



Verwaltungsrats-Ranking 2019

1. PLATZ: SWISSCOM

Diversität, ausgewogene Kompetenzverteilung und moderate Vergütung bringen den Spitzenplatz



Hansueli Loosli
Verwaltungsratspräsident

Verwaltungsratsmitglieder

Hansueli Loosli, VRP
Frank Esser, Vize
Roland Abt
Alain Carrupt
Barbara Frei
Sandra Lathion-Zweifel
Anna Mossberg
Michael Rechsteiner
Renzo Simoni

Total Punkte: 35

Swisscom ist ein aussergewöhnliches SMI-Unternehmen. Der ehemalige Staatsbetrieb mit aktuell 25 Mrd. Fr. Börsenwert dominiert den Schweizer Telekommunikationsmarkt, muss aber einen Grundauftrag gegenüber Bevölkerung und Regionen erfüllen. Dieser Service Public wird bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats spürbar. Nicht nur ist der Anteil der Frauen mit einem Drittel überdurchschnittlich hoch, auch drei Sprachregionen sind vertreten. Mit Renzo Simoni nimmt zudem ein Bundesvertreter Einsitz. Der Bund hält rund 51% des Kapitals und legt als Hauptaktionär alle vier Jahre die strategischen Ziele fest, die der Konzern zu verfolgen hat.

Die Interessen von Bund und Aktionären unter einen Hut bringen muss VR-Präsident Hansueli Loosli, einer der bekanntesten Schweizer Manager und dazu noch Präsident des Detailhandelsriesen Coop. Loosli bringt wie die meisten Swisscom-Verwaltungsräte keine direkte Telco-Erfahrung mit. Lediglich Frank Esser und Anna Mossberg können Stationen in der Telecomindustrie vorweisen. Dennoch weist das Gremium ein ausgewogenes Kompetenzportfolio aus: Sowohl operative Managementenerfahrung, Finanz- und Rechts- wie auch Technologiewissen sind vertreten.

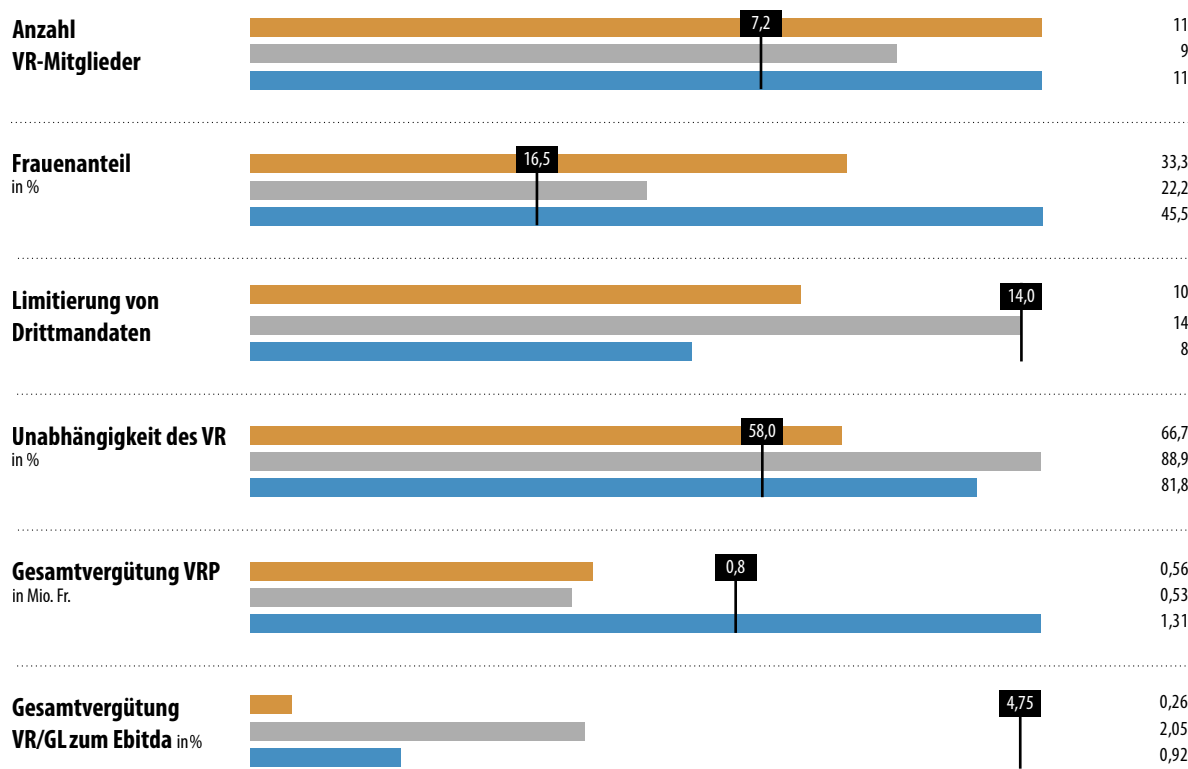
Eine Besonderheit des Gremiums ist der Vertreter des Personals, der ehemalige Gewerkschafter Alain Carrupt. Die VR-Mitglieder sind grösstenteils unabhängig – es sind aktuell keine offensichtlichen Interessenkonflikte auszumachen. Auch die Drittmandate bewegen sich im vertretbaren Rahmen. Einzig beim Präsidenten Loosli stellt sich die Frage, ob die Präsidentenmandate bei Swisscom, Bell Food Group und Coop, bei drei Coop-Gesellschaften, sowie als Beirat beim deutschen Schuhhändler Deichmann seine zeitliche Kapazität nicht übersteigen.

Eine wichtige Dimension, mit der sich Swisscom von anderen SMI-Unternehmen abhebt, ist die Vergütung. Das Vergütungsniveau bewegt sich absolut wie auch im Verhältnis zum erarbeiteten Betriebsergebnis (Stufe Ebitda) auf moderatem Niveau. Die Vergütung des (nicht-exekutiven) VR-Präsidenten Loosli bewegte sich mit rund 0,56 Mio. Fr. für 2018 am unteren Ende der SMI-Unternehmen. Auch die GL-Gehälter sind moderat. Bezüglich Transparenz, Verständlichkeit und langfristige Ausrichtung des Vergütungssystems gibt es wenig zu beanstanden.

Swisscom konnte schon im Vorjahr eine gute Position im VR-Ranking vorweisen (Rang 8). Es wird kein Leichtes, angesichts des hohen Governance-Niveaus markante Verbesserungen zu erzielen. **EM**

Die drei Besten im Porträt

Wie die Verwaltungsratsgremien auf dem Podest des VR-Rankings 2019 zusammengesetzt sind und funktionieren.



Quelle: zRating / Grafik: FuW, ck

2. PLATZ: GEORG FISCHER

Das Gremium fällt durch einen hohen Grad an Unabhängigkeit auf, gewährt den Mitgliedern aber zu viele Drittmandate.



Andreas Koopmann
Verwaltungsratspräsident

Georg Fischer (GF) ist ein häufiger Gast auf dem Siegerpodest. In den fünf Auswertungen von 2015 bis 2019 hat es der von Andreas Koopmann präsierte Verwaltungsrat dreimal unter die besten drei geschafft. Wie schon 2015 und 2016 gibt es auch dieses Jahr eine Silbermedaille.

Die Industriegruppe, die im laufenden Jahr rund 4 Mrd. Fr. umsetzen und knapp 9% davon als Betriebsgewinn verbuchen dürfte, macht nicht nur strategisch und operativ vieles richtig, wie die geschickte Ausrichtung der drei Divisionen (GF Piping Systems, GF Casting Solutions, GF Machining Solutions) und die gute Ergebnisentwicklung der vergangenen Jahre zeigen. Offenkundig legt sie auch Wert auf eine gute Corporate Governance.

Der Verwaltungsrat (VR) wird seit 2012 von Andreas Koopmann geführt, einem Maschineningenieur, der während vieler Jahre für Bobst arbeitete, lange auch als CEO, und gut vernetzt ist. Dem 68-Jährigen steht seit der Generalversammlung vom April Yves Serra, bis dahin CEO von Georg Fischer, als Vize zur Seite.

Das Gremium ist in hohem Masse unabhängig. Seine Mitglieder sind durchweg nicht exekutiv und haben verschiedene Nationalitäten, Werdegänge sowie Kompetenzen. Hätten Eveline Saupper und Jasmin Staiblin eine weitere Kollegin, erhielte der VR von GF auch die volle Punktezahl beim Frauenanteil, wozu mindestens 30% nötig sind.

Punkteabzug gibt es auch für die als zu hoch erachtete Anzahl gewähr-

ter Drittmandate. Gemäss §21.1 der Statuten dürfen VR-Angehörige vier weitere Mandate als Mitglied des obersten Leitungs- oder Verwaltungsorgans von kotierten Rechtseinheiten und maximal zehn weitere von nicht kotierten innehaben.

Kein VR-Mitglied schöpft diese Grenzen aus, auch nicht Präsident Koopmann. Dennoch wird dieser wegen seiner drei weiteren VR-Mandate, darunter eines bei der Credit Suisse, als zu abgelenkt eingestuft. Das kostet im VR-Ranking ebenso einen Punkt wie seine Gesamtvergütung. Aus der Reihe tanzt der VR von GF in diesem Kriterium freilich nicht: Nur ein Fünftel der bewerteten Aktiengesellschaften schafft hier das Maximum von zwei Punkten. **CB**

Verwaltungsratsmitglieder

Andreas Koopmann, VRP
Yves Serra, Vize
Hubert Achermann
Roman Boutellier
Riet Cadonau
Roger Michaelis
Eveline Saupper
Jasmin Staiblin
Zhiqiang Zhang

Total Punkte: 34

3. PLATZ: ZURICH INS.

Gute Geschlechter- und Kompetenzbalance heben den Versicherer auf einen Podestplatz.



Michel Liès
Verwaltungsratspräsident

Verwaltungsratsmitglieder

Michel Liès, VRP
Christoph Franz, Vize
Joan Amble
Catherine Bessant
Alison Carnwath
Michael Halbherr
Jeffrey Hayman
Monica Mächler
Kishore Mahbubani
Jasmin Staiblin
Barry Stowe

Total Punkte: 34

Der Versicherer Zurich Insurance ist mit 54000 Mitarbeitenden einer der global führenden Anbieter von Schadendeckungen und Lebensversicherungen. An der Spitze des Verwaltungsrats steht der 65-jährige Michel Liès. Erst 2018 stiess der Luxemburger zum Gremium. Zwei Jahre zuvor hatte der ETH-studierte Mathematiker seine vierzigjährige Karriere beim Versicherer Swiss Re beendet, wo er sich zuletzt als CEO auszeichnete.

Liès will Zurich Insurance zum ersten Versicherer machen, der sich von den tatsächlichen Erwartungen der Kunden leiten lässt. Diese würden dank der heute verfügbaren technischen Möglichkeiten emanzipierter mit ihren Versicherungsbedürfnissen umgehen, glaubt die Konzernleitung. Im vergangenen Jahr liess sie deshalb mehr als 760000 Kunden aus über zwanzig Ländern befragen. Im Fokus standen die Zufriedenheit und die Bereitschaft, Zurich als Versicherungsanbieter im Bekanntenkreis weiterzuempfehlen.

2018 erzielte der Konzern auf einen Ertrag von 51 Mrd. \$ rund 3,7 Mrd. \$ Gewinn. Das eingesetzte Eigenkapital rentierte 12%, womit der Zielwert erreicht wurde. In Auftrag von Kunden und zur Bedeckung schwebender Versicherungsverpflichtungen verwaltet das Unternehmen 195 Mrd. \$ Vermögenswerte, wovon 4 Mrd. als Impact Investing, sprich zur Finanzierung von Nachhaltigkeitsprojekten dienen.

Das Einschätzen und die Eindämmung von Gefahren sei die Fachkompetenz des Unternehmens, betont Liès, und diese Kenntnis sei ebenso gefragt im Übergang zu einer auf CO₂-Emissionen sensibilisierten Wirtschaft wie in der Anpassung an neue digitale Arbeitsweisen. Den Wandel muss die Zurich-Gruppe auch in der eigenen Organisation bewältigen. Das Gremium unter Liès brilliert bei der Fachkompetenz: Der Versicherer erhält die Maximalpunktzahl. Zudem ist die Unabhängigkeit der Mitglieder gegeben.

Der elfköpfige Verwaltungsrat, gesteht sich selbst eine Jahresvergütung von 4,3 Mio. Fr. – davon 1,3 Mio. Fr. für den Präsidenten – zu. Das reicht nicht zur vollen Punktzahl. Auch für fehlende Limitierung der Gremiumsgrösse gibt es einen Abzug.

Mit fünf weiblichen Ratsmitgliedern ist das Gremium nach Geschlechtern vorbildlich balanciert und erreicht als eines von 21 Unternehmen in dieser Kategorie die Maximalpunktzahl von zwei für einen Frauenanteil von mehr als 30%. Aus dem international bestückten Verwaltungsrat sind in der Schweiz neben Präsident Michel Liès auch Christoph Franz (Roche-Verwaltungsratspräsident und einst Chef von Lufthansa) bekannt, sowie Monica Mächler, die frühere Vizepräsidentin der Finanzmarktaufsicht Finma, und ebenfalls Jasmin Staiblin (ehemals ABB und Energieversorger Alpiq). **TH**



Hansueli Loosli: «Wir können uns keine Exzesse leisten»

Natürlich ist Wachstum ein Thema. Aber bedenken Sie, in unserer Branche machen wir nach zehn Jahren nur noch 20% des Umsatzes mit dem ursprünglichen Geschäft. Kaum eine andere Branche erlebt solchen Preisdruck und rapiden technischen Wandel.

Woher soll das Wachstum denn kommen? Wir haben Wachstumstreiber, etwa Fastweb oder das Cloud-Geschäft. Aber es dauert länger, weil Kunden auch investieren müssen. Auch der Bereich IT-Sicherheit wächst. Sogar das TV-Geschäft wächst leicht. Wir haben es immerhin geschafft, den Gesamtumsatz stabil zu halten, in Jahren, wo Einnahmen aus Festnetz, Roaming und SMS weggebrochen sind.

Stabiler Umsatz ist ein Erfolg? Im Preiskampf, in dieser harten Wettbewerbssituation, in der wir uns befinden, ist es das. Und wir gehen von weiterhin fallenden Preisen aus.

Was beschäftigt das Gremium sonst noch? Datenschutz und -sicherheit sind ein grosses Thema. Wir tragen für jeden Kunden eine grosse Verantwortung.

Im Festnetz arbeitet Swisscom mit Huawei-Technik. Ist das ein Anlass für den VR, sich mit Datensicherheit zu beschäftigen? Natürlich, regelmässig. Wir arbeiten in Teilen unserer Infrastruktur mit Huawei. Wir müssen dafür sorgen, dass alles Notwendige für die Datensicherheit getan wird. Andererseits findet der Handelskrieg auf einer höheren Ebene statt, und zwar zwischen den USA und China. Ob die Amerikaner es besser machen oder die Chinesen, ist eine Glaubensfrage.



BILD: DANIEL RIBS

«Wir haben null Hinweise, dass etwas schief läuft. Wir schauen genau hin.»

Also wird weiter Huawei-Technik verbaut. Wir haben null Hinweise, dass etwas schief läuft. Wir schauen wirklich genau hin. Die Verantwortung für die Datensicherheit liegt bei uns als Netzbetreiberin.

Wie steht es mit neuen Geschäftsfeldern? Die Bereiche, in denen wir uns entfalten wollen, sind abgesteckt. Wir müssen uns fokussieren und gleichzeitig neue Dinge ausprobieren. Wir werden aber ein starkes Technologieunternehmen bleiben.

In der Branche bahnt sich eine Konsolidierung an. Wie bereiten Sie Swisscom vor? Wichtig ist eine klare Strategie. Diese werden wir wegen einer Fusion nicht über den Haufen werfen. Wir bereiten uns vor, doch noch ist unklar, wie es sich wettbewerbsrechtlich entwickeln wird, auch im Sunrise-Aktionariat ist einiges offen. Wir befürworten eine starke Nummer zwei.

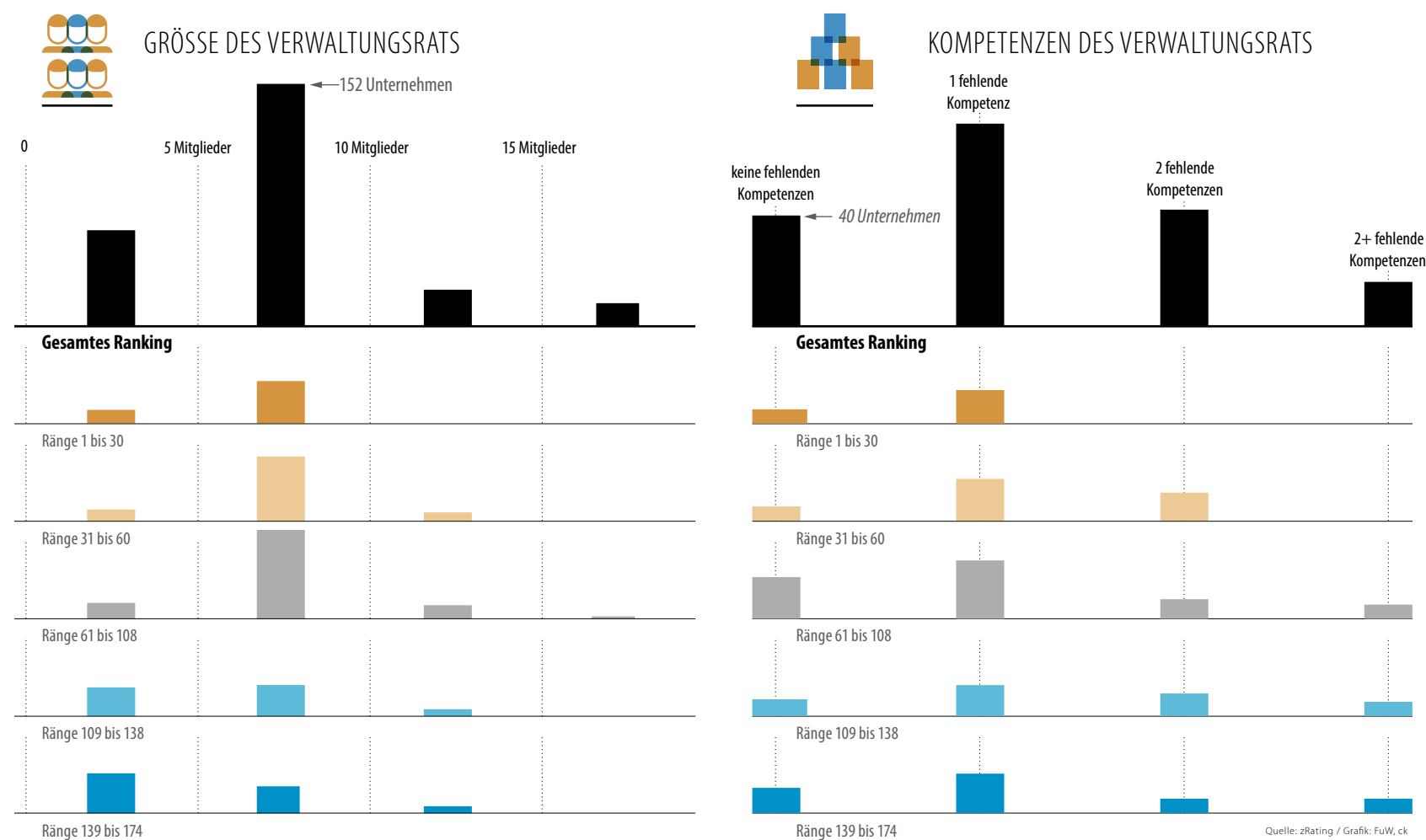
Sie sind jetzt 63 Jahre alt und könnten bei Swisscom wie Coop bis 2021 Präsident bleiben. Halten Sie an beiden Ämtern fest? Ja, klar. Ich bin seit 2009 bei Swisscom im Verwaltungsrat, seit 2011 Präsident. Ich habe weder bei Swisscom noch bei Coop die Alterslimite erreicht. Meine Nachfolge ist bis dann zu regeln.

Wird eine Frau Swisscom-Präsidentin? Es ist alles denkbar. Hauptsächlich, die fähigste Persönlichkeit übernimmt den Job.

INTERVIEW: EFLAMM MORDRELLE

Grösse hat Einfluss auf Qualität der

SCHWEIZ Die Gewinner des Verwaltungsrats-Rankings 2019 finden sich vor allem bei Unternehmen aus SMI und SMIM. Auch



MARTIN GOLLMER

Hat eine gute Corporate Governance im Verwaltungsrat mit der Grösse des jeweiligen Unternehmens zu tun? Ja, legt das Verwaltungsrats-Ranking 2019 nahe, das exklusiv für «Finanz und Wirtschaft» von der Nachhaltigkeits-Ratingagentur Inrate erstellt worden ist. «Es zeigt sich ein Auseinanderdriften bezüglich Unternehmensgrösse», beobachtet Christophe Volonté, Leiter Corporate Governance bei Inrate.

Unternehmen im Swiss Market Index (SMI), der die zwanzig grössten kotierten Schweizer Gesellschaften umfasst, erzielten im Ranking durchschnittlich 28,4 Punkte. Unternehmen aus dem SMI Mid (SMIM), der die dreissig nächstgrösseren Gesellschaften enthält, kamen auf 23,4 Punkte. Kleinere Unternehmen ausserhalb dieser beiden Kategorien erreichten nur noch 18,4 Punkte. Möglich waren maximal 39 Punkte, die anhand von 27 Kriterien der verwaltungsratsbezogenen Corporate Governance ermittelt wurden (vgl. Kasten zur Methode rechts).

In den Top Ten des Rankings finden sich ausschliesslich Unternehmen aus dem SMI und dem SMIM. In der unteren Ranglistenhälfte tummeln sich dagegen fast ausschliesslich kleinere Gesellschaften (vgl. Rangliste auf den Seiten 12 und 13).

Die Stärken der Bestplatzierten

Siegerin im VR-Ranking 2019 ist Swisscom mit 35 Punkten. Auf den Plätzen zwei und drei folgen die Industriegruppe Georg Fischer und der Versicherer Zurich Insurance mit 34 Punkten. Sie schafften es nur dank der grösseren Unabhängigkeit des Verwaltungsrats auf das Podest vor dem Telecomspezialisten Sunrise, der ebenfalls 34 Punkte erzielte. Die Verwaltungsräte der drei Erstplatzierten zeichnen sich durch eine angemessene Grösse aus. Sie verfügen über alle oder fast alle Kompetenzen, die ein Oberleitungs- und Aufsichtsgremium heute braucht. Frauen sind gut bis sehr gut vertreten. Die Verwaltungsräte dieser drei Unternehmen sind auch genügend unabhängig und tagen ausreichend oft und vernünftig lang.

Um das gute Funktionieren des Verwaltungsrats zu gewährleisten, wird in diesen Gremien regelmässig eine Selbstevaluation durchgeführt. Die Verwaltungsräte informieren zudem transparent über ihre Organisation und ihre Tätigkeit. Die vom Verwaltungsrat erarbeiteten Vergütungssysteme sind ausgereift und werden einigermassen verständlich vermittelt.

Methode: Wie wurde bewertet?

Die 171 kotierten Schweizer Unternehmen, die im Verwaltungsrats-Ranking 2019 der «Finanz und Wirtschaft» angetreten sind, konnten anhand von 27 Kriterien maximal 39 Punkte erzielen.

Bewertet wurden die Organisation und die Zusammensetzung der Verwaltungsräte (VR), ihre Unabhängigkeit, die Beachtung der wesentlichen rechtlichen Vorschriften (Compliance), die Informationspolitik (Transparenz von Organisation und Arbeit) sowie die Entschädigungs- und Beteiligungsmodelle und ihre Vermittlung.

Der Kriterienkatalog orientiert sich inhaltlich an anerkannten Grundsätzen der korrekten Unternehmensführung, gesetzlichen Grundlagen, Selbstregulierungsinstrumenten und am Entwurf des Bundesrats zur Aktienrechtsrevision. Gegenüber dem letztjährigen Verwaltungsrats-Ranking wurden drei Kriterien neu in den Katalog aufgenommen. Ein Kriterium ist weggefallen. In wenigen Fällen wurde die erreichbare Punktzahl neu gewichtet. Die Mehrheit der Kriterien stimmt aber mit dem Vorjahr überein.

Die Kriterien und die Gewichtung nach Punkten entsprechen denen des von Inrate erstellten zRatings, das die Unternehmensführungspolitik (Corporate Governance) von Schweizer Publikumsgesellschaften auf der Basis der Geschäftsberichte 2018 sowie der Generalversammlungen 2019 untersucht.

Ein Unternehmen erhielt die volle Punktzahl, wenn es fünf bis zwölf (SMI-Gesellschaften), fünf bis neun (SMIM) resp. fünf bis sieben (übrige Unternehmen) VR-Mitglieder hat (2 Punkte), wenn die Mitglieder zusammen über genügend Kompetenzen verfügen (3), der Frauenanteil im VR 30% oder mehr beträgt (2), es nicht mehr als drei VR-Ausschüsse gibt (1), die Gremiumsgrösse auf maximal neun Personen limitiert ist (1), sechs oder mehr VR-Sitzungen pro Jahr stattfinden (1), die gesamte Sitzungsdauer mindestens sechs Tage betrug (1) und Angaben über die Sitzungsdauer und die individuelle Sitzungsteilnahme vorhanden waren (2).

Führte der VR eine Selbstevaluation durch, gab es einen Punkt. Alle möglichen Punkte gab es, wenn VR-Mitglieder höchstens zehn Drittmandate, davon höchstens fünf in anderen kotierten Unternehmen, haben (1), mehr als 75% der VR-Mitglieder unabhängig sind (4), der Präsident des Vergütungsausschusses unabhängig ist (1), der VR-Präsident nicht mehr als zwei zusätzliche, wesentliche Drittmandate wahrnimmt (1) und die Positionen von VR-Präsident und CEO unterschiedlich besetzt sind (2).

Waren der Code of Conduct (1), das Organisationsreglement (1) und die Beschlüsse der Generalversammlung mit den Abstimmungsergebnissen auf der Website zu finden, resultierte ebenfalls die volle Punktzahl. Bewertet wurde sodann die Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung anhand der sogenannten ESG-Kriterien (1). Kommen ESG-Kriterien im Vergütungssystem zur Anwendung, gab es ebenfalls einen Punkt.

Die höchste Punktzahl gab es auch, wenn die Gesamtvergütung des VR-Präsidenten maximal 900 000 Fr. (SMI), höchstens 450 000 Fr. (SMIM) und nicht mehr als 150 000 Fr. (übrige Unternehmen) betrug (2), relative oder absolute Vergütungsobergrenzen bestehen (1), es ein klassisches Aktienprogramm für den VR gibt (1), ein Mindestaktienbesitz vorgesehen ist (1) und das Vergütungsmodell langfristig ausgerichtet ist (1). Bewertet wurden schliesslich die Gesamtvergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in Relation zum Betriebsgewinn Ebitda (1) sowie die Transparenz (2) und die Verständlichkeit des Vergütungsmodells (2).

Bei gleichem Punktstand gab die Unabhängigkeit des VR den Ausschlag, basierend auf dem prozentualen Anteil unabhängiger Mitglieder.

Die 171 im Verwaltungsrats-Ranking 2019 berücksichtigten Unternehmen werden fast alle im Swiss Market Index (SMI), im SMI Mid (SMIM) oder im marktbreiten Swiss Performance Index (SPI) geführt. Eine Ausnahme bildet Transocean, eine Gesellschaft mit Sitz in der Schweiz, aber mit Kotierung in New York.



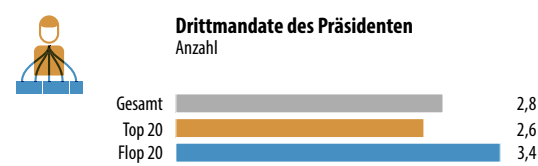
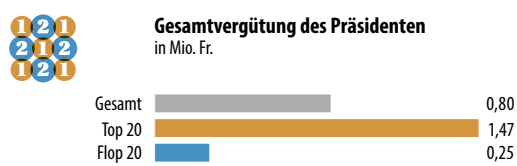
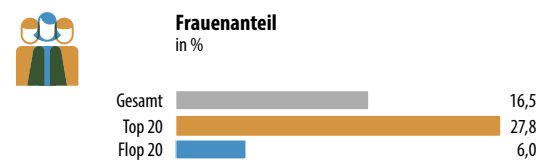
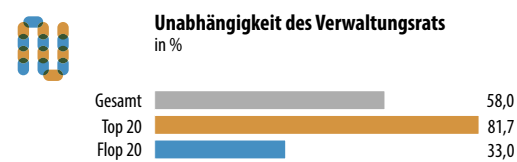
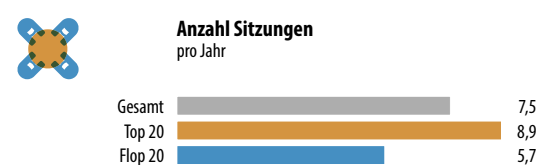
Verwaltungsrats-Ranking 2019

Corporate Governance

die drei Bestplatzierten Swisscom, Georg Fischer und Zurich sind keine Leichtgewichte.

ÜBERBLICK ÜBER WICHTIGE KRITERIEN

jeweiliger Durchschnitt



Quelle: zRating / Grafik: FuW, ck

Es gibt aber auch Verbesserungspotenzial. Punkte verlor Sieger Swisscom bei der Unabhängigkeit des Verwaltungsrats (nur oberes Mittelmass), bei den Drittmandaten des VR-Präsidenten (zu viele) sowie bei der Transparenz und der Verständlichkeit des Vergütungsmodells (nur mittelmässig).

Georg Fischer gab Punkte preis bei den Kompetenzen des Verwaltungsrats (eine fehlt), beim Frauenanteil (nur 22%, noch nicht 30%), bei den Drittmandaten des VR-Präsidenten (zu viele) und bei der Gesamtvergütung desselben (zu hoch).

Zurich musste Punkte einbussen hinnehmen wegen zu vieler Ausschüsse im Verwaltungsrat, wegen einer leicht zu hohen Gesamtvergütung des Präsidenten sowie wegen nur mittelmässiger Transparenz und Verständlichkeit des Vergütungsmodells.

Die Schwächen der Letzten

Auf den letzten drei Plätzen des Verwaltungsrats-Rankings 2019 rangieren der Haustechniker Meier Tobler und die Beteiligungsgesellschaft Pargesa mit je 9 Punkten sowie der Werkzeugmaschinenhersteller Tornos mit 8 Punkten. Ihre Verwaltungsräte sind entweder zu klein oder zu gross. Den Oberleitungs- und Aufsichtsgremien fehlen eine oder mehrere Kompetenzen, der Frauenanteil ist zu gering, oder Frauen sind gar nicht vertreten. Die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats ist mittelmässig oder ungenügend. Die Gremien tagen zudem zu wenig lang. Eine Selbstevaluation wird nicht durchgeführt. Informationen des Verwaltungsrats über sich und seine Tätigkeit sind weitgehend inexistent. Die Vergütungssysteme sind wenig ausgereift und intransparent.

Die Ausrichtung des Verwaltungsrats an Leitlinien und Richtwerten der guten Unternehmensführung ist in der Regel keine Frage des Geldes. «Viele Bereiche der Corporate Governance lassen sich mit relativ wenig Aufwand verbessern», sagt der Corporate-Governance-Fachmann Volonté. So könnte etwa eine interne oder externe Selbstevaluation helfen, Stärken und Schwächen des Gremiums zu identifizieren und entsprechende Erneuerungs- und Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Aber nur 19% der untersuchten kleineren Unternehmen führen eine solche Selbstevaluation durch – gegenüber 70% bei den SMI-Gesellschaften.

Dennoch verbessert sich die Corporate Governance der Verwaltungsräte von kotierten Schweizer Unternehmen stetig. «Viele Gremien reagieren auf die Herausforderungen, indem sie beispielsweise die

Diversität bezüglich Internationalität, Geschlecht und Kompetenzen weiter erhöhen», stellt Volonté fest. Eine in der Regel «gute Zusammensetzung» attestiert den Verwaltungsräten auch Christoph Lengwiler, Professor am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern sowie Vizepräsident der Verwaltungsratsvereinigung SwissVR. Sie erlaube es den Gremien, ihre Aufgaben – Oberleitung und Beaufsichtigung ihres Unternehmens – richtig wahrzunehmen. Beim Frauenanteil macht Lengwiler immer noch «Nachholbedarf» aus. Dieses Thema genieße bei der Besetzung offener Posten jedoch hohe Priorität. Verwaltungsräte müssten dabei «aufpassen, dass sie nicht fremdgesteuert werden durch Aktionärsberater, Aktionärsaktivisten und Politiker».

Ebenfalls «eine immer professionellere Zusammensetzung der Verwaltungsräte» beobachtet Silvan Felder, Gründer, Inhaber und Geschäftsführer der auf VR-Fragen spezialisierten Verwaltungsrat Management sowie Präsident der Verwaltungsratsvereinigung SwissBoardForum. Persönliche und familiäre Netzwerke, die die Schweizer Verwaltungsratslandschaft lange Zeit prägten, würden nun sukzessive aufgebrochen. «Strategiesetzung und Themenbehandlung in den Gremien erhalten dank externen Verwaltungsräten eine höhere Qualität», ist Felder überzeugt.

Gefahren und Herausforderungen

Eine Gefahr sieht er jedoch in der immer noch zunehmenden Regulierung der freien Wirtschaft, die Verwaltungsräte dazu verleite, zu sehr Compliance-Anforderungen abzuarbeiten, statt die unternehmerische Komponente ihres Tuns wahrzunehmen.

Eine weitere Herausforderung für Verwaltungsräte seien aufgrund der zumeist stark international ausgerichteten Schweizer Unternehmen auch Handelskriege, Wechselkursschwankungen, die instabile Weltkonjunktur und das ungeklärte Verhältnis zu Europa. «Rechts- und Handelssicherheit sind zunehmend bedroht», konstatiert Felder. Er empfiehlt den Verwaltungsräten deshalb, von Zeit zu Zeit auch Worst-Case-Szenarien durchzurechnen.

Schliesslich stellt auch die notwendige Transformation des Geschäfts durch Innovation, Automatisierung und Digitalisierung der Prozesse die Verwaltungsräte vor grosse Herausforderungen. «Die Geschäftsmodelle verändern sich immer schneller», stellt Lengwiler fest. «Fehlentscheide in deren Anpassung können dabei die Existenz des Unternehmens gefährden.»

Mehr Frauen, aber nicht nur

SCHWEIZ Geschlechterrichtwerte für Verwaltungsräte werden Tatsache – Digitalkompetenz ist noch immer Mangelware.

MARTIN GOLLMER

Es gilt jetzt Ernst. In Zukunft soll es in der Schweiz für grössere kotierte Unternehmen einen Geschlechterrichtwert für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung geben. Einen solchen hat im Juni nach dem Nationalrat nun auch der Ständerat beschlossen. Was den Verwaltungsrat betrifft, wird ein Anteil von mindestens 30% Frauen gefordert. Sanktionen bei Nichterreichen des Richtwerts sind nicht vorgesehen. Unternehmen, die den Anteil verfehlen, müssen aber eine Begründung liefern und erklären, welche Massnahmen sie ergreifen wollen, um ihn trotzdem noch erfüllen zu können.

Im VR-Ranking 2019 erreichen 21 von 171 untersuchten Unternehmen den Richtwert von mindestens 30% Frauen. In 45 sitzen aber noch gar keine Frauen im Verwaltungsrat. Viele Gesellschaften weisen einen Frauenanteil zwischen 11 und 20% oder zwischen 21 und 30% auf (vgl. Grafik unten).

Der durchschnittliche Frauenanteil im Sample beträgt 16,5%. Christophe Volonté glaubt, dass der Richtwert von mindestens 30% in nützlicher Frist erreicht werden kann. Er ist Leiter Corporate Governance bei Inrate, die die Daten für das VR-Ranking 2019 gesammelt hat. «Wenn man sich vor Augen hält, dass es mittlerweile mehr Uniabsolventinnen gibt als Uniabsolventen, ist es nur eine Frage der Zeit, bis sich dies in den VR niederschlägt», sagt er.

Sensibilität für Frauen gestiegen

Auch Christoph Lengwiler, Professor am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) und Vizepräsident der Interessenvereinigung SwissVR, ist überzeugt, dass 30% zu erreichen sind. «Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten wird steigen, weil die Sensibilität für diese Frage grösser geworden ist.»

Diversität in Verwaltungsräten ist aber mehr als nur eine Frage des Frauenanteils. Gefordert wird auch die Vielfalt der Kompetenzen und – Ausfluss der Globalisierung – der Nationalitäten. Was die Kompetenzen betrifft, wurde im VR-Ranking 2019 erhoben, ob in den Verwaltungsräten folgendes Know-how vorhanden ist: Branchenerfahrung, CEO-Erfahrung, internationale Erfahrung, Erfahrung in Schwellen-

ländern, Finanzwissen, juristische Ausbildung, Erfahrung mit Fusionen und Übernahmen sowie Erfahrung mit Digitalisierung.

29 der 171 untersuchten Unternehmen verfügen über all diese Kompetenzen. Bei 15 fehlen mehr als zwei Fähigkeiten. Was einzelne Wissensfelder betrifft, so haben etwa 23% der Verwaltungsräte kein Mitglied mit juristischer Ausbildung und 52% keinen Vertreter mit Digitalisierungskompetenzen. In 36% der Gremien fehlt Erfahrung in Schwellenländern.

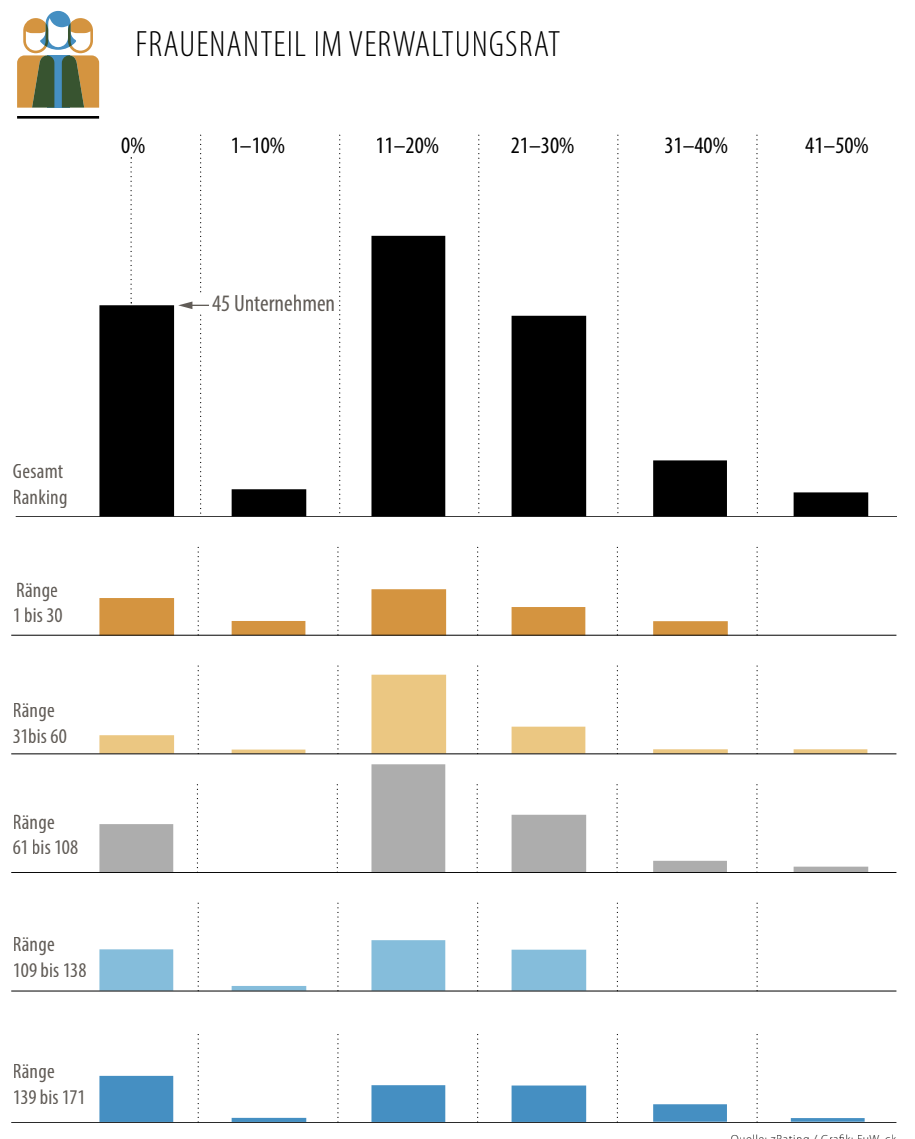
Neue Kompetenzen gefragt

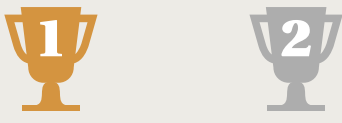
Der diesem Ranking zugrundeliegende Kompetenzkatalog ist allerdings nur eine Momentaufnahme. Denn die Unternehmenswelt ändert sich schnell. Was heute als vernachlässigbare Kompetenz gilt, könnte morgen schon unbedingt notwendig sein. Darauf macht Silvan Felder, Gründer und Leiter der auf VR-Fragen spezialisierten Verwaltungsrat Management und Präsident der Vereinigung SwissBoardForum, aufmerksam.

Angesichts des raschen Wandels der Geschäftsmodelle stellt er etwa einen erhöhten Bedarf an Erfahrung in Innovations- und Technologiemanagement fest. Auch Erfahrung mit Personalthemen sei vermehrt gefragt. «Es nützt nichts, wenn ein Unternehmen schöne neue Pläne für die Zukunft macht, die Mitarbeiter aber nicht mitkommen», argumentiert er.

Die im Verwaltungsrat vertretenen Nationalitäten wurden im VR-Ranking 2019 nicht erhoben. Hinweise zu dieser Frage sind aber in der Branchenstudie Schilling Report 2019 zu finden. Danach sitzen in den Oberleitungs- und Aufsichtsgremien der hundert grössten Schweizer Unternehmen 39% Ausländer.

Angesichts der Tendenz, frei werdende Posten vermehrt mit Ausländern zu besetzen, warnt Lengwiler vor einer Überfremdung schweizerischer Verwaltungsräte. «Man muss aufpassen, dass die hiesigen Verwaltungsräte noch genügend Mitglieder haben, die mit der Schweiz und ihren Verhältnissen wirklich vertraut sind», sagt er. «Das ist wichtig, wenn es um die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geht, unter denen Schweizer Gesellschaften arbeiten müssen, oder wenn man das Unternehmen der Bevölkerung erklären muss.»





Corporate Governance im Ausland

Frauen holen in Amerika auf

USA Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten von US-Unternehmen steigt kontinuierlich.

MARTIN LÜSCHER, New York

Das wichtigste Thema in den Verwaltungsräten der US-Unternehmen ist die Diversität. Das ist zumindest der Wunsch der institutionellen Investoren. Gemäss einer Umfrage des Beratungsunternehmens EY fordert jeder zweite institutionelle Anleger, dass die Vielfalt des Geschlechts, der Rasse und der Ethnie ein Top-Fokus sein soll. Laut EY sagte das vor drei Jahren erst jeder dritte institutionelle Investor.

In der Teppichetage ist die Botschaft angekommen. Gemäss einer Umfrage des Beratungsunternehmens Spencer Stuart ist es für die Mehrheit der Personen, die in die Suche nach Verwaltungsräten involviert sind, wichtig, die freien Positionen mit Frauen zu besetzen. Das zeigt sich auch in der Zusammensetzung der Gremien. Laut Spencer Stuart sind nun 24% der Verwaltungsräte der Unternehmen des S&P 500 Frauen. Vor zehn Jahren waren es erst 16%.

Der Anteil dürfte weiter steigen. Denn gemäss Spencer Stuart sind vier von zehn neuen Verwaltungsräten Frauen. Der Erfolg bezüglich einer vielfältigen Teppichetage ist aber gemischt. Denn während mehr Frauen und auch mehr Frauen von Minderheiten – also mit afroamerikanischem, asiatischem oder hispanischem Hintergrund – in die Verwaltungsräte gewählt wurden, ist der Anteil der Männer gesunken. Nur noch 10% der neuen männlichen Verwaltungsräte kamen von einer Minderheit. Im Jahr zuvor waren es noch 14%.

Diversität ist aber nur ein Thema, das beschäftigt. An Relevanz gewonnen hat auch der Klimawandel. Gewichtige Anleger wie der Vermögensverwalter State Street Global Advisors und die Pensionskasse der Staatsangestellten von Kalifornien (Calpers) pochen darauf, dass sich die US-Unternehmen auf die finanziellen Risiken vorbereiten, die mit dem Klimawandel verbunden sind. Neue Verwaltungsräte sollen «Wissen und Er-

fahrung im Risikomanagement bezüglich des Klimawandels haben», fordert beispielsweise Calpers, wie den Richtlinien zu Governance und Nachhaltigkeit zu entnehmen ist.

Ein anderes Thema, das in den Verwaltungsräten debattiert wird, sind die Herausforderungen für das Geschäft, die von disruptiver Technologie hervorgerufen werden. Nicht alle Verwaltungsräte sehen sich für die Herausforderungen gewappnet, wie eine Umfrage von EY ergeben hat. Nur jeder Zweite urteilt, dass das Gremium ausreichend Ressourcen hat, um das Unternehmen im aktuellen Umfeld des digitalen Wandels vorwärtszubringen. Jeder Vierte zweifelt daran, und jeder Vierte verneint es.

Die grösste Herausforderung im Umgang mit neuen Technologien ist, sie in die Geschäftsprozesse zu integrieren. An zweiter Stelle rangieren gemäss der Umfrage das Einstellen von technisch versierten Mitarbeitern sowie die Weiterbildung des bestehenden Personals.

Das Frauenziel ist fast erreicht

GROSSBRITANNIEN Die Amtsdauer der VR-Präsidenten ist neu auf neun Jahre beschränkt.

PASCAL MEISSER, London

In Grossbritannien steht in den Verwaltungsräten die Frage nach der Diversität im Vordergrund. Was den Frauenanteil in den Verwaltungsräten angeht, sind die britischen Unternehmen weiter als die Schweizer: Die im Leitindex FTSE 100 gelisteten Gesellschaften dürften das für das Jahr terminierte Ziel von einem Drittel erreichen. Bereits liegt der Anteil weiblicher Verwaltungsräte bei 32,1%. Vor acht Jahren betrug er 12,5%.

Auch bei den Unternehmen im breiter gefassten FTSE-350-Index, der neben den hundert grössten, meist multinational tätigen Gesellschaften viele auf den britischen Binnenmarkt ausgerichtete Unternehmen umfasst, gibt es Fortschritte. Gemäss dem Hampton-Alexander-Bericht, der den Prozess regelmässig kommentiert, ist die Zahl von nur aus Männern bestehenden Verwaltungsräten von 152 im Jahr 2011 auf nunmehr vier zurückgegangen.

Trotz der positiven Entwicklung zeigt sich Sir Philip Hampton, einer der Autoren des Berichts, noch nicht vollumfänglich zufrieden. «Noch zu viele Unternehmen haben erst eine einzige Frau im Verwaltungsrat», schreibt er. In Grossbritannien sind die Unternehmen verpflichtet, jährlich Angaben zu ihrem Verwaltungsrat auf einer vom Regulator geführten Onlineplattform einzutragen.

Anfang dieses Jahres ist zudem eine neue Version des Leitfadens Corporate Governance Conduct eingeführt worden, der für alle gelisteten Unternehmen gültig ist. Die gewichtigste und für viele Gesellschaften schwerwiegendste Änderung ist, dass die Amtsdauer von Verwaltungsratspräsidenten neu auf neun Jahre beschränkt wird.

Allein bei den hundert grössten Unternehmen des Landes erfüllen derzeit rund 40% diese Anforderung nicht. Sie werden sich in den kommenden Monaten mit der Nachfolgeregelung beschäftigen müssen. Wie gross der Hand-

lungsbedarf ist, zeigt die Tatsache, dass unter den 350 grössten Gesellschaften rund ein Drittel den Vorgaben noch nicht entsprechen kann.

Der Code verpflichtet den Verwaltungsrat zudem, die Diversität weiter zu fördern – nicht nur in Bezug auf das Geschlecht, sondern auch mit Blick auf sozialen und ethnischen Hintergrund. Zudem muss der Verwaltungsrat erklären können, wie die Diversität mit der Unternehmensführung verknüpft ist.

Zusätzlich ist die britische Regierung damit beschäftigt, eine Green-Finance-Strategie auszuarbeiten, die im Jahresverlauf in Kraft treten soll. Sie soll die kotierten Unternehmen aus Grossbritannien verpflichten offenzulegen, wie die aus dem Klimawandel entstehenden Risiken das eigene Geschäft betreffen können. Diese Initiativen sind Teil des Plans der Regierung, als erstes Land innerhalb der Gruppe der sieben grössten Industrienationen bis zum Jahr 2050 CO₂-neutral zu werden.

Alt, weiss, männlich – teuer

DEUTSCHLAND Die Aktionäre erkennen ihre Macht. Das bekommen Aufsichtsräte zu spüren.

THORSTEN RIEDL, München

Die Zeit der Aktionäre als Stimmvieh neigt sich dem Ende zu. Auf dem Aktionärstreffen von Bayer Ende April haben die Anteilseigner ihre Macht demonstriert. Zum ersten Mal haben sie dem CEO eines Dax-Konzerns die Entlastung verweigert. Das war eine kräftige Ohrfeige nicht nur für das Management – sondern auch für das Aufsichtsgremium: alte, weisse Männer, die sich üppige Saläre gönnen. Auch im Jahr 2019 dominiert dieses Bild der deutschen Verwaltungsräte. Doch es gibt Lichtblicke.

Aufsichtsrat, so heisst der Verwaltungsrat im Nachbarland. Das Gremium unterscheidet sich nicht nur im Namen. Mitarbeiter und Aktionäre auf der Generalversammlung, bei den Deutschen Hauptversammlung genannt, wählen je zur Hälfte die Aufsichtsräte. Von der Arbeitgeberseite kommt in der Regel der Vorsitzende, ausgestattet mit doppeltem Stimmrecht. Der Aufsichtsrat beruft und kontrolliert die Chefetage des Unterneh-

mens, hält sich ansonsten anders als der Schweizer Verwaltungsrat jedoch aus operativen Entscheidungen heraus.

Ein Fall wie Bayer hat Signalwirkung: Die Zeiten, in denen die Aktionäre Vorstand und Aufsichtsrat einen Freibrief für das abgelaufene Geschäftsjahr erteilten, sind vorbei. Aktionäre nehmen ihre Rolle als eigenständiges Organ einer Aktiengesellschaft ernst. Darauf deutet schon die höhere Präsenz hin. In diesem Jahr lag die Quote der auf den Generalversammlungen anwesenden Stammaktien im Schnitt bei 67%, ein Plus von 1,1% und ein Rekord, so hat es das Beratungshaus Barkow Consulting ermittelt.

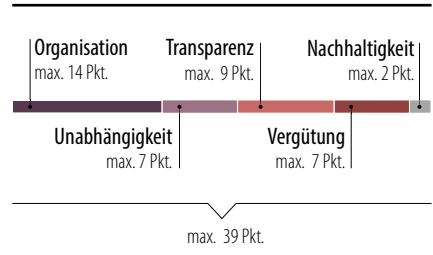
Zudem nutzt die junge Generation die Aktionärstreffen als Bühne: «Es geht nicht nur um die Dividende des nächsten Jahres, sondern die der Zukunft», erklärte etwa eine achtzehnjährige Anteilseignerin unter viel Applaus angesichts von Dieseltgate auf der Hauptversammlung von Volkswagen. Greta lässt grüsen. Jung und weiblich – das sind die deutschen Aufsichtsräte nicht. Dabei gilt

in Deutschland seit drei Jahren für die Gremien kotierter Unternehmen eine Frauenquote von mindestens 30%. Vergangenes Jahr wurde das Soll erreicht, nun liegt es mit einem Frauenanteil von 32,3% nur leicht darüber, hat die Personalberatung Russell Reynolds ermittelt.

Die Aufsichtsräte kommen zum Grossteil immer noch aus deutschen Landen, nur 30% haben einen ausländischen Pass. Zum Vergleich: Beim SMI ist der Anteil Nicht-Schweizer Verwaltungsräte doppelt so hoch. Dabei sind die Jobs üppig bezahlt: Im Schnitt verdient ein Dax-Aufsichtsrat 191 000€ per anno, ein Plus von 7,3%. Ein Arbeitnehmer in Vollzeit bekommt im Schnitt ein Viertel davon, bei einem Zuwachs von weniger als 3%.

Immerhin: Es gibt auch Positives zu vermelden. Die Bedeutung der Digitalisierung ist im Topmanagement angekommen. Zehn Digitalexperten wurden 2019 neu in die Aufsichtsräte der Dax-Unternehmen gewählt. Zwanzig der dreissig grössten deutschen Konzerne haben nun einen Digitalverstärker mit an Bord.

VR RANKING 2019



Rang	Unternehmen	Punkte
1	Swisscom	35
2	Georg Fischer	34
3	Zurich Insurance	34
4	Sunrise Communications	34
5	Novartis	33
6	Lonza	33
7	UBS	32
8	Geberit	32
9	Julius Bär	31
10	Sonova	31
11	LafargeHolcim	31
12	Givaudan	30
13	Adecco	30
14	Sika	30
15	Ascom	29
16	Komax	29
17	Straumann	28
18	GAM	27
19	Nestlé	27
20	SIG Combibloc	27
21	Credit Suisse	27
22	Orior	27
23	Logitech	27
24	Schaffner	27
25	ABB	27
26	Cembra Money Bank	27
27	Swiss Prime Site	26
28	Swiss Re	26
29	Valiant	26
30	Inficon	25
31	Roche	25
32	Temenos	25
33	Galenica	25
34	Siegfried	25
35	Landis+Gyr	25
36	SGS	25
37	Implenia	24
38	Valora	24
39	Burckhardt Compression	24
40	Swiss Life	24
41	Panalpina	24
42	OC Oerlikon	24
43	Bachem	24
44	Helvetia	24
45	Clariant	24
46	Meyer Burger	23
47	U-Blox	23
48	Vifor Pharma	23
49	VAT Group	23

50	Bucher	23
51	PSP Swiss Property	23
52	SFS	23
53	Flughafen Zürich	23
54	Luzerner Kantonalbank	22
55	Idorsia	22
56	Calida	22
57	Comet	22
58	Zur Rose	22
59	Interroll	22
60	Zehnder	22
61	Kardex	22
62	Partners Group	22
63	Vontobel	22
64	Mobilezone	21
65	Tecan	21
66	Evolva	21
67	St.Galler Kantonalbank	21
68	Investis	21
69	Orell Füssli	21
70	Barry Callebaut	21
71	Conzzeta	21
72	Dormakaba	21
73	Banque Cantonale Vaudoise	21
74	Schmolz+Bickenbach	21
75	Bell Food Group	21
76	Dätwyler	21
77	BB Biotech	20
78	DKSH	20
79	Berner Kantonalbank	20
80	BKW	20
81	Bâloise	20
82	Burkhalter	20
83	Titlis-Bahnen	20
84	Glärner Kantonalbank	20
85	Bossard	20
86	CPH Chemie + Papier	20
87	Zuger Kantonalbank	20
88	Jungfraubahn	20
89	Hochdorf	20
90	Hypothekbank Lenzburg	19
91	EMS-Chemie	19
92	Leonteq	19
93	Metall Zug	19
94	Emmi	19
95	Huber+Suhner	19
96	VZ Holding	19
97	Forbo	19
98	Gurit	19
99	Kühne + Nagel	19
100	Mikron	19
101	Sensirion	19
102	Transocean	19
103	Dufry	19
104	Sulzer	19
105	Richemont	19
106	APG SGA	19
107	Ypsomed	18
108	Mobimo	18
109	Züblin	18
110	Leclanché	18



Verwaltungsrats-Ranking 2019

111	Schweiter	18
112	Coltene	18
113	Aryzta	18
114	Hiag	18
115	HBM Healthcare Investments	17
116	Swissquote	17
117	Vaudoise	17
118	Arbonia	17
119	Cicor	17
120	Rieter	17
121	Swatch Group	17
122	Edisun	17
123	EFG International	17
124	Schindler	17
125	Bellevue	16
126	Bobst	16
127	Molecular Partners	16
128	Lindt & Sprüngli	16
129	Belimo	16
130	Intershop	16
131	Medartis	16
132	Romande Energie	16
133	Starrag	16
134	Von Roll	16
135	Basilea	15
136	Orascom	15
137	Fundamenta Real Estate	15
138	IVF Hartmann	15
139	Phoenix Mecano	15
140	Vetropack	15
141	Autoneum	15
142	Crealogix	15
143	Lem	15
144	Tamedia	15
145	Adval Tech	15
146	Allreal	15
147	Cham Group	15
148	MCH Group	15
149	Santhera	14
150	Carlo Gavazzi	14
151	Plazza	14
152	Zug Estates	14
153	Aevis Victoria	14
154	Also	14
155	Energiedienst	14
156	Feintool	14
157	Kudelski	13
158	Peach Property	13
159	Schlatter	13
160	Wisekey	13
161	Wartec Invest	12
162	Polyphor	12
163	Spice Private Equity	12
164	Tradition	11
165	Alpiq	11
166	Valartis Group	11
167	Dottikon ES	10
168	Poenina	10
169	Meier Tobler	9
170	Pargesa	9
171	Tornos	8

Topverdiener aus der zweiten Liga

Die Einkommensschere geht bei den VRP-Salären auseinander. Einige kleinere Gesellschaften zahlen so viel wie die Grossen.

EFLAMM MORDRELLE

Ein tuppigen Lohn gibt es nicht nur für die Chefs von Blue-Chip-Konzernen wie Roche, CS oder UBS. Dort sind die Millionensaläre für Konzernchefs und Verwaltungsratspräsidenten (VRP) geradezu üblich. Aber auch in der zweiten Liga, bei mittelgrossen oder gar kleinkapitalisierten Gesellschaften erreichen Präsidentenlöhne mittlerweile schwindelerregende Höhen.

Ein Beispiel liefert Temenos. Der Bankensoftwarespezialist ist erfolgreich – Kursperformance 2019: +51%. Doch mit einem Umsatz von knapp 1 Mrd. Fr. ist er ein kleines Unternehmen. Trotzdem verdient die Temenos-Spitze wie bei den Grossen. Für 2018 erhielt VRP Andreas Andreades 6,2 Mio. Fr. und damit fast so viel wie die bestbezahlten VRP der SMI-Unternehmen: 2018 waren das Christoph Franz von Roche mit 6,4 Mio. Fr. und Axel Weber, der oberste Banker der UBS, mit 6,4 Mio. Fr.

Kleine ganz gross

«Es gab eine Erhöhung», sagt Stephan Hostettler, Managing Partner bei der auf Vergütungsfragen spezialisierten Beratungsfirma HCM International. Dass sich die Gehälter kleinerer Gesellschaften an die Blue Chips angenähert hätten, gelte zwar nicht allgemein. Er stellt aber fest, dass sich bei kleineren Unternehmen die Einkommensspanne ausgeweitet hat.

Das hohe Gehaltsniveau bei Verwaltungsräten in der Schweiz ist kein Zufall. «Die Höhe der VR-Gehälter wird hauptsächlich von Land, Grösse des Unternehmens und Branche bestimmt», fasst Vergütungsexperte Hostettler zusammen. Einen Grund dafür sieht er in länderspezifischen Governance-Systemen: «Hierzulande haben Verwaltungsräte per Gesetz mehr Kompetenzen und Pflichten, aber auch Verantwortung. Auch der Zeitaufwand ist typischerweise grösser. Das wirkt sich auf das Gehaltsniveau aus.» Ausserdem sind unter vergleichbaren kotierten Gesellschaften die Einkommens-

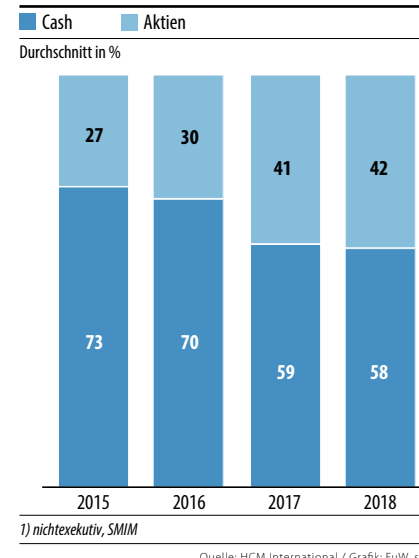
unterschiede beträchtlich: Juan Carlos Torres Carretero etwa, Präsident beim Flughafen-Retailer Dufry, hat 2018 rund 5 Mio. Fr. erhalten. Peter Kalantzis, VR-Präsident beim Warenprüfer SGS – im Gegensatz zu Dufry ein SMI-Unternehmen –, verdiente fast zehnmal weniger. Dabei hat Carretero 2018 eher weniger kassiert als in den Vorjahren. Performance der Dufry-Aktien im Betrachtungszeitraum: –36%.

Ebenfalls bemerkenswert ist das Gehaltsniveau beim kleinen Pharmaspezialisten Vifor Pharma mit einem Umsatz von 1,6 Mrd. Fr. im Jahr 2018. Dort wurde VRP Etienne Jornod ein Salär von 4,5 Mio. Fr. zugesprochen. Jornod beansprucht für sich eine exekutive Funktion. «Ein exekutiver VRP engagiert sich Vollzeit im operativen Tagesgeschäft», definiert Hostettler den Unterschied.

Es gibt aber auch Oberaufseher ohne exekutive Funktion, die so verdienen, als hätten sie eine: Herbert Scheidt, Präsident der mittelgrossen Zürcher Privatbank Vontobel. Er ist seit 2011 Vorsitzender des Verwaltungsrats. Im letzten Jahr wurden ihm 4,3 Mio. Fr. zugesprochen.

Bei den ausgewiesenen Bezügen ist derweil Vorsicht geboten. Die im Ranking

Vergütungsstruktur VR-Präsidenten¹

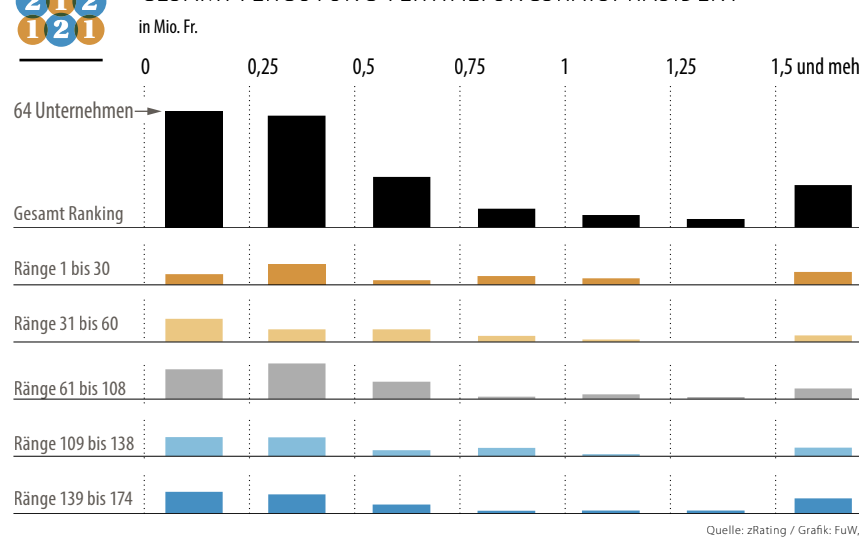


1) nichtexekutiv, SMM

Quelle: HCM International / Grafik: FuW, sp

berücksichtigten Saläre sind die Beträge, die den Präsidenten zugesprochen wurden, inklusive Aktien zum Marktwert. Welche Beträge sie im Betrachtungsjahr tatsächlich realisiert haben, ist nicht bekannt. Diese Beträge weichen aber weniger stark ab als bei CEO, da der variable Lohnanteil bei Präsidenten kleiner ist.

GESAMTVERGÜTUNG VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENT



Quelle: zRating / Grafik: FuW, ck

VR-Kandidaten müssen sich beweisen

Nicht mehr die Managerlöhne, sondern Einzelwahlen in den Verwaltungsrat ziehen am meisten Aktionärskritik auf sich.

EFLAMM MORDRELLE

Die Wahl in den Verwaltungsrat ist kein Spaziergang mehr. An Schweizer Generalversammlungen müssen Verwaltungsräte nicht die Traktanden zur Managervergütung am meisten fürchten, sondern ihre eigene Wahl oder Wiederwahl ins Gremium. Von den zwanzig kritischsten Traktanden in der GV-Saison 2019 betraf die Hälfte die Wahl von Kandidaten in den Verwaltungsrat, lediglich 15% vergütungsrelevante Anträge.

Zu diesem Schluss kommt eine Studie von Swipra. «Es wird kritischer geschaut, wer in den Verwaltungsrat kommen soll», sagt Barbara Heller, Leiterin des auf Corporate-Governance-Fragen spezialisierten Unternehmens. Das Schlüsselkriterium für das Aktionariat, um eine Kandidatur abzulehnen, ist mangelnde Unabhängigkeit. Sie war in mehr als der Hälfte der Fälle der Hauptgrund, gegen einen Kandidaten zu stimmen. Weitere Gründe sind die Häufung von Drittmandaten oder das Fehlen von Kompetenzen (vgl. Grafik).

Sonderfall Comet

Scharfe Aktionärskritik führt im Extremfall dazu, dass der vorgeschlagene Kandidat des Verwaltungsrats die Wahl ins VR-Präsidium nicht schafft. Das war an der Generalversammlung des Technologiekonzerns Comet im April der Fall. Dabei wurde der offizielle VRP-Kandidat Chris-

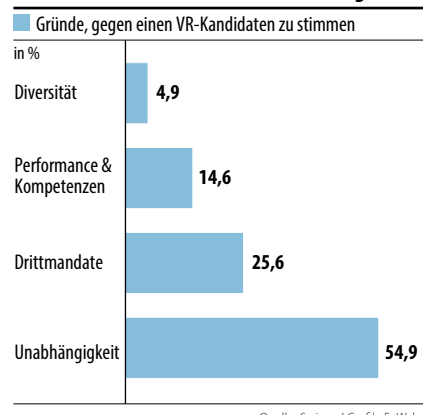
toph Kutter zwar in den Verwaltungsrat gewählt. Ins Präsidium schaffte er es mit 50,3% der Stimmen aber nicht. Der Gegenkandidat des aktivistischen Investors Veraison, Heinz Kundert, erreichte eine hauchdünne Mehrheit von 50,6% und ist jetzt Comet-Präsident.

Die umstrittensten Präsidentenwahlen 2019

Unternehmen	Gegenstimmen in %	Gegenstimmen in % ohne Hauptaktionär
Comet	49,7	55,3
Aryzta	39,3	43,7
Flughafen Zürich	19,8	38,8
Mobimo	28,8	k.a.
PSP	25,3	29,6
Bucher	17,0	25,9
BKW	11,6	24,7
Dormakaba	17,0	23,4
Clariant	11,5	15,5
Adecco	14,4	k.a.

Quelle: Swipra

Aktionärskritik an Generalversammlung 2019



Quelle: Swipra / Grafik: FuW, fs

Spitzenaläre wie die Beispiele oben sind nicht die Regel. Doch auch der durchschnittliche Schweizer Präsidentenlohn ist ansehnlich. 2018 betrug er im SMI 2,47 Mio. Fr., bei den Mittelgrossen aus dem SMIM 1,45 Mio. Fr. Gemäss Berechnung von HCM International blieb das Lohnniveau im SMI im Vorjahresvergleich etwa stabil, im SMIM nahm es durchschnittlich rund 3% zu.

Haltevorschriften für VR

Um die finanziellen Anreize der Verwaltungsräte auf die Leistungsziele des Unternehmens auszurichten, ist der Aktienanteil in der Gesamtvergütung wichtiger geworden. Das gilt sowohl für die Grosskonzerne wie auch für kleinere Gesellschaften (vgl. Grafik links).

Diese Ausrichtung auf langfristige Anreize ist nicht ganz freiwillig. «Investoren fordern immer öfter von Verwaltungsräten, dass sie auch Aktien ihres Unternehmens halten», sagt Hostettler. Derzeit diskutiert wird die Frage, ob auch für Verwaltungsräte Mindesthaltvorschriften für Aktien gelten sollen.

Eine aus Anlegersicht aufschlussreiche Kennzahl, die im VR-Ranking ebenfalls berücksichtigt wurde, ist der Gesamtaufwand für die Entschädigung der obersten Führungsebene. Dabei wurde die Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ins Verhältnis zum operativen Gewinn (Ebitda) des Unternehmens gesetzt. Bei Banken wurde der Bruttogewinn berücksichtigt.

Dieses Verhältnis ist relevant, denn je mehr an das Topmanagement ausbezahlt wird, desto weniger Gewinn kann den Aktionären, etwa als Dividende, zugerechnet werden. Grosse Unternehmen sind bei dieser Betrachtung im Vorteil, da sie relativ das grössere Betriebsergebnis erwirtschaften. Gemäss dieser Massgabe wendeten die mittelgrossen Tech-Gesellschaften Temenos (9,4%) und Logitech (8,2%) am meisten für die Entschädigung ihrer Führungskräfte auf. Am Ende der Liste stehen Ems-Chemie (0,7%) und der Flughafen Zürich (0,9%).

ter können aber nicht über denselben Kamm geschoren werden. Ihre VR-Empfehlungen unterscheiden sich beträchtlich, hebt Heller hervor.

Diversität ist kein Argument

Obschon Diversität ein viel diskutiertes Corporate-Governance-Thema ist, hat sie in der Schweiz anders als im Ausland bei den Verwaltungsratswahlen kaum eine Rolle gespielt. Einzig bei Meyer Burger hat ein Aktionär als Begründung für die Nichtwahl eines Kandidaten den Mangel an Diversität des Gremiums angegeben. Das Argument trägt, denn im Verwaltungsrat des Thuner Solarzulieferers, wie auch beim Komponentenhändler Lem und bei der Beteiligungsgesellschaft BB Biotech, sind keine Frauen vertreten.

Auch wenn eine Wahl durchkommt, muss der Verwaltungsrat die Signale aus dem Aktionariat ernst nehmen. Als Faustregel gilt: Bei einer Zustimmungsrate unter 90% sollte das Gremium über die Bücher. «Wenn das Unternehmen nicht auf Aktionärskritik reagiert, muss man später bei den VR-Wahlen mit Gegenstimmen rechnen», sagt Heller.

Sie geht davon aus, dass die Wahlen in den Verwaltungsrat wegen der Einzelwahlen weiter im Fokus stehen werden. Zumal wissenschaftlich belegt sei, dass die Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums für den Unternehmenserfolg langfristig entscheidend sei.