

21.12.2018 – 10:47 UNTERNEHMEN / SCHWEIZ

## Doppelmandate halten sich hartnäckig

In 8% der kotierten Unternehmen ist der Verwaltungsratspräsident auch CEO. Corporate-Governance-Spezialisten sehen Probleme.

MARTIN GOLLMER



«Das hauptsächliche Problem des Doppelmandats ist die Konzentration von Macht in den Händen einer einzigen Person.»  
(Bild: Pixabay)

Bei Corporate-Governance-Spezialisten ist sie verpönt, in Unternehmen kommt sie gleich wohl immer wieder vor: die Personalunion von Verwaltungsratspräsident (VRP) und Chief Executive Officer (CEO). 2018 war sie gemäss einer Erhebung des Stimmrechtsberaters zRating in 8% der an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen gegeben – zwei Prozentpunkte mehr als 2017 (vgl. Grafik).

**Personalunion VRP/CEO bei kotierten Schweizer Unternehmen**

Unternehmen	Branche	Marktkap. in Mio. Fr.	VRP/CEO: Name	seit/ab
Airesis	Beteiligungen	79	Marc-Henri Beausire	2015
Alpiq	Energie	2296	Jens Alder	2019
Also	IT-Distribution	1429	Gustavo Möller-Hergt	2014
Arbonia	Gebäudeausrüstung	777	Alexander von Witzleben	2015
CFT	Finanz	720	Patrick Combes	1999
Dormakaba	Sicherheitstechnik	2701	Riet Cadonau	2018
Dottikon ES	Feinchemie	585	Markus Blocher	2012
Edisun Power	Energie	34	Rainer Isenrich	2015
Kudelski	Technologie	304	André Kudelski	1991
Nebag	Kapitalanlagen	90	Martin Wipfli	n.v.
Pargesa	Finanz	5346	Paul Desmarais Jr.	n.v.
Private Equity	Kapitalanlagen	180	Hans Baumgartner	2014
Valartis Group	Finanz	56	Gustav Stenbolt	2017
Wisekey International	Technologie	79	Carlos Moreira	1999
Zehnder	Gebäudetechnik	304	Hans-Peter Zehnder	2018
Züblin Immobilien	Immobilien	90	Iosif Bakaleynik	2014

VRP = Verwaltungsratspräsident CEO = Chief Executive Officer n.v. = nicht verfügbar

Quelle: zRating, Finanz und Wirtschaft, Unternehmen

Neuester Zugang bei den Ämterkumulierern ist Jens Alder, der ab 2019 die Doppelfunktion beim Energiekonzern Alpiq ausüben

wird. Ebenfalls schon Anfang 2019 wird die Liste einen Namen kürzer: Beim Gebäudetechniker Zehnder wird dann Matthias Huenerwadel Verwaltungsratspräsident Hans-Peter Zehnder als CEO ablösen, der dieses Amt seit Februar 2018 zusätzlich interimistisch innehatte.

## Gesetz will Rollentrennung

Aufgabe des Verwaltungsrats ist es, die Strategie des Unternehmens festzulegen und die Geschäftsleitung zu beaufsichtigen. Die Geschäftsleitung wiederum soll die Firma im Alltag operativ führen. So sieht es das Gesetz in der Schweiz vor. Der Verwaltungsrat wird dabei von einem Präsidenten geleitet, die Geschäftsleitung von einem CEO.

Nun gibt es immer wieder Fälle, in denen eine einzige Person diese beiden Ämter innehat. Weil in einer solchen Situation der CEO quasi sich selbst überwachen würde, sind Spezialisten der guten Unternehmensführung (Corporate Governance) gegen die Personalunion VRP/CEO. So erklärt Vincent Kaufmann, Direktor beim Stimmrechtsberater Ethos, auf Anfrage: «Das hauptsächliche Problem des Doppelmandats ist die Konzentration von Macht in den Händen einer einzigen Person. Dazu kommt die Informationsasymmetrie, die die Rolle der übrigen Verwaltungsratsmitglieder im Fall eines Problems schwieriger macht.» Schliesslich repräsentiere die Personalunion VRP/CEO ein Risiko im Zusammenhang mit Nachfolge und Ersatz.

«Die Trennung der Funktionen von Verwaltungsratspräsident und CEO ist ein Mittel, um innerhalb des Unternehmens ein Gleichgewicht der Macht sicherzustellen», sagt Kaufmann weiter. «Sie erlaubt es, die Fähigkeit des Verwaltungsrats zu stärken, in völliger Unabhängigkeit die Führung des Unternehmens durch die Geschäftsleitung zu überwachen.»

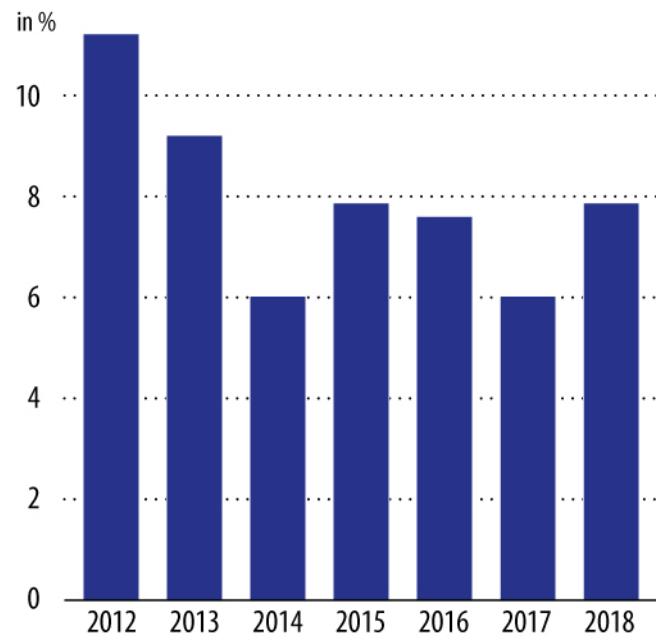
Barbara Heller, Managing Partner beim Corporate-Governance-Berater Swipra meint: «Es ist bereits ganz allgemein eine Herausforderung, eine genügend gute und auch ausgeglichene Informationsbasis im Verwaltungsrat herzustellen. Durch ein Doppelmandat besteht die Gefahr, die Position der anderen Verwaltungsratsmitglieder zu schwächen, sodass sie ihrer Verantwortung zu wenig gerecht werden können.» Auch werde die wichtige objektive Aussensicht auf das Unternehmen und seine Geschäftsleitung eingeschränkt.

Doch es gibt Fälle, in denen die Corporate-Governance-Spezialisten die Personalunion VRP/CEO akzeptieren. «In akuten Unternehmenskrisen, wenn schnelle Entscheidungen notwendig sein können, ist ein Doppelmandat vertretbar», sagt Christophe Volonté, Head Corporate Governance bei Inrate und dort verantwortlich für die Aktionärsdienstleistung zRating. «Dann muss das Mandat jedoch zeitlich knapp begrenzt sein, und es sollte ein sogenannter Lead Independent Director ernannt werden.» Zudem müssten die Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungsrats unabhängig sein und wichtige Ausschüsse ohne den VRP/CEO tagen, ergänzt Kaufmann.

Im Fall von Alpiq sind nun diese Kriterien nur teilweise erfüllt. Eine akute Unternehmenskrise existiert nicht, das Doppelmandat von Jens Alder ist zeitlich nicht begrenzt, und die Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungsrats ist nicht unabhängig. Der Energiekonzern ist sich jedoch der Problematik einer Personalunion VRP/CEO bewusst und hat Vizepräsident Jean-Yves Pidoux zum Lead Director ernannt. Er wird auch den neu geschaffenen Governance-Ausschuss leiten. Zudem hat das Unternehmen die Governance-Prozesse angepasst.

Volonté wirft ein, nur Verwaltungsratspräsident Alder sei bisher unabhängig gewesen. Nachdem er nun auch noch CEO geworden sei, sei kein einziges Verwaltungsratsmitglied mehr unabhängig. «Damit fehlen genügend Checks and Balances.» Auch Heller findet die fehlende Unabhängigkeit des Verwaltungsrats als Gesamtes problematisch. «Deswegen ist es fragwürdig, ob der neu ins

### Anteil Unternehmen mit Doppelrolle VRP/CEO<sup>1</sup>



1) Basis: 176 kotierte Unternehmen des SPI

Quelle: zRating / Grafik: FuW, Is

Leben gerufene Governance-Ausschuss seiner Rolle überhaupt gerecht werden kann.

### **Für Alpiq die «beste Option»**

Alpiq selbst erklärt auf Anfrage, die höchst herausfordernde Transformationsphase der vergangenen Jahre sei abgeschlossen. Für die nun folgende Konsolidierungsphase – Konzentration auf das Kerngeschäft – sei die Doppelrolle von Alder die «beste Option». Zudem laufe Ende 2020 der Konsortialvertrag der Gründungsaktionäre aus, die 88% der Aktien halten.

Ist bei Alder die Personalunion VRP/CEO ganz neu, ist sie bei André Kudelski sehr alt: Sie existiert seit 1991. Kudelski ist Gründer und Grossaktionär des gleichnamigen Tech-Konzerns. Gemäss dem Unternehmen erleichtert und beschleunigt das Doppelmandat die Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Das erhöhe die Effizienz des Unternehmens bei Entscheidungen. Der Verwaltungsrat der Kudelski Group wird geleitet von einem Lead Independent Director. André Kudelski sitzt zudem nur in einem von drei Ausschüssen (dem Strategiausschuss) und tritt bei Verwaltungsratsdiskussionen, die die Kudelski-Familie betreffen, in den Ausstand.