



# Governance

Konzernstruktur	100
Verwaltungsrat	102
Konzernleitung	106
Beratungsausschuss des Urs Bühler Innovation Fund	110
Prinzipien der Zusammenarbeit	112
Compliance	114
Vergütungsbericht	116

# Konzernstruktur

## Bühler richtet sich nach internationalen Corporate Governance Standards.

Als nicht börsenkotiertes, familiengeführtes, jedoch wirtschaftlich bedeutungsvolles Unternehmen hat Bühler sich dazu entschlossen, der Struktur seiner Unternehmensführung besondere Aufmerksamkeit zu schenken. In Folge dieser Entscheidung entstand eine Führungsstruktur, die weit über die rechtlichen Anforderungen des Schweizer Gesellschaftsrechts hinausgeht und die weitgehend die im von *economiesuisse* veröffentlichten «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» dargelegten Empfehlungen umsetzt.

In den Statuten von Bühler sind wesentliche Parameter des Corporate Governance Systems festgelegt. Die Statuten werden durch das Organisationsreglement ergänzt, in dem Aufgaben, Befugnisse und Vorschriften der leitenden Gremien des Unternehmens aufgeführt sind.

Sofern das Gesetz oder die Statuten nichts anderes bestimmen, wird das Management durch den Verwaltungsrat an den CEO, die Konzernleitung und deren Mitglieder delegiert, die dieses wiederum delegieren können. Weitere Reglemente bestimmen die Organisation des Nominations- und Vergütungsausschusses und des Prüfungsausschusses.

Der Verwaltungsrat hat zudem eine Richtlinie verabschiedet, in der die Unternehmensführung zwischen Verwaltungsrat, CEO/Konzernleitung und Urs Bühler Innovation Fund aufgeteilt wird.

### **Bühler bleibt ein Familienunternehmen**

2014 übertrug Urs Bühler seine Anteile an Bühler auf seine drei Töchter Karin, Maya und Jeannine Bühler, die seither im Besitz von je einem Drittel des Unternehmens sind. Für die drei Schwestern steht die Kontinuität an erster Stelle, da sie auf den Stärken und Werten von Bühler aufbauen wollen. Optimale Bedingungen für den Betrieb des Unternehmens werden beibehalten: eine beständige Aktionärsstruktur, eine langfristige Orientierung und ein beständiges Management, das keiner Quartalsberichterstattung ausgesetzt ist, aber dennoch nach Geschäftserfolg strebt. Die drei Eigentümerinnen bilden eine Familien-Holding und haben eine klare und einheitliche Stimme gegenüber dem Unternehmen und innerhalb des Verwaltungsrats.

## Verwaltungsrat

Calvin Grieder (Präsident)  
Josef M. Müller (Vizepräsident)  
Konrad Hummler  
Ruth Metzler-Arnold  
Jeannine Bühler<sup>1</sup>  
Linda Yang  
Frank N. J. Braeken  
Clemens Blum

### Urs Bühler Innovation Fund

Urs Bühler (Präsident)

## Konzernleitung

### CEO

Stefan Scheiber

### CFO

Andreas R. Herzog

### Grains & Food

Johannes Wick

### Advanced Materials

Samuel Schär

### CTO

Ian Roberts

### Manufacturing & Logistics

Holger Feldhege

### Asia Pacific

Dieter Voegtli

### Human Resources

Dipak Mane

## Geschäftsbereiche

### Grains & Food

Grain Logistics

Grain Milling

Sortex & Rice

Value Nutrition

Consumer Foods

### Advanced Materials

Die Casting

Grinding & Dispersion

Leybold Optics

## Regionen

Nordamerika

Südamerika

Europa

Mittlerer Osten  
& Afrika

Südasien

Asien

<sup>1</sup> Jeannine Bühler folgte am 9. Februar 2016 als Verwaltungsratsmitglied auf Maya Bühler.

## Verwaltungsrat





# Verwaltungsrat

01

## 01 Linda Yang

Linda Yang verfügt über je einen Bachelor in Mathematik und Wirtschaft/Finanzen der Nan Kai University (Tianjin, China). Sie absolvierte ein Executive-MBA-Programm an der China Europe International Business School (CEIBS). Nach verschiedenen Einsätzen in China in den Bereichen Forschung, Consulting und Marketing, unter anderem bei Procter & Gamble (China) Ltd., war sie von 2001 bis 2004 für Nestlé (China) Ltd. als Head of Consumer Insight tätig. Seither ist sie General Manager der BSI (Tianjin) Foods Co. Ltd, einer Tochtergesellschaft von Savencia Fromage & Dairy (früher bekannt als Bongrain SA). Ab 2016 übernahm sie die Co-Leitung der Entwicklung von Savencia in Südostasien. Aufgrund ihrer Erfahrung und Ausbildung verfügt Linda Yang über ein ausgewiesenes Verständnis des chinesischen Marktes. Sie ist seit 2014 im Verwaltungsrat von Bühler. Linda Yang ist Chinesin mit Geburtsjahr 1971.

02

## 02 Clemens Blum

Clemens Blum studierte Electronic Engineering an der Universität Furtwangen (Deutschland) sowie Business Management an der Universität Pforzheim (Deutschland). Nachdem er verschiedene Positionen in der Verkaufsabteilung von mehreren Unternehmen gehalten hatte, stieg er 1992 bei der Swiss Industrial Group (SIG) als Sales Director der SIG Positec Automation ein und wurde 1997 zum General Manager befördert. Im Jahr 2000 wurde die SIG Positec Automation von Schneider Electric übernommen und Clemens Blum besetzte anschliessend verschiedene Führungspositionen innerhalb des Schneider-Electric-Konzerns. Seit Juli 2010 ist er Executive Vice President des Industry Business mit Sitz in Foxborough (Massachusetts/USA). Er ist Mitglied des Presiding Committee und Präsident der Arbeitsgruppe Information und Kommunikation des IBC International Business Congress e.V. Berlin. Clemens Blum wurde im Dezember 2015 zum Verwaltungsratsmitglied von Bühler gewählt. Clemens Blum ist Deutscher mit Geburtsjahr 1955.

03

## 03 Konrad Hummler

Konrad Hummler studierte an der Universität Zürich Rechtswissenschaften und an der amerikanischen Universität Rochester Wirtschaftswissenschaften. In den 1980er Jahren war er persönlicher Referent des damaligen Verwaltungsratspräsidenten der Schweizerischen Bankgesellschaft, Dr. Robert Holzach. Von 1991 bis 2012 war er unbeschränkt haftender Teilhaber von Wegelin & Co. Privatbankiers in St. Gallen. Neben den Bankaktivitäten nahm er Einsitz in Führungsgremien verschiedener Unternehmen wie der Neuen Zürcher Zeitung (NZZ), der Schweizerischen Nationalbank (SNB) oder der Deutschen Börse. Seit 2013 führt Konrad Hummler die M1 AG, einen privaten Thinktank für strategische Zeitfragen. Konrad Hummler wurde 2010 in den Verwaltungsrat von Bühler gewählt und ist seit 2016 Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses. Er engagiert sich stark für kulturelle und soziale Projekte. Konrad Hummler ist Schweizer mit Geburtsjahr 1953.

04

#### 04 Calvin Grieder

Präsident

Aufgewachsen in den USA, schloss Calvin Grieder sein Studium als Verfahreningenieur an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich ab. Danach hielt er verschiedene Führungspositionen in Schweizer und deutschen Unternehmen (Georg Fischer, Bürkert, Mikron und SIG), die in den Bereichen Regelungstechnik, Automation und Anlagenbau tätig sind. In diesen Funktionen war er vor allem für den erfolgreichen Auf- und Ausbau des internationalen Geschäfts verantwortlich. 2001 wechselte Calvin Grieder von Swisscom zur Bühler Gruppe und übernahm die Funktion des CEO. Seit Februar 2014 ist er zusätzlich Präsident des Verwaltungsrats. Am 30. Juni 2016 übergab Calvin Grieder die Funktion des CEO an Stefan Scheiber und ist weiterhin als Präsident des Verwaltungsrats tätig. Daneben ist er Vizepräsident des Verwaltungsrats der Givaudan SA und der Implen AG sowie Mitglied des Stiftungsrats der Förderstiftung Avenir Suisse. Calvin Grieder ist Schweizer mit Geburtsjahr 1955.

#### 05 Jeannine Bühler<sup>1</sup>

Nach erfolgreichem Abschluss der Berufsmaturität und der Passerelle in St. Gallen erhielt Jeannine Bühler den Abschluss Bachelor of Arts der Universität Zürich. Anschliessend absolvierte sie den Studiengang Master of Arts in Sozialwissenschaften in den Fächern Publizistik- und Kommunikationswissenschaften sowie Politikwissenschaften. Bereits während des Studiums hatte sie sich für Stiftungen mit wohltätigem und nachhaltigem Zweck engagiert. Nach ihrem erfolgreichen Studienabschluss stieg Jeannine Bühler bei der Entwicklungsorganisation Helvetas Swiss Intercooperation ein. Jeannine Bühler wurde 2016 in den Verwaltungsrat von Bühler gewählt. Sie vertritt die Bühler Familie für ein Jahr, jeweils in Rotation mit den beiden anderen Eigentümerinnen. Jeannine Bühler ist Schweizerin mit Geburtsjahr 1986.

05

06

07

08

#### 06 Josef M. Müller

Josef M. Müller, diplomierter Betriebswirt, trat 1972 in den Nestlé-Konzern ein, wo er in verschiedenen Positionen in der Schweiz, in Europa, in den USA sowie in Südafrika tätig war. Danach verbrachte er einige Jahre als Verkauf- und Marketing-Verantwortlicher im Fernen Osten. Von 1992 bis 1995 leitete er Nestlé Pakistan und von 1995 bis 1998 Nestlé Korea. Mitte 1998 übernahm Josef M. Müller die Verantwortung für Nestlé China und ab Mitte 2000 bis 2007 schliesslich die Leitung der Nestlé Greater China Region. Josef M. Müller ist seit 2007 Mitglied des Verwaltungsrats von Bühler. Seit 2010 ist er Präsident von Promarca (schweizerischer Markenartikelverband). Zudem ist er im Verwaltungsrat der Crown Holdings Inc. (Philadelphia/USA) und der Packages Ltd. (Lahore/Pakistan). Josef M. Müller ist Schweizer mit Geburtsjahr 1947.

#### 07 Ruth Metzler-Arnold

Ruth Metzler studierte Rechtswissenschaft an der Universität Freiburg i. Üe. und ist eidg. dipl. Wirtschaftsprüferin. Von 1990 bis 1999 war sie für PricewaterhouseCoopers in St. Gallen tätig. Während dreier Jahre war sie zudem Regierungsrätin (Finanzdirektorin) des Kantons Appenzell Innerrhoden. Von 1999 bis 2003 stand sie als Bundesrätin dem Eidg. Justiz- und Polizeidepartement vor. Anschliessend war Ruth Metzler in leitenden Positionen für Novartis sowie als Verwaltungsrätin und Mitglied des Audit Committee der SIX Group tätig. Ruth Metzler ist Präsidentin des Verwaltungsrats der Switzerland Global Enterprise und der Aquila & Co. AG. Ausserdem ist sie Mitglied des Verwaltungsrats der AXA Winterthur, der Fehr Advice AG sowie des Universitätsrats der Universität St. Gallen (HSG). Seit April 2016 ist sie zudem Mitglied des Stiftungsrats der Förderstiftung Avenir Suisse. Ausserdem ist sie Partnerin in einer Beratungsfirma. Seit Dezember 2011 ist Ruth Metzler Mitglied des Verwaltungsrats von Bühler und seit 2014 Vorsitzende des Prüfungsausschusses. Ruth Metzler-Arnold ist Schweizerin mit Geburtsjahr 1964.

#### 08 Frank N. J. Braeken

Frank N. J. Braeken verfügt über einen Hochschulabschluss in Jurisprudenz sowie einen MBA im Bereich Finanzen der Universität Leuven (Belgien). Er ist Alumnus des Wharton Executive Program, Penn University (Philadelphia, USA). Während seiner Karriere spezialisierte er sich auf die Bereiche Finanzen und Management. Von 1996 bis 2013 war er in verschiedenen Managementfunktionen und Ländern für Unilever tätig, so unter anderem als Group Vice President der Unilever China Group (Shanghai), Executive Vice President von Unilever Namca (Dubai) und Executive Vice President von Unilever Africa (Dubai/Durban). Danach war er als Investmentberater und Investor für grosse Agro- und Nahrungsmittelunternehmen in Afrika tätig. 2016 wurde er zum Verwaltungsratsvorsitzenden von Feronia Inc. gewählt, einem an der Börse in Toronto gehandelten Palmölproduzenten in Afrika. Er wurde 2014 in den Verwaltungsrat von Bühler gewählt. Frank Braeken ist Belgier mit Geburtsjahr 1960.

## Konzernleitung







# Konzernleitung

## 05 Samuel Schär

Advanced Materials

Nach dem Erwerb des Diploms als Physikingenieur an der ETH Lausanne (EPFL) und drei Jahren Erfahrung bei der Beratungsfirma McKinsey trat er 2002 bei Bühler ein, wo er 2005 die Leitung des Geschäftsbereichs Nanotechnology übernahm. Von 2009 bis 2013 trug er die Gesamtverantwortung für den Geschäftsbereich Grinding & Dispersion und integrierte darin den Geschäftsbereich Nanotechnology. Seit 2013 leitet er das Advanced-Materials-Geschäft und ist seit September 2014 CEO Advanced Materials. Samuel Schär ist Schweizer mit Jahrgang 1975.

01

## 01 Holger Feldhege

Manufacturing & Logistics

Holger Feldhege studierte Betriebswirtschaft und promovierte in Produktionsmanagement. Er verfügt über Erfahrung im Verkaufs- und Servicegeschäft sowie in den Bereichen Produktion, Engineering und Logistik. Er arbeitete in verschiedenen Managementfunktionen bei Mannesmann und ThyssenKrupp Elevator, davon über sieben Jahre in Asien. Nach seiner Rückkehr nach Deutschland 2010 übernahm Holger Feldhege die Position als CEO Manufacturing für Zentral-, Ost- und Nord-europa sowie anschliessend als Senior Vice President Manufacturing Elevator für die Gruppe weltweit. Holger Feldhege ist seit 2014 Leiter Manufacturing & Logistics bei Bühler. Holger Feldhege ist Deutscher mit Jahrgang 1968.

02

## 02 Dieter Voegtli

Asia Pacific

Dieter Voegtli verfügt über einen Master of Science in Mechanical Engineering (ETH Zürich) und einen MBA (INSEAD). Seine Karriere begann er in der globalen Kraftwerksinbetriebnahme und als Softwareentwicklungsmanager bei ABB. Danach arbeitete er acht Jahre lang als Technischer Direktor für Roche China Ltd. Dieter Voegtli leitet seit 2009 das China- und Asien-Pazifik-Geschäft der Bühler Gruppe. Seit 2004 ist er bereits Präsident von Bühler China. Dieter Voegtli ist Schweizer mit Jahrgang 1958.

03

## 03 Dipak Mane

Human Resources

Nach dem Abschluss seines Studiums in Chemical Engineering am Indian Institute of Technology war Dipak Mane mehrere Jahre in verschiedenen Positionen als Ingenieur in Indien tätig. Er trat 1992 bei Bühler Indien als einer der ersten lokalen Mitarbeiter ein. Schritt für Schritt baute er ab 2000 als Managing Director und ab 2010 als Head of Region South Asia Bühler Indien auf. Im Juli 2015 übernahm er die Funktion des Chief Human Resources Officer der Bühler Gruppe. Dipak Mane ist Inder mit Jahrgang 1960.

## 06 Johannes Wick

Grains & Food

Johannes Wick trat 2014 bei Bühler ein und übernahm die Leitung des grössten Geschäftsbereichs: Grain Milling. Seit dem 1. April 2016 leitet er den Bereich Grains & Food bei Bühler. Zuvor war er mehr als 20 Jahre lang in verschiedenen leitenden Funktionen im Energie- und Infrastruktursektor bei ABB, ABB Alstom Power, Iberdrola und Alstom tätig. Johannes Wick erlangte einen Masterabschluss in Ingenieurwesen an der ETH Zürich mit Austausch an der Technischen Hochschule in Madrid. Er erweiterte sein Wissen mit einem MBA am IESE in Barcelona mit Austausch an der Sloan Business School am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston. Johannes Wick ist Schweizer mit Jahrgang 1969.

## 07 Ian Roberts

Chief Technology Officer

Ian Roberts ist diplomierter Chemieingenieur und promovierte in Process Engineering an der University of Wales (Grossbritannien). Von 1997 bis 2009 war er in verschiedenen Führungspositionen für Nestlé tätig, unter anderem als interner Management Consultant am Hauptsitz in der Schweiz, als Director of Innovation für Nestlé Mexiko und als Director des Chocolate Centre of Excellence in der Schweiz. Seit 2010 ist er bei Bühler als Chief Technology Officer tätig. Ian Roberts ist Vorsitzender des Evaluation Boards des Wyss Institute Zürich und Mitglied des Verwaltungsrats des Start-up-Beschleunigers MassChallenge Switzerland. Er erhielt die Auszeichnung Europäischer CTO des Jahres 2016. Ian Roberts ist Brite mit Geburtsjahr 1970.

04

05

06

07

08

## 04 Andreas R. Herzog

Chief Financial Officer

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft und verschiedenen Aufbaustudiengängen in Marketing und Finanzmanagement an Business Schools in Frankreich, Kanada und den USA bekleidete Andreas R. Herzog Managementpositionen bei Ciba-Geigy, Swatch und Swarovski. In seiner Karriere hat er in der Schweiz, in Mexiko, Kolumbien, der Elfenbeinküste und Deutschland gearbeitet. Andreas R. Herzog ist seit 2002 CFO des Bühler Konzerns. Ausserdem ist er Mitglied des Verwaltungsrats der Bertrams AG, der CCS Holding AG und des Beirats der Commerzbank in Deutschland. Andreas Herzog ist Schweizer mit Jahrgang 1957.

## 08 Stefan Scheiber

Chief Executive Officer

Stefan Scheiber studierte Betriebswirtschaft an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften St. Gallen und bildete sich später unter anderem am Institut IMD in Lausanne sowie an der Harvard Business School weiter. Ab 1988 arbeitete er während 15 Jahren in verschiedenen leitenden Funktionen weltweit, unter anderem in Ost- und Südafrika, Osteuropa und in Deutschland. 1999 übernahm er die weltweite Verantwortung der Geschäftsbereiche Brauerei/Mälzerei und Reis und anschliessend die Gesamtverantwortung für Bühler in Deutschland. Ab Mitte 2005 leitete Stefan Scheiber als Konzernleitungsmitglied die Division Sales & Services. Er übernahm 2009 die Leitung der Division Engineered Products, die er in die Divisionen Food Processing und Advanced Materials reorganisierte. Stefan Scheiber leitete ab 2009 die Division Food Processing. 2014 führte er die beiden Divisionen Food Processing und Grain Processing zusammen und leitete diese vereint als CEO Grains & Food bis 2016. Stefan Scheiber wurde per 1. Juli 2016 zum CEO der Bühler Gruppe ernannt. Stefan Scheiber ist Schweizer mit Jahrgang 1965.

## Beratungsausschuss des Urs Bühler Innovation Fund



Urs Bühler

Präsident

Der diplomierte Maschineningenieur ETH Zürich wurde 1975 nach verschiedenen Positionen im In- und Ausland Mitglied der Geschäftsleitung der Bühler AG, wo er für Vertrieb und Entwicklung verantwortlich war. Von 1980 bis 1984 war er Vorsitzender der Geschäftsführung der Bühler GmbH (Braunschweig). 1986 übernahm Urs Bühler den Vorsitz der Konzernleitung von Bühler in Uzwil. Anfang 2001 übergab er die operative Leitung des Unternehmens an Calvin Grieder. Urs Bühler war ab 1981 Mitglied des Verwaltungsrats, ab 1991 Vizopräsident und von 1994 bis 2014 Präsident. Er war Verwaltungsrat bei verschiedenen Schweizer Firmen. Urs Bühler ist Schweizer mit Geburtsjahr 1943.



Hal Gurley

Managing Director, Cisco Systems (Schweiz) GmbH

Hal Gurley hat einen Bachelor- und Masterabschluss in Elektrotechnik vom Georgia Institute of Technology (USA) sowie einen Executive MBA des Instituts IMD (Schweiz). Vor seinem Umzug in die Schweiz 1995 war Hal Gurley Gründer und Präsident von Automation Intelligence, einem Unternehmen für erweiterte Systemintegration und Softwareentwicklung mit Sitz in den USA, das sich auf Echtzeitkommunikation und Überwachungssysteme für Industrie-, Roboter- und Militäranwendungen spezialisierte. Vor seinem Wechsel zu Cisco im Jahr 2000 war Hal Gurley Director Internet/IP bei Swisscom. Bevor Hal Gurley 2013 seine Funktion im globalen Vertrieb übernahm, war er über zehn Jahre in Ciscos Management und Strategieberatung tätig, wo er mit Kundenbetreuern von Serviceanbietern zusammenarbeitete, um deren Geschäftserfolg durch Internet- und Cloud-Technologien als Wettbewerbsvorteil zu beschleunigen. Hal Gurley ist in seiner Führungsposition im globalen Vertrieb für Ciscos Softwarelösungen im Bereich Cloud-/Netzwerkmanagement und Automation sowie für deren Markteinführung zuständig. Darüber hinaus fungiert er als Geschäftsführer und gesetzlicher Vertreter der Cisco Systems (Schweiz) GmbH. Hal Gurley ist Schweizer und Amerikaner mit Geburtsjahr 1955.



Dr. Matthias Kaiserswerth

Geschäftsführer, Hasler Stiftung, Bern

Dr. Matthias Kaiserswerth studierte Informatik an der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen-Nürnberg (Deutschland) und an der McGill University in Montreal (Kanada). Er promovierte in Ingenieurwissenschaften an der Friedrich-Alexander-Universität. Von 1988 bis 2015 arbeitete Dr. Kaiserswerth bei IBM. Seine Karriere widmete er dort hauptsächlich der Forschung im Bereich der Hochleistungskommunikation und Sicherheit in der Schweiz und den USA – ausgenommen von Mitte 2002 bis Ende 2005, als er für die globalen IBM-Geschäftsbeziehungen eines grossen internationalen Industriekunden verantwortlich war. Über elf Jahre lang war Dr. Matthias Kaiserswerth Direktor des IBM-Forschungslabors in Rüschlikon (Schweiz), bis er im Mai 2015 als Geschäftsführer zu der gemeinnützigen Hasler Stiftung in Bern wechselte. Die Stiftung fördert Bildung, Forschung und Innovation in Informations- und Kommunikationstechnologien. Dr. Kaiserswerth ist Vizopräsident der Eidgenössischen Kommission für Technologie und Innovation. Matthias Kaiserswerth ist Schweizer und Deutscher mit Jahrgang 1956.

## Urs Bühler Innovation Fund

Der Urs Bühler Innovation Fund (UBIF) wurde 2014 gegründet, um Innovationen im Unternehmen voranzutreiben. Bühler investiert jedes Jahr bis zu 5% des Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Das Resultat sind bahnbrechende Technologien und Dienstleistungen zur Stärkung der Marktposition von Bühler und zur Besetzung der Innovationsführerschaft. Der Beratungsausschuss, welcher den UBIF verwaltet, fokussiert sich darauf, die Innovationsprozesse im Unternehmen zu beschleunigen sowie auf Fortschritte im Bereich Internet of Things.



Edward S. Steinfeld

Professor für Politikwissenschaften;  
Direktor, Thomas J. Watson Jr.  
Institute for International and Public  
Affairs, Brown University

Edward S. Steinfeld studierte Staats- und Politikwissenschaft an der Harvard University (USA) und ist promovierter Politikwissenschaftler. Von 1996 bis 2013 war Edward S. Steinfeld Professor für Volkswirtschaftslehre und Politikmanagement am Massachusetts Institute of Technology (USA). An der Tsinghua University School of Public Policy and Management in Peking war er von 2012 bis 2013 zudem als Gastdozent tätig. Von 2005 bis 2013 leitete er das China Energy Program am MIT Industrial Performance Center. 2013 erfolgte Steinfelds Wechsel zur Brown University (USA), wo er zurzeit das Watson Institute for International Studies and Public Affairs sowie die Brown China Initiative leitet und als Professor des Departments für Politikwissenschaften fungiert. Neben seinem Engagement im Hochschulbereich ist Edward Steinfeld Mitglied verschiedener Verwaltungsräte, wissenschaftlicher Gremien und Beratungsausschüsse in den USA, in Asien und Europa. 2012 wurde er zum Mitglied des Beratungsgremiums in China-Fragen der Bühler Gruppe ernannt. Edward Steinfeld ist Amerikaner mit Jahrgang 1966.



Ian Roberts

Chief Technology Officer Bühler

Ian Roberts ist diplomierter Chemieingenieur und promovierte in Process Engineering an der University of Wales (Grossbritannien). Von 1997 bis 2009 war er in verschiedenen Führungspositionen für Nestlé tätig, unter anderem als interner Management Consultant am Hauptsitz in der Schweiz, als Director of Innovation für Nestlé Mexiko und als Director des Chocolate Centre of Excellence in der Schweiz. Seit 2010 ist er bei Bühler als Chief Technology Officer tätig. Ian Roberts ist Vorsitzender des Evaluation Boards des Wyss Institute Zürich und Mitglied des Verwaltungsrats des Start-up-Beschleunigers MassChallenge Switzerland. Er erhielt die Auszeichnung Europäischer CTO des Jahres 2016. Ian Roberts ist Brite mit Geburtsjahr 1970.

## Prinzipien der Zusammenarbeit

### Zulässige externe Aktivitäten des Verwaltungsrats und der Konzernleitung

In den Statuten von Bühler sind den externen Aktivitäten der Verwaltungsratsmitglieder bestimmte Einschränkungen auferlegt. Mitglieder des Verwaltungsrats dürfen beispielsweise nicht mehr als vier weitere Mandate in börsenkotierten, acht zusätzliche Mandate in nicht börsenkotierten Unternehmen gegen Entschädigung und acht unentgeltliche zusätzliche Mandate innehaben. Von diesen Einschränkungen ausgeschlossen sind Mandate in Unternehmen, die Tochtergesellschaften von Bühler sind, Unternehmensmandate von Bühler sowie Mandate in Verbänden, Stiftungen, Stiftungen für Mitarbeiterwohlfahrt, gemeinnützigen Organisationen und anderen vergleichbaren Einrichtungen. Kein Verwaltungsratsmitglied darf allerdings mehr als zwanzig solcher zusätzlicher Mandate innehaben. «Mandate» sind Mandate im obersten leitenden Gremium eines im Handelsregister der Schweiz oder eines anderen Landes eingetragenen Rechtsträgers. Die Mitglieder der Konzernleitung dürfen höchstens zwei Mandate bei Publikumsgesellschaften oder bei anderen Rechtseinheiten gegen Entschädigung innehaben sowie vier nicht vergütete Mandate.

### Wahlen und Amtsdauer des Verwaltungsrats

In den Statuten von Bühler ist eine jährliche Wahl aller Verwaltungsratsmitglieder, des Verwaltungsratspräsidenten und der Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses durch die Generalversammlung festgelegt. Die Amtsdauer beträgt ein Jahr und beginnt mit der Generalversammlung, an der jedes einzelne Mitglied gewählt wird. Die Amtsdauer endet mit der folgenden Generalversammlung. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses werden jährlich vom Verwaltungsrat gewählt.

### Datum der Wahlen und Teilnahme

Das jeweilige Jahr der ersten Wahl zum Mitglied des Verwaltungsrats finden Sie im jeweiligen Lebenslauf des Mitglieds auf den Seiten 104–105. An der Generalversammlung legt der Verwaltungsrat gegenüber den Aktionären Rechenschaft über die Teilnahme an Verwaltungsrats- und Ausschusssitzungen jedes einzelnen Mitglieds ab.

### Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss überwacht die Richtigkeit der Geschäftsberichte des Unternehmens, einschliesslich des Jahresberichts. Der Ausschuss fördert die effektive Kommunikation zwischen Management, interner und externer Prüfung.

Der Prüfungsausschuss prüft regelmässig die Funktionalität und Effektivität des internen Kontrollsystems. Er unterstützt den Verwaltungsrat bei Herausforderungen in der Unternehmensführung.

### Nominations- und Vergütungsausschuss

Der Nominations- und Vergütungsausschuss legt die Vergütungspolitik für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung fest und stimmt sie mit dem Verwaltungsrat ab. Er stimmt der Struktur der vom Unternehmen bereitgestellten leistungsbestimmten Vergütungen zu, legt deren Ziele fest und segnet die jährlich ausgegebene Summe für solche Programme ab. Innerhalb der Bestimmungen der vereinbarten Vergütungspolitik legt der Ausschuss fest, welches Vergütungspaket jedes Mitglied des Verwaltungsrats und der Konzernleitung erhält, und bereitet den Vergütungsbericht vor.

### Arbeitsweise des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse

Verwaltungsratssitzungen werden so oft abgehalten, wie es die Umstände erfordern, oder sie werden auf Anfrage eines Verwaltungsratsmitglieds einberufen. Es werden jedoch mindestens vier Sitzungen pro Jahr abgehalten. Die Traktandenliste der Sitzung wird bei der Einberufung bekanntgegeben und sachbezogene Informationen werden, falls nötig, rechtzeitig an die Mitglieder versendet. Nicht traktandierte Punkte können nur entschieden werden, wenn der vollständige Verwaltungsrat anwesend ist. Entscheidungen können auch mittels Zirkularbeschluss getroffen werden, solange keines der Mitglieder auf eine formelle Besprechung besteht.

Sitzungen der Verwaltungsratsausschüsse werden unabhängig von den Verwaltungsratssitzungen durchgeführt und so oft abgehalten, wie es das Tagesgeschäft erfordert. Der Verwaltungsrat wird nach der Sitzung mündlich von den Vorsitzenden der Ausschüsse über neue Entwicklungen unterrichtet.

### Zuständigkeitsbereiche

Der Verwaltungsrat ist letztlich für die Richtungsweisung, strategische Überwachung und die Steuerung des Unternehmensmanagements zuständig sowie für andere Bereiche, die laut Gesetz in seine Verantwortung fallen. Zu diesen nicht delegierbaren Pflichten gehören im Wesentlichen (i) das endgültige Management des Unternehmens, (ii) die Festlegung seiner Organisationsstruktur, (iii) die Strukturierung seines Buchführungssystems und des finanziellen Controllings, (iv) die Finanzplanung, (v) die Ernennung, Abwahl und Oberaufsicht von Personen, die mit Management und Vertretung des Unternehmens betraut sind, sowie (vi) die Vorbereitung des Geschäftsberichts und der Generalversammlung sowie die Umsetzung ihrer Beschlüsse.

### Konzernleitung

Die Konzernleitung ist für alle Bereiche der Betriebsführung im Unternehmen zuständig, die nicht in den Aufgabebereich des Verwaltungsrats fallen. Vorsitzender der Konzernleitung ist der CEO.

### Urs Bühler Innovation Fund (UBIF)

Der Beratungsausschuss des Urs Bühler Innovation Fund unterstützt den Verwaltungsrat beratend bei Fragen der Innovationsstrategie sowie bei deren Festlegung und Durchführung. Diese Strategie bietet zukunftsorientierte Antworten auf Marktentwicklungen und auf Bedürfnisse bestehender und künftiger Kunden.

### Externe Prüfer

Externe Prüfer werden durch die ordentliche Generalversammlung ernannt und stellen das Prüfungsergebnis dem Prüfungsausschuss vor.

# Compliance

## Effektive Corporate Governance

Eine effektive Corporate Governance ist für Bühler Voraussetzung für eine langfristige und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Dabei orientieren wir uns unter anderem sowohl am Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance als auch an den OECD Principles of Corporate Governance. Die Organisation der Corporate Governance ist bei Bühler auf die Interessen der Anspruchsgruppen, wie insbesondere Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten und öffentliche Gemeinwesen, ausgerichtet. Sie umfassen die Beachtung von Umwelt- und Sozialstandards sowie ein kompromissloses Bekenntnis zu finanzieller Integrität. Als international tätiges Schweizer Unternehmen ist für Bühler die strikte und weltweite Einhaltung von lokalem Recht sowie eine entsprechend konsequente und laufende Compliance-Überwachung auf allen Märkten unabdingbar. Nur so lassen sich operative Risiken und Reputationsschäden vermeiden, die durch Verletzungen der Compliance entstehen können.

## Ein aktiver Verhaltenskodex

Der Verhaltenskodex (Code of Conduct) ist Teil der sogenannten «Bühler Essentials». Er dient allen Mitarbeitenden als Leitfaden dafür, wie die zentralen Unternehmensgrundsätze des Konzerns (Vertrauen, Respekt, Anerkennung, Einbindung und Leidenschaft) im Alltag gelebt werden sollen. Er bringt die Erwartungen gegenüber den Mitarbeitenden und Geschäftspartnern zum Ausdruck, definiert die Standards hinsichtlich der Einhaltung von Gesetzen und Regulierungen und enthält die Grundlagen zur Kommunikation, zu den Rechten der Mitarbeitenden, zu ihrer Gesundheit und Sicherheit sowie zur finanziellen Integrität.

Bühler überprüft regelmässig die eigenen Grundsätze der Corporate Governance auf ihre Aktualität. Der Verhaltenskodex wurde überarbeitet und enthält auch verbindliche Standards für unsere Geschäftspartner. Der Verhaltenskodex wird laufend an das sich verändernde Umfeld angepasst. Zusätzlich wurde ein neuer Verhaltenskodex für Lieferanten eingeführt.



### Klare Regeln gegen Korruption und Bestechung

Die sogenannten ABC-Regeln gegen Bestechung und Korruption legen unmissverständlich dar, dass Verstösse keinesfalls toleriert werden. Sie nehmen insbesondere Bezug auf die Zusammenarbeit mit Agenten. Ein umfassendes Online-Trainingsprogramm (Web-Based Training, WBT) muss von allen Mitarbeitenden in den Bereichen Einkauf, Verkauf und Management nach ihrem Eintritt zwingend absolviert und mit einer Prüfung abgeschlossen werden.

### Neue Compliance-Organisationsstruktur bewährt sich

Bühler hat 2014 die Organisationsstruktur der Compliance-Funktion weiter dezentralisiert. Seither ist in acht Bühler Regionen ein regionaler Compliance Officer erste Ansprechperson, ausser für Compliance-Fälle mit speziellen Risiken, die weiterhin direkt an das Compliance Board gelangen. Die Dezentralisierung hat die Prozesse deutlich vereinfacht und beschleunigt, auch weil sprachliche Barrieren wegfallen und die regionalen Compliance Officers mit den jeweiligen lokalen Vorschriften und Gegebenheiten vertraut sind.

### Compliance-Reporting neu aufgesetzt

Im Zuge der Reorganisation der Compliance-Funktion wurde auch der Reporting-Prozess neu aufgesetzt. Klare Verantwortlichkeiten und definierte Aktionen stellen sicher, dass Compliance-Vorkommnisse systematisch an das zentrale Compliance Board rapportiert werden. Diese Transparenz ist Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen die notwendigen Lehren zieht und Massnahmen aus den Vorkommnissen ableiten kann. Erfreulicherweise hat sich das Bewusstsein über die Vorteile eines transparenten Compliance-Reportings zunehmend etabliert.

### Trade Compliance

Die neu geschaffene Funktion eines Head of Trade Affairs soll sicherstellen, dass die im Rahmen von Freihandelsabkommen aus der Schweiz exportierten Waren korrekt deklariert und verzollt werden. Diese Funktion wurde nötig, da die Komplexität der Zollformalitäten aufgrund der vielen grenzüberschreitenden Vorleistungen massiv zugenommen hat.

### Group Internal Audit

Group Internal Audit berichtet funktional an die Vorsitzende des Prüfungsausschusses und administrativ an den CFO der Bühler Gruppe. Die internen und externen Revisoren tauschen sich in Meetings regelmässig aus und koordinieren damit ihre Aktivitäten. Der Audit-Plan ist auf die Unternehmensstrategie und die wichtigsten Geschäftsrisiken abgestimmt. Group Internal Audit führt zudem jährlich eine umfassende Prüfung der Risiken durch. Dies bildet die Grundlage für den jährlichen Audit-Plan, der vom Prüfungsausschuss genehmigt wird. Die Resultate der Audits werden mit dem Management der geprüften Einheit diskutiert. Die wichtigsten Ergebnisse werden dem Prüfungsausschuss und der Konzernleitung präsentiert und anschliessend an den gesamten Verwaltungsrat berichtet. Im Jahr 2016 wurden weltweit 15 Audits durchgeführt.

Group Internal Audit überprüft die Einhaltung des Code of Conduct innerhalb der Gruppe. Verstösse werden dem Prüfungsausschuss und der Konzernleitung gemeldet.

### Risikomanagement

Regelmässig wird eine Bewertung der unternehmensinternen Risikostruktur durch Bühler vorgenommen. Es wurde ein interner Risikomanagementprozess eingeführt, mit dessen Hilfe erkannte Risiken verwaltet, gesteuert und begrenzt werden können. Dieser Prozess unterliegt der Verantwortung des Verwaltungsrats.

### Qualitätssystem

Bühler hat die Änderungen der angepassten Anforderungen von ISO 9001: 2015 (Qualität) und ISO 14001: 2015 (Umwelt) geprüft, die sich auf die Zertifizierung der Bühler Gruppe auswirken. Basierend auf einer Gap-Analyse wurde ein Umsetzungsplan entwickelt. Die überarbeiteten Standards werden 2017 mit der Rezertifizierung des Qualitäts- und Umweltmanagementsystems der Bühler Gruppe durch die Zertifizierungsstelle SGS umgesetzt. Im Jahr 2016 waren 19 Standorte im Zertifikat des Quality Systems der Bühler Gruppe aufgeführt.

# Vergütungsbericht

## Gewinnen, fördern, integrieren

Bühler will im Personalbereich zu den Besten gehören und Mitarbeitende motivieren und fördern, um den Unternehmensauftrag zu erfüllen. Das Unternehmen will sich als «Klassenbester» bei der Mitarbeiterförderung etablieren, und dies während der gesamten beruflichen Laufbahn der Mitarbeitenden. Die Vergütungspolitik bildet ein Instrument dazu.

## Vergütungspolitik

### Übersicht

Die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses (Nomination and Compensation Committee, NCC) werden durch die Generalversammlung gewählt. Der Verwaltungsrat (VR) ernennt den Vorsitzenden aus den Reihen der gewählten Mitglieder. Das NCC unterstützt den VR bei den hier festgelegten Vergütungsfragen, wobei der VR weiterhin die Verantwortung trägt. Das NCC ist für die Festlegung und periodische Überprüfung der Vergütungspolitik zuständig. Das Komitee bereitet für die Mitglieder des VR und der Konzernleitung (Executive Board – EB) alle relevanten Entscheidungen des VR im Bereich Vergütung vor und unterbreitet dem VR entsprechende Vorschläge (Vergütungsart und jährliche Vergütungen). Ausserdem unterbreitet es dem VR Vorschläge zur Festlegung der Jahresziele für erfolgs- und leistungsabhängige Vergütung und definiert dann den Kreis potenzieller Empfänger solcher Zahlungen.

### Der Nominations- und Vergütungsausschuss

Im Berichtsjahr gehörten folgende Mitglieder dem NCC an: Peter Quadri (Vorsitzender bis zur Generalversammlung im Februar 2016), Konrad Hummler (Übernahme Vorsitz im Februar 2016) und Frank N. J. Braeken (seit Februar 2016). Beigewohnt haben als Gäste jeweils Maya Bühler, Karin Bühler, der VRP, der CEO, der Chief HR Officer und der Head of HR. Vier Sitzungen wurden abgehalten. Der Verwaltungsrat erhielt nach jeder Sitzung vom NCC-Vorsitzenden eine Berichterstattung. Protokolle wurden geführt und zeitgerecht verteilt.

## Kompetenzen

Thema	Empfehlung	Endgültige Genehmigung
Festlegung des Vergütungssystems sowie der Vergütung von VR und EB	NCC	Verwaltungsrat
Entwicklung von variablen Vergütungsprogrammen und Genehmigung aller jährlich entrichteten leistungsabhängigen Vergütungen in der Bühler Gruppe	NCC	Verwaltungsrat
Festlegung der individuellen Vergütung von EB und VR, inkl. Bonus, variabler Anteil, Aktienanteile usw.	NCC	Verwaltungsrat Generalversammlung

### Vergütungsgrundsätze

Bühler fühlt sich einer Politik der leistungs- und marktgerechten Vergütung verpflichtet. Der Erfolg aus solider individueller Leistung wirkt sich zusammen mit dem Erfolg des Gesamtunternehmens auf die Vergütung aus.

Alle Mitarbeitenden, einschliesslich EB, unterziehen sich einem formalisierten jährlichen Leistungsbewertungsprozess (Employee Performance Management, EPM). Die individuellen Leistungsziele werden am Anfang des Geschäftsjahres gemeinsam mit jedem Mitarbeitenden festgelegt und vereinbart. Der Finanzerfolg des Unternehmens, der anhand des EBIT gemessen wird, wirkt sich ebenfalls auf die leistungsbezogene Vergütung aus.

### Grundsätze der Vergütungspolitik

Fairness, Durchgängigkeit und Transparenz	Die Vergütungsprogramme sind einfach, klar strukturiert und transparent. Sie berücksichtigen die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der individuellen Funktionen und stellen so auf allen Stufen eine faire Vergütung sicher.
Leistungsbezogene Vergütung	Die variable Vergütung ist direkt mit dem Unternehmenserfolg von Bühler (EBIT) sowie der individuellen Leistung (EPM) verknüpft.
Langfristige Erfolgsbeteiligung	Ein Teil der Vergütung des EB wird in Form von gesperrten Phantomoptionen entrichtet, um eine langfristige Beteiligung am Unternehmenserfolg von Bühler sicherzustellen.
Orientierung am Arbeitsmarkt	Um talentiertes, qualifiziertes und engagiertes Personal auf Management- und Mitarbeiterstufe anzuziehen und zu halten, orientiert sich die Vergütung am Marktumfeld und wird regelmässig einem Benchmarking unterzogen.
Grundwerte von Bühler: TRRIP	Die Vergütungspolitik orientiert sich an den Grundwerten von Bühler: Vertrauen, Respekt, Anerkennung, Einbindung und Leidenschaft. Diese sind in den obengenannten Grundsätzen verankert und bestimmen in jeder Hinsicht die Art und Weise, mit der Bühler Geschäfte abwickelt («Bühler Way of Doing Business»).

# Vergütungselemente

## Gesamtvergütungsmodell für Mitarbeitende und Konzernleitung

	Instrument	Zweck	Einflussfaktoren
Feste jährliche Grundvergütung	Monatliche Barvergütung	Regelmässige, vorhersagbare Vergütung für die spezifische Funktion	Arbeitsbereich, Komplexität und Verantwortung der Funktion, Kompetenzen und Erfahrungen des Funktionsinhabers, Benchmarks
Leistungsbezogener variabler Anteil	Jährliche Barvergütung	Leistungsvergütung	Unternehmenserfolg (EBIT) und individuelle Leistung (EPM) auf jährlicher Basis
Erfolgsabhängige Beteiligungspläne	Erfolgsabhängige Beteiligungspläne mit einem Erdienungszeitraum von drei Jahren	Beteiligung am langfristigen Erfolg	Hierarchieposition der Funktion innerhalb des Unternehmens
Weitere Leistungen an Mitarbeitende	Pensions- und Versicherungsprogramme, weitere Nebenleistungen	Risikoschutz und Vergütung von Spesen	Lokale Gesetzgebung und marktübliche Praxis

### Vergütung des Verwaltungsrats

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten eine feste Barvergütung und werden als Ausschussmitglieder speziell vergütet (falls zutreffend).

	Amt
Grundvergütung	Mitgliedschaft im Verwaltungsrat
Zusatzvergütung	Vorsitz des Verwaltungsrats Vizevorsitz des Verwaltungsrats
	Vorsitz des Audit-Komitees Tätigkeit im Audit-Komitee
	Vorsitz des Nominations- und Vergütungsausschusses Tätigkeit im Nominations- und Vergütungsausschuss
	Vorsitz/Mitgliedschaft in anderen Ausschüssen Andere Tätigkeiten
Spesen	Nur die angefallenen Spesen werden vergütet

### Vergütung der Konzernleitung

Die Mitglieder der Konzernleitung erhalten eine Grundvergütung, einen variablen Barvergütungsanteil, Arbeitgeberbeiträge an Pensionskassen und Sozialversicherungen sowie eine langfristige Vergütung in Form von erfolgsabhängigen Beteiligungsplänen mit einem Erdienungszeitraum von drei Jahren. Ausserdem enthält das Vergütungspaket auch Transport- und Wohnzuschüsse sowie eine Lebensversicherungsprämie.

