

Exoten für den Erfolg

Verwaltungsräte Branchenfremde Experten sollen Aufsichtsgremien stärken – doch ihre Durchsetzungskraft ist gering.

LAURINA WALTERSPERGER

Der Aviatikexperte Christoph Franz wird Verwaltungsratspräsident des Schweizer Pharmariesen Roche und steht zur Wahl als neues Verwaltungsratsmitglied der Zurich Insurance. Die Fernsehfrau Ingrid Deltenre soll den Verwaltungsrat der Banque Cantonale Vaudoise komplettieren. Coop-Präsident Hansueli Loosli präsidiert zugleich den Swisscom-Verwaltungsrat. Und Pharmaziekenner Etienne Jornod steht an der Spitze der NZZ-Mediengruppe.

Das zeigt, dass branchenfremde Kandidaten bei Verwaltungsräten von Schweizer Grossfirmen gefragt sind. Doch was bringen Aviatiker der Pharma, Fernsehexperten dem Banking, Detailhändler der Telekom und Pharmakenner den Medienhäusern? Mehr noch: Es gibt zudem Fragen nach deren Unabhängigkeit, Fähigkeit sowie dem Beitrag zur Stärkung des Aufsichtsgremiums. Die jüngste Nomination des Christoph Franz als neues Verwaltungsratsmitglied der Zurich bringt diese Themen erneut auf den Tisch.

Das Suchspektrum für Verwaltungsräte habe sich in den vergangenen Jahren vergrössert, sagt VR-Experte und Unternehmensberater Silvan Felder. Die Frage nach der Unabhängigkeit eines Verwaltungsrats

«Die Strategie bestimmen ohnehin die Brancheninsider.»

Peter V. Kunz

Professor für Wirtschaftsrecht, Uni Bern

stellt sich damit in einem breiteren Kontext. Die Unabhängigkeit sei eines der Hauptkriterien bei der Suche nach der optimalen Besetzung, sagt Felder. «Es geht nicht, dass Verwaltungsräte entlang der Wertschöpfungskette der Firma tätig sind.» Der Blick auf die Schweizer Wirtschaft zeige jedoch, dass es in Aufsichtsgremien immer noch zu viele solcher Interessenkonflikte gäbe. Für Gregor Greber, Geschäftsführer des Aktionärsrechtsvertreters zCapital, herrschen bei vielen Kandidaten aufgrund weiterer Mandate oder operativer Grundtätigkeit zum Teil erhebliche inhaltliche oder zeitliche Interessenkonflikte. Gerade der Faktor Zeit werde bei vielen Firmen unterschätzt. So sitzt Alpiq-Chefin Jasmin Staiblin neben ihrem operativen Amt noch im Verwaltungsrat von Georg Fischer, Rolls-Royce sowie im ETH-Rat. Coop-Präsident Hansueli Loosli führt neben dem Nahrungsmittelriesen noch den Verwaltungsrat der Swisscom. Solche Personen sind für Peter V. Kunz, Professor für Wirtschaftsrecht an der Uni Bern, unver-

ständig: «Für eine starke Corporate Governance macht das keinen Sinn.» Das Verwaltungsratspräsidium bei Roche und einen Sitz im Aufsichtsgremium der Zurich Insurance könne Christoph Franz wohl gut stemmen. Kämen weitere Mandate dazu, könne das schwierig werden, sagt Kunz.

Klub der immer Gleichen

Dennoch bescheinigen einige Experten branchenfremden Kandidaten grundsätzlich einen guten Fähigkeitsausweis. Es könne durchaus sinnvoll sein, branchenfremde Personen ins VR-Gremium zu holen, sagt Philippe Hertig, Partner beim Personalvermittler für Führungs-

kräfte Egon Zehnder. «In den Verwaltungsräten Schweizer Publikumsgesellschaften herrscht eine Art Oligarchie», sagt Corporate-Governance-Experte Kunz. In hiesigen Gremien tummelten sich letztlich immer die gleichen zwei Duzend Leute, die sich über Jahre persönlich kennen, eng vernetzt und gleich sozialisiert sind. Da könnten branchenfremde Verwaltungsratsmitglieder eigentlich «vor der fachlichen Inzucht bewahren», so Kunz. «Sie können keine Antworten liefern, aber Grundsatzfragen anstossen, über die sonst keiner mehr spricht.» Letztlich sässen auch viele branchenfremde Räte wegen des persönlichen Netzwerks in den

jeweiligen Gremien. Das tue ihrer Rolle als Aussenseiter zwar keinen Abbruch. Aber es sei fraglich, wie kritisch in solchen Situationen mit den Kollegen ins Gericht gegangen werde, sagt Kunz. Hinzu kommt: Die Strategie werde ohnehin massgeblich von den Brancheninsidern im Verwaltungsrat bestimmt.

Aber selbst wenn die Aussenseiter genügend Zeit und ein ausreichendes Mass an Kritik mitbringen, sind sie im Gefüge des Verwaltungsratsgremiums dosiert einzusetzen. Eine allgemeine Regel, wie viele es maximal sein dürfen, gibt es unter Experten nicht. Hingegen müsse sichergestellt werden, dass ausreichend firmen-

spezifisches Wissen vorhanden sei, sagt Felder. Seiner Meinung nach sollte die Mehrheit der Gremiumsmitglieder über Branchenkompetenz verfügen. Andere Experten machen die Anzahl notwendiger Branchenexpertise von der Komplexität des Geschäfts abhängig. «Ein Industriebetrieb braucht mit Produkt-, System- und Service-Geschäft ein breiteres Spektrum an Branchenwissen als ein Hersteller von Massenwaren», sagt Hertig.

Kulturelle Expertisen gefragt

Doch die Aussenseiter der Exoten reiche bei der Besetzung der Aufsichtsgremien nicht aus, zusätzliche Fachkompetenzen seien gefragt, sagen Experten. Denn mit der zunehmenden Internationalisierung der Märkte müssen Firmen bei der Umsetzung ihrer Strategie vermehrt neue Geschäftsfelder, Funktionen und Regionen ausserhalb ihres direkten Tätigkeitsbereiches erschliessen. Wenn eine Firma etwa nach Indien expandiert, seien sprachliche und kulturelle Kompetenzen gefragt, sagt Kunz. Man versuche zwar, diese notwendigen Fähigkeiten im Verwaltungsrat abzudecken – vielerorts seien sie aber noch zu wenig vertreten. Den Nutzen einer solchen Besetzung hat der Hörgerätehersteller Sonova bereits verstanden. Seit 2013 sitzt der Chinese Jinlong Wang im Verwaltungsrat. Wang war

«Die Gremien bundesnaher Betriebe sind immer noch stark politisch gefärbt.»

Silvan Felder

Verwaltungsrat Management AG

zuvor für Starbucks in China und Teilen Asiens verantwortlich. Mit seiner Retail-Erfahrung sowie den regionalen Kenntnissen bringt er eine Expertise, die Sonova braucht. Denn die Firma will in Asien im niedrigpreisigen Hörgerätegeschäft expandieren.

Doch während die einen ihr Gremium zu optimieren versuchten, müssten andere weit dringlicher handeln. «Bundesnahe und von den Kantonen mitfinanzierte Betriebe sind zu grossen Teilen immer noch stark politisch gefärbt», sagt Felder. Kunz verweist auf die mangelnde Governance bei den Bankräten der Schweizer Kantonalbanken. «Gerade bei der ZKB ist der Bankrat primär mit Politikern und Amateuren bestückt.» Auch bei bundesnahen Betrieben wie der Post oder den SBB sei die Politik stark involviert – dringende benötigte Kompetenzen bleiben so unterbesetzt. Die digitale Transformation bei der Post ist ins Stocken geraten, die SBB kämpfen mit hohen Hürden bei Beschaffungsprojekten zum Flottenausbau.

Wunderwaffe Wuffli

Partners Group Mit Peter Wuffli als Präsidenten kann der Vermögensverwalter Kritiker mattsetzen – und durchstarten.

SAMUEL GERBER

«Am liebsten hätte ich drei Peter Wufflis im Verwaltungsrat – aber dann bräuchte es mich wirklich nicht mehr.» Die Aussage von Partners-Group-Gründer Alfred Gantner in der «Handelszeitung» vor zwei Jahren erwies sich als prophetisch. Wuffli wurde dieser Tage überraschend für das Amt des Präsidenten von Partners Group nominiert. Gantner, bisher Executive Chairman des Vermögensverwalters, macht ihm dazu den Weg frei.

Der Wechsel an der Spitze des Shooting Stars unter den Schweizer Finanzfirmen schlägt hohe Wellen. Natürlich wegen der Personale Wuffli: Der Ex-UBS-Chef gilt aus Sicht der Öffentlichkeit als einer der Hauptverantwortlichen für den Beinahe-Kollaps der Grossbank während der Finanzkrise. Nun, knapp sieben Jahre nach seinem erzwungenen Abgang bei der UBS,

kehrt Wuffli definitiv auf die Finanzbühne zurück. Wohl noch mehr zu reden gab indes – zumindest unter den Kunden und Investoren von Partners Group – Gantners Abschied vom Präsidentenamt. Seine Position an der Spitze galt nämlich als Garantie dafür, dass beim Baarer Unternehmen der Wille der drei Gründungspartner Gesetz blieb.

Und dieses Gesetz war für Investoren bisher Gold wert. Marcel Erni, Urs Wietlisbach und Alfred Gantner bauten Partners Group in den letzten 18 Jahren zu einem Privatmarkt-Spezialisten mit 700 Mitarbeitern, 16 Niederlassungen weltweit und 30 Milliarden Franken an verwalteten Vermögen auf. Wer beim Börsengang im Jahr 2006 mit dabei war, verdreifachte sein Investment seither.

Entscheidende Nachtwanderung

Dass dies nun mutwillig aufs Spiel gesetzt wird, glaubt keiner, der das Trio Gantner, Wietlisbach und Erni kennt. Beobachter deuten das Revirement vielmehr als Schachzug, um die nächste Phase von Partners Group zu zünden. Denn mit dem rasanten Wachstum des Unternehmens hatte sich in den letzten Jahren auch Kritik



Peter Wuffli

Der ehemalige UBS-Chef soll Präsident von Partners Group werden. Seinen Engagements bei der Stiftung Elea, der Lausanner Managementenschule IMD sowie beim Opernhaus Zürich dürfte Wuffli (56) weiter nachgehen.

zu regen begonnen. Die Führungsstruktur halte nicht mit, hiess es hinter vorgehaltener Hand; zu viel Verantwortung und zu viel Macht lägen bei den Gründungspartnern. Das habe sich zunehmend als Hindernis erwiesen, sagt ein guter Kenner der Firma. «Wenn man die grössten Pensionskassen und Fonds als Kunden gewinnen will, muss die Governance höchsten Ansprüchen genügen.» Mit dem Börsengang und 2012 mit der Erhöhung des Publikumsanteils gaben die Partners-Group-Gründer bereits eigene Aktien aus der Hand – nun geben sie Verantwortung ab.

Dabei erweisen sie sich einmal mehr als Meister des Marketings. Begleitet wurde der Vorschlag Wufflis von Presse- und Investorengesprächen. Partners Group gab gar einen Einblick in das noch unpublizierte Zahlenset von 2013. Begnadeter Kommunikator der er ist, wusste Gantner die Botschaft in eine Geschichte zu packen: Den Entscheid habe er in einer zweistündigen nächtlichen Wanderung mit Marcel Erni von einer Alphütte ins Tal gefasst. «Partners Group ist über seine Gründer hinausgewachsen. Wir mussten Strukturen schaffen, um diesem Wachstum gerecht zu werden», so der 45-jährige Gant-

ner. Von Druck seitens Investoren und Kunden will er nichts wissen. «Unsere Investoren schätzen sich wohl vielmehr glücklich, seit dem IPO ihr Investment derart vermehrt zu haben.» Gantners Botschaft jedenfalls kommt an. «Dem Unternehmen muss für diesen Schritt gratuliert werden», jubiliert der Broker Helvea. Auch Aktionärsrechtsvertreter wie Gregor Greber von zCapital in Zug sind zufrieden. Eine Stärkung der Governance sei zu begrüssen, findet er.

Wuffli bodigte Sonderstellung der CS

Viel Lorbeeren von der Finanzgemeinde also – obschon bei Partners Group das Wesentliche beim Alten bleibt. Die drei Gründer halten an ihrem Anteil von je 10 Prozent an der Firma fest. Ebenso bleiben die wichtigen Funktionen in ihrer Hand. Gantner präsidiert weiterhin das alles entscheidende Investment-Komitee. Was nicht heissen will, dass Wuffli nur eine Galleonsfigur wäre. Bei Partners Group hat er als Verwaltungsrat bereits Pflöcke eingeschlagen. Nach seinem Antritt 2009 riet er dazu, die Bankverbindungen des Unternehmens breiter zu diversifizieren. Bis dahin war die CS die Hausbank gewesen.