etienne Jornod	Vifor Pharma	exekutiver Präsident des Verwaltungsrates	22
Hans Dreier	Adval Tech	Mitglied des Verwaltungsrates	30	Robert F. Spoerry	Conzzeta	Mitglied des Verwaltungsrates	22
Hans-Peter Zehnder	Zehnder	exekutiver Präsident des Verwaltungsrates	30	Karl Hofstetter	Also	Mitglied des Verwaltungsrates	22
Ulrich Graf	Dormakaba	Präsident des Verwaltungsrates	29	André Desmarais	Pargesa	Mitglied des Verwaltungsrates	22
Thomas Straumann	Straumann	Vizepräsident des Verwaltungsrates	28	Alfred Hoffmann	Roche	Vizepräsident des Verwaltungsrates	22
Rinaldo Riguzzi	IVF Hartmann	Präsident des Verwaltungsrates	27	Alfred Gantner	Partners Group	exekutives Mitglied des Verwaltungsrates	22
Pietro Supino	Tamedia	exekutiver Präsident des Verwaltungsrates	27	Jean-Marie Descarpentries	CFT	Mitglied des Verwaltungsrates	21
Patrick Foetisch	Kudelski	Mitglied des Verwaltungsrates	26	François Carrard	CFT	Vizepräsident des Verwaltungsrates	21
Gilles Samyn	Pargesa	Mitglied des Verwaltungsrates	26	Hervé de Carmoy	CFT	Mitglied des Verwaltungsrates	21
Gérald Frère	Pargesa	Vizepräsident des Verwaltungsrates	26	Christian Goecking	CFT	Mitglied des Verwaltungsrates	21
Rudolf K. Desmarais	Pargesa	exekutiver Präsident des Verwaltungsrates	26	Robert Pennone	CFT	Mitglied des Verwaltungsrates	21
Werner Dubach	Conzzeta	Mitglied des Verwaltungsrates	25	Urs Schneider	CFT	Mitglied des Verwaltungsrates	21
Ernst Tanner	Lindt & Sprüngli	exekutiver Präsident des Verwaltungsrates	25	Thomas Burckhardt	Bachem	Mitglied des Verwaltungsrates	21
Thomas Benz	Zehnder	Vizepräsident des Verwaltungsrates	25	Jean-Jacques MIAUTON	Romande Energie	Mitglied des Verwaltungsrates	21
Rudolf Marty	Also	Mitglied des Verwaltungsrates	25	Walter Schweizer	IVF Hartmann	Vizepräsident des Verwaltungsrates	21
Paul-André Sanglard	Vaudoise Assurances	Präsident des Verwaltungsrates	24	Patrick Combes	CFT	Verwaltungsratspräsident und CEO	21
Heinrich Spoerry	SFS	Präsident des Verwaltungsrates	24	Gerhard Hanhart	Hypothekbank Lenzburg	Präsident des Verwaltungsrates	21
Marianne Fassbind	Titlisbahnen	Mitglied des Verwaltungsrates	24	Heinz M. Buhofner	Metall Zug	Präsident des Verwaltungsrates	21
Peter Schaub	CPH Chemie + Papier	Präsident des Verwaltungsrates	24	Urs Wietlisbach	Partners Group	exekutives Mitglied des Verwaltungsrates	21
Tim Talaat	CPH Chemie + Papier	Vizepräsident des Verwaltungsrates	24	Marcel Erni	Partners Group	exekutives Mitglied des Verwaltungsrates	21

Stand: jüngste Generalversammlung des Unternehmens, bei Ems-Chemie, Richemont, Logitech, Dormakaba, Arzato, Barry Callebaut findet diese 2018 erst noch statt

Quelle: zRating

Anlagestiftung keine Wiederwahl mehr. «Dabei gibt es Ausnahmen, etwa wenn ein Unternehmensgründer oder Grossaktionär selbst im Verwaltungsrat sitzt oder wenn wir sehen, dass es eine gute Nachfolgeplanung gibt», relativiert Kaufmann.

Auch die Leser der «Finanz und Wirtschaft» sehen offenbar Handlungsbedarf. In einer am Dienstag aufgeschalteten Online-Umfrage sprachen sich bis Freitagmittag 73% von insgesamt 617 Teilnehmern dafür aus, Amtszeitbeschränkungen für Verwaltungsräte einzuführen.

Doch es gibt auch andere Stimmen. Dazu zählt der Schweizer Corporate-Governance-Spezialist Swipra. «Die Erneuerung der Gremien könnte sich verschlechtern, wenn der Faktor Zeit über Know-how und Fähigkeiten dominiert», sagt Barbara Heller, Managing Partner bei Swipra. Es sei Sache der Aktionäre, wen sie wählen,

und dies könnten sie in der Schweiz jährlich und einzeln. «Es ist ausserdem unklar, welcher Zeitraum der richtige wäre», ergänzt Heller. Auch bei Inrate, zu der zRating gehört, heisst es, eine generelle Amtszeitbeschränkung könnte im Einzelfall einer angemessenen Kontinuität des Gremiums abträglich sein. «Insbesondere bei Vertretern von Grossaktionären und Unternehmensgründern scheint eine generelle Limitierung wenig sinnvoll», findet Marco Wapf von Inrate.

Auch die für internationale Investoren relevanten Stimmrechtsberater ISS und Glass Lewis zeigen Verständnis für Dinosaurier im Verwaltungsrat. ISS verweist wie Swipra darauf, dass die Schweiz jährlich bindende Abstimmungen über die Zusammensetzung des Verwaltungsrates bei kotierten Unternehmen vorsieht. Glass Lewis kann dem Ganzen gar Positives abge-

winnen. «Wir glauben, dass langjährig amtierende Mitglieder die Erneuerung des Gremiums unterstützen können», sagt Lead Analyst Chris Rushton. Solche Personen seien mit verschiedenen Phasen der Geschäftszyklen vertraut und wüssten mehr über operative Fragen, strategische Vorgaben und die Geschichte dahinter, sowie über die Unternehmenskultur.

## Gremium als Ganzes zählt

Ähnlich argumentiert Swipra. «Führungskräfte, die ein Unternehmen lange kennen, können unter Umständen sogar unabhängig agieren, weil sie weniger stark von den Informationen abhängig sind, die ihnen von unten nach oben übermittelt werden, meint Barbara Heller.

Allen gemein ist, dass sie das Gremium als Gesamtheit beurteilen. «Ideal ist eine

Mischung aus erfahrenen und neuen Mitgliedern, mit Erfahrung und neuen Ideen, mit guten Kenntnissen der Branche und des Unternehmens, und mit einem kritischen Geist», sagt Ethos-Direktor Kaufmann dazu. «Die Checks und Balances im Verwaltungsrat müssen stimmen, unabhängig von der Amtsdauer der Mitglieder», sagt Barbara Heller von Swipra.

Gerade wenn Grossaktionäre an Bord sind, haben es die Stimmrechtsberater ohnehin schwer mit ihren Empfehlungen. So ist beispielsweise Antonio Bulgheroni, seit 22 Jahren im Verwaltungsrat des Schokoladenherstellers Lindt & Sprüngli, entgegen der negativen Empfehlung von Glass Lewis wiedergewählt worden. Und auch Thomas Staehelin ist bei Schindler nach wie vor an Bord, im inzwischen 40. Amtsjahr und trotz eines «Neins» der Anlagestiftung Ethos.

## Fortsetzung von Seite 5

# «Immer etwas paranoid bleiben»

ternehmens hat absolut Priorität. Eine hohe Liquidität hilft uns, Krisen wie 2008/2009 gut zu überstehen.

## Schindler könnte mehr in Übernahmen investieren. Warum agiert die Führung hier ebenfalls zurückhaltend?

In den vergangenen zwei Jahren haben wir mehr als fünfzig kleinere Firmen übernommen. Man sieht es nicht immer von aussen, aber wir sind sehr aktiv. Ausserdem glauben wir, dass Investitionen in organisches Wachstum im Moment eine höhere Rendite abwerfen.

## Das letzte grosse Investitionsthema war Asien, vor allem China. Welches ist das kommende Grossprojekt?

Die Investitionen in Fertigungsanlagen in China gehen weiter, auch in Indien, der derzeit am schnellsten wachsenden Volkswirtschaft der Welt. Der nächste grosse Investitionsfokus wird jedoch weniger die geografische Präsenz sein, sondern Technologie. Mit Schindler Ahead, unserem digitalen Lösungspaket, haben wir einen ersten bedeutenden Schritt getan.

## Alle führenden Aufzugshersteller reden von Digitalisierung. Was stimmt Sie zuversichtlich, dass Schindler bei diesem Thema die Nase vorn hat?

Unsere Konkurrenten spornen uns enorm an. Das ist wichtig, wir dürfen uns nicht auf den Lorbeeren ausruhen. Viele Konkurrenten sprechen von Technologien. Im Feld sehen wir sie allerdings nicht immer. Die digitale Vernetzung mit Sensoren von jeder Installation zu einem unserer Callcenter, zum Servicemann, zur Forschungsabteilung und zu unseren Kunden – wir sind die Einzigen, die das wirklich umsetzen.

## Wird der Wettbewerb in Zukunft eher im Service entschieden als mit Neuanlagen? Das glaube ich nicht. Die richtige Balance zwischen neuen Installationen und Ser-

## «Nun wird Software wichtiger als Hardware. In diesem Sinn ist es ein historischer Moment für die Branche.»

vice wird ein Erfolgsfaktor bleiben. Neu ist, dass das Servicekonzept immer mehr in Neuanlagen integriert wird. Mit Software-Updates kann ein Produkt laufend verbessert werden. Für kleinere, lokale Konkurrenten wird es schwieriger, die nö-

tigen Investitionen zu finanzieren. Das eröffnet uns Wachstumschancen.

## Wird die Branche durch die Digitalisierung völlig umgewälzt?

Das nicht unbedingt, aber sie beschleunigt eine Entwicklung, die bereits im Gang ist. Die Basistechnologie für einen Aufzug, das Bremssystem zum Beispiel, hat sich im Vergleich etwa zu einem Automobil bedeutend weniger verändert. Nun wird Software wichtiger als Hardware. In diesem Sinn ist es ein historischer Moment für unseren Sektor. In Asien gibt es Hochhäuser, in denen mehr als 20000 Personen pro Tag mit unseren Aufzügen und Fahrtreppen transportiert werden. Die Software regelt den Zutritt und optimiert die Wege. Das erhöht die Sicherheit und spart Zeit.

## Seit Jahren sind dieselben fünf bis sechs Unternehmen an der Spitze, die mehr als die Hälfte des Marktvolumens abdecken. Ist die Position von Schindler gesichert?

Es wäre gefährlich, sich zurückzulehnen. Als ich vor mehr als zwanzig Jahren bei Schindler anfang, gab es noch ein paar grössere Firmen in Europa mit globalem Potenzial. Doch sie konnten die notwendigen Investitionen nicht aufbringen und wurden übernommen. Unsere Marktposition zu halten, ist ein täglicher Kampf. In China sind einige Wettbewerber viel grösser geworden in den vergangenen zwanzig Jahren. Unsere Expansion in Asien war auch vom Gedanken geprägt, die regionalen Wettbewerber in Schranken zu halten.

## Die Fahrstuhl- und Rolltreppenbranche gilt als stabil und attraktiv, weil sie eine hohe

## Kapitalrendite ermöglicht. Doch Investoren fürchten sich derzeit vor einem globalen Handelskrieg. Wie immun ist Schindler gegen neue Handelsbarrieren?

## «Es gibt für mich keinen Grund, weshalb wir nicht das Margenniveau der Konkurrenz erreichen sollten.»

Unsere Strategie lautete stets, dort zu produzieren, wo wir verkaufen. Schindler hat Fabriken in Europa, Nord- und Südamerika und in Asien. Nur ein kleiner Teil unserer Produkte wird exportiert. Wir schätzen die Auswirkungen auf das Ergebnis mit weniger als 10 Mio. Fr. als sehr begrenzt ein.

## In den vergangenen drei Jahren hat Schindler in Sachen operative Marge im Vergleich zu Otis, Kone und Thyssen-Krupp Elevators Terrain gewonnen. Geht der Trend weiter?

Es ist kein Ziel, die Lücke kurzfristig zu schliessen, doch es gibt für mich keinen Grund, weshalb wir nicht das Niveau unserer Konkurrenten erreichen sollten. Wir haben viel investiert und sind zuversichtlich, die hohen Ausgaben der vergangenen Jahre rentabilisieren zu können. Derzeit ist es wegen der höheren Rohstoffkosten nicht einfach, die Ebit-Marge zu steigern. Doch ein neues, modular aufgebautes und flexibles Produktportfolio und digitalisierte Prozesse sollten unsere Kostenbasis klar senken.



BILD: MARKUS FORTE

## Zur Person

Als Nachfolger von Alfred N. Schindler wurde **Silvio Napoli** Anfang März 2017 vollamtlicher Verwaltungsratspräsident von Schindler. Als solcher ist er auch Mitglied des dreiköpfigen exekutiven VR-Ausschusses. **Der gebürtige Italiener ist seit bald einem Vierteljahrhundert für den Aufzugs- und Fahrtreppenhersteller tätig.** Viel Zeit verbrachte er in China, Südostasien und Indien. Anfang 2008 wurde der 52-jährige Napoli Mitglied der Konzernleitung und Chef der Region Asien/Pazifik. **2013 bis 2016 war er CEO des Konzerns.** Er studierte an der Technischen Hochschule Lausanne und erwarb einen Master of Business Administration (MBA) der Harvard University in Boston.

INTERVIEW: ARNO SCHMOCKER