

Das Gesetz

Gemäss Artikel 716 Obligationenrecht (OR) kann der Verwaltungsrat in allen Angelegenheiten Beschluss fassen, die nicht nach Gesetz oder Statuten der Generalversammlung zugeteilt sind. Er führt die Geschäfte einer Aktiengesellschaft, soweit er die Geschäftsführung nicht übertragen hat. Gemäss Artikel 716a OR hat der Verwaltungsrat einer Gesellschaft folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

- 1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die Festlegung der Organisation;
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie die Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft nötig ist;
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. die Erstellung des Geschäftsberichts sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.
Der Verwaltungsrat kann die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen. Er hat dabei für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder zu sorgen.

Die Luzerner Kantonalbank hat den besten VR

SCHWEIZ Eine Auswertung von siebzehn Kriterien bringt einen Überraschungssieger hervor – Keine Blue Chips auf den vorderen Rängen – Aktionärsvertreter wollen unabhängigeres Leitungsgremien

CLAUDIA CARL UND MARTIN GOLLMER

Der Preis für den besten Verwaltungsrat (VR) unter 150 schweizerischen, kotierten Unternehmen geht an die Luzerner Kantonalbank. Das ergibt die Spezialauswertung der Corporate-Governance-Studie 2013, die der unabhängige Vermögensverwalter zCapital exklusiv für «Finanz und Wirtschaft» durchgeführt hat.

Wodurch heben sich die Verwaltungsräte der drei Unternehmen vom Rest der 150 untersuchten Gesellschaften ab? Von der genauen Bewertung abstrahierend lässt sich die Frage so beantworten: Ihr VR ist angemessen bestückt, überdurchschnittlich unabhängig (Ausnahme: Emmi) und tagt relativ häufig.

Keine Personalunion

Die Verwaltungsräte der drei Unternehmen können ausserdem von den Aktionären jährlich gewählt werden (Ausnahme: Bucher), weisen keine Interessenkonflikte auf, haben ein anderes Vergütungssystem als das Management und damit andere Anreize, werden zumindest teilweise mit Aktien entschädigt (was die Verwaltungsräte zu Eigentümern macht; Ausnahme: Emmi) und erhalten keine Optionen, die zu kurzfristigem Handeln veranlassen könnten.

Verwaltungsräte von Unternehmen haben eine wichtige Aufgabe. Gemäss Gesetz haben sie die Oberleitung der Gesellschaft inne und geben den Rahmen vor.



Wer sich 2013 den Pokal für den besten Verwaltungsrat der Schweiz aufsetzen kann, wurde in einem Kopf-an-Kopf-Rennen entschieden.

innerhalb dessen sich das Management bewegen kann (vgl. Kasten links). Beobachter stellen den Verwaltungsräten ein solides Zeugnis aus. «Prinzipiell haben wir in der Schweiz gut funktionierende Verwaltungen», sagt Gregor Greber, Chef von zCapital. Dominique Biedermann, Direktor der Anlagengestaltung Ethos, attestiert den Gremien in den letzten zehn Jahren «grosse Fortschritte», die Arbeit werde immer professioneller. Zu verbessern wären aber zum Teil die fachlichen Kompetenzen und die nicht immer gegebene Unabhängigkeit. Silvan Felder, Gründer und Inhaber von VR-Management, einem

Unternehmen, das Verwaltungsräte berät, stellt einschränkend fest, dass eine zunehmende Regulierung zu sogenannten Brainless Procedures führe, bei denen man die Anforderungen an die Corporate Governance durch das Abhaken von Checklisten zu erfüllen suche. Felder: «Die Absicherung nimmt gegenüber der Gestaltung immer mehr überhand.» Es gibt noch deutlichere Stimmen: Ein Experte, der Verwaltungsräte von innen als Mitglied und von aussen als Aktienrechtler kennt, spricht von einer «Mission Impossible» – zumal die Gesetze, die Corporate Governance und die Öffentlichkeit

immer höhere Anforderungen stellen und die Verwaltungsräte ihre Tätigkeit meistens nebenamtlich ausführen. Ihnen stünden vollzeitlich arbeitende Topmanager gegenüber, die einen beträchtlichen Informationsvorsprung hätten. Zudem würden die Verwaltungsräte das Mittelmanagement kaum kennen, den Bereich im Unternehmen also, «wo die Action läuft und der Mist gebaut wird.» Weil nicht alle Verwaltungsräte alles im Detail anschauen können, werden Ausschüsse gebildet. Ihre Mitglieder können durch die vertiefte Auseinandersetzung mit einer beschränkten Zahl von Themen

Die Kriterien

Die Verwaltungsräte wurden nach folgenden siebzehn Kriterien unter die Lupe genommen, auf Basis der Geschäftsberichte 2012: Wie viele Mitglieder hat das Gremium? Wie viele sind unabhängig, stehen also nicht in einer persönlichen oder wesentlichen geschäftlichen Beziehung zum Unternehmen? Wie viele weitere Mandate hat der Verwaltungsratspräsident? Gibt es Interessenkonflikte? Wird ein gestaffelter Wahlmodus angewandt? Wie lang ist die Amtsperiode? Wie oft kam der Verwaltungsrat im Jahr zusammen? Ist der Verwaltungsratspräsident auch CEO? Werden Führungsaufgaben per Vertrag an ein Drittunternehmen oder an eine externe Person übertragen? Liegt ein angemessener Informationsrhythmus vor? Wie hoch ist die Gesamtvergütung des Verwaltungsratspräsidenten? Weitere Punkte: Aktien- bzw. Optionsprogramm, zusätzlich bezahlte Dienstleistungen, Aktienbeteiligung pro Mitglied, Gesamtvergütung VR und Geschäftsleitung in Relation zum Ebitda, getrenntes Vergütungsmodell für VR und Geschäftsleitung. In jeder Kategorie waren maximal ein bis drei Punkte zu holen. Bei gleicher Punktzahl gab eine höhere Unabhängigkeit den Ausschlag für die bessere Platzierung.

nisse der Unternehmen eingehen. Wichtig sei deshalb, dass vor jeder Suche ein klares Anforderungsprofil erstellt werde. Leute, die es erfüllen, müssten dabei nicht zwingend solche sein – die laudauf, landab bekannt seien – die Sieger im Rating von «Finanz und Wirtschaft» zeigen es. Zu viele oberste Leitungsgremien sind zudem gemäss Felder «erstbeste Verwaltungsräte statt bestmögliche Verwaltungsräte».

Erfolgsfaktor Diversität

Wie die Zusammensetzung des Verwaltungsrats und der Erfolg von Unternehmen an der Börse zusammenhängen, hat die internationale Anwaltskanzlei Eversheds im April dieses Jahres unter mehr als 500 grossen Unternehmen weltweit ermittelt. Gesellschaften mit überdurchschnittlich guter Aktienperformance von Juli 2011 bis Juli 2012 hatten einen vergleichsweise kleinen Verwaltungsrat mit vielfältiger Branchen- erfahrung, einem grösseren Anteil an nicht exekutiven Mitgliedern und durchschnittlich jüngeren Personen. Allerdings, betonen die Autoren der Studie, hingen Aktienkurse auch noch von vielen weiteren Einzelfaktoren ab.

Corporate-Governance-Risiken sollten immer zusammen mit der Bilanz des Unternehmens und dem Marktumfeld betrachtet werden. Wer über lange Zeit wirtschaftlich erfolgreich ist, droht nachlässig zu werden. Umgekehrt zeigt sich im Krisenfall, wie gut Aufsicht und Kontrolle wirklich funktionieren.

Im VR-Ranking finden sich Unternehmen mit Familien- oder Grossaktionären über das ganze Tableau verteilt. Dass gute Verwaltungsratspraxis auch ohne ein atomisiertes Aktionariat möglich ist, zeigt neben den drei Bestplatzierten Swissquote auf Rang vier. Dass es mit Swisscom nur ein SMI-Titel in die Top Ten geschafft hat, ist unterdessen kein Zufall, meint zCapital-Chef Greber. «Die Kompaktheit des Verwaltungsrats ist bei vielen Small und Mid Caps ein Vorteil», sagt er. Auch die Gesamtvergütung falle dort grösstenteils in einem vernünftigen Rahmen aus.

Die Bestplatzierten im Kurzporträt

Auf dem Podest des Verwaltungsrat-Ranking befinden sich drei kleinere und mittlere Unternehmen

1. PLATZ: LUZERNER KANTONALBANK LEBT GUT MIT EINEM GROSSAKTIONÄR

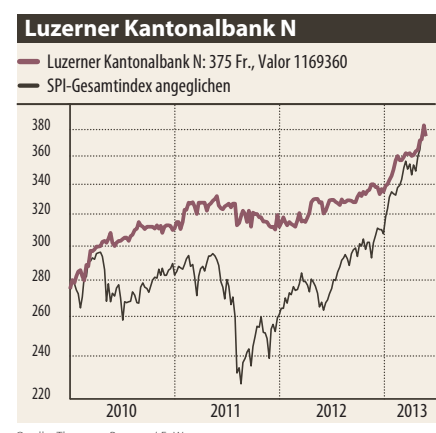


Mark Bachmann VR-Präsident

Die Luzerner Kantonalbank belegt im VR-Ranking den ersten Platz vor zwei punktgleichen Unternehmen, weil sie den unabhängigen Verwaltungsrat (VR) aufweist. Das ist erstaunlich, hat das Finanzinstitut doch mit dem Kanton Luzern einen Grossaktionär in seinen Reihen, der 61,5% der Anteil-

bank gewissermassen an der langen Leine. Gemäss VR-Präsident Mark Bachmann geniesst der Kanton indessen keine Vorzugsstellung. Er sei «jedem Aktionär gleichermaßen verpflichtet», sagte er bei seinem Amtsantritt im Mai 2011 zu «Finanz und Wirtschaft».

Bachmann ist Vorsitzender der Gruppenleitung und Mitinhaber der 4B-Gruppe in Hochdorf, eines führenden Fenster- und Fassadenherstellers in der Schweiz. Er sagt, dass er Industrieller und nicht Bankfachmann sei, sei kein Nachteil. Eine Bank funktioniere nach ähnlichen Prinzipien wie jedes andere Unternehmen auch.



Quelle: Thomson Reuters / F+I

Table listing board members of Luzerner Kantonalbank: Mark Bachmann, Christoph Lengwiler, Max Pfister, Adrian Gut, Reto Sieber, Elvira Bieri, Josef Felder, Doris Russi Schurter.

Total Punkte: 24

2. PLATZ: EINHEITSAKTIE HAT BUCHER MODERNE CORPORATE GOVERNANCE GEBRACHT

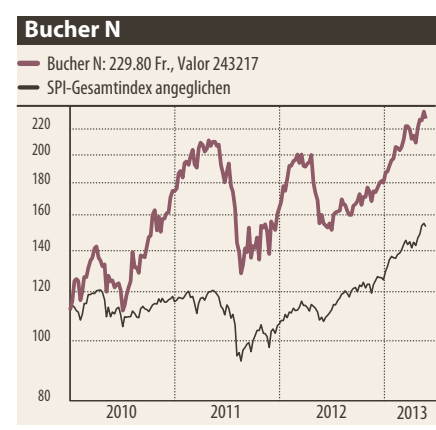


Rolf Broglie VR-Präsident

Buchers Verwaltungsrat (VR) und Geschäftsleitung sind vollständig getrennt. Es gibt keine ehemaligen operativen Führungskräfte, die nun im VR einsitzen. Geführt wird das Gremium von Rolf Broglie, einem Unternehmer aus dem Zürcher Unterland, der in der Öffentlichkeit kaum be-

beruflichen Weg gegangen ist: Anita Hauser führt eine Marketingagentur, Michael Hauser war als ETH-Ingenieur für ABB, Alstom und Strabag tätig.

Die Verwaltungsräte Thomas Bechtler, Claude Cornaz und Heinrich Spoerry entstammen traditionellen Zürcher Unternehmerfamilien, die in ihren Gesellschaften pikantesweise eine andere Corporate Governance leben als bei Bucher: Cornaz ist bei Vetropack sowohl VR-Präsident und CEO als Geschäftsleitungsvorsitzender, Heinrich Spoerry amtiert als VR-Präsident und CEO bei SFS Stadler (die jüngst Pläne für einen



Quelle: Thomson Reuters / F+I

Table listing board members of Bucher: Rolf Broglie, Anita Hauser, Ernst Bärtschi, Thomas W. Bechtler, Claude R. Cornaz, Michael Hauser, Heinrich Spoerry.

Total Punkte: 24

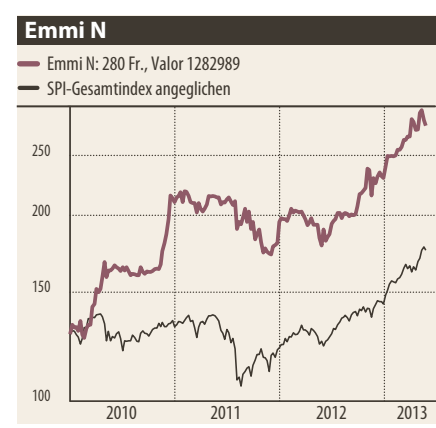
3. PLATZ: EMMI VERFOLGT KONSEQUENT IHRE STRATEGIE UND IST GUT BESETZT



Konrad Graber VR-Präsident

Der Erfolg des Milchverarbeiters hängt stark mit dem Duo an der Spitze zusammen. Verwaltungsratspräsident Konrad Graber und CEO Urs Riedener ergänzen sich bestens: auf der einen Seite der ruhig und besonnen wirkende Graber, auf der anderen Seite der wirblige Schnell-

den. Durch die Werberin Diana Strebel fliesst Wissen für das Vermarkten von Emmi in den VR. Vorwärts hat der Milchverarbeiter mit der Frauenquote gemacht, seit die Unilever-Managerin Monique Bourquin als Nachfolgerin von Joseph Deiss gewählt wurde. Der Ex-Bundesrat und Ex-Präsident der Uno-Generalsammlung war ein Türöffner für globale Märkte. Mit Stephan Baer, dem ehemaligen Chef der gleichnamigen Weichkäseerei, ist das Unternehmertum, das auf Nachhaltigkeit setzt, vertreten. Mit neun Mitgliedern ist der VR aber eher gross.



Quelle: Thomson Reuters / F+I

Table listing board members of Emmi: Konrad Graber, Thomas Oehen-Bühlmann, Christian Arnold-Fässler, Stephan Baer, Hans Herzog, Niklaus Meier, Josef Schmidli, Diana Strebel, Monique Bourquin.

Total Punkte: 24

Gut zu wissen

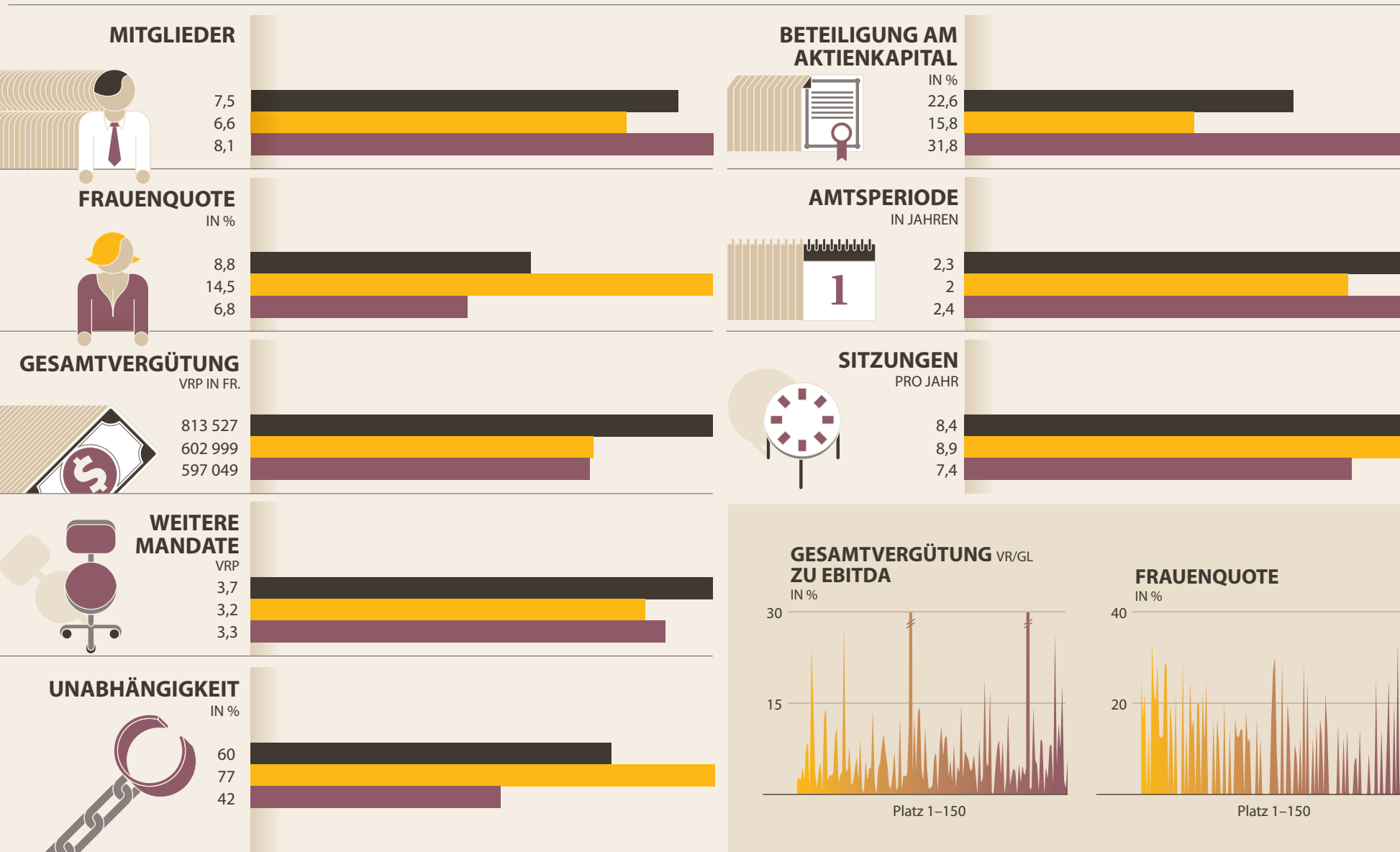
Wie jedes einzelne der 150 Schweizer Unternehmen abgeschnitten hat, lesen Sie unter fuw.ch/250513-2. Am Mittwoch kommt der Verwaltungsratspräsident der Luzerner Kantonalbank zu Wort. Ausserdem stehen künftige Herausforderungen für die Schweizer Gremien sowie die Verwaltungspraxis in den USA, Grossbritannien und Deutschland im Blick.



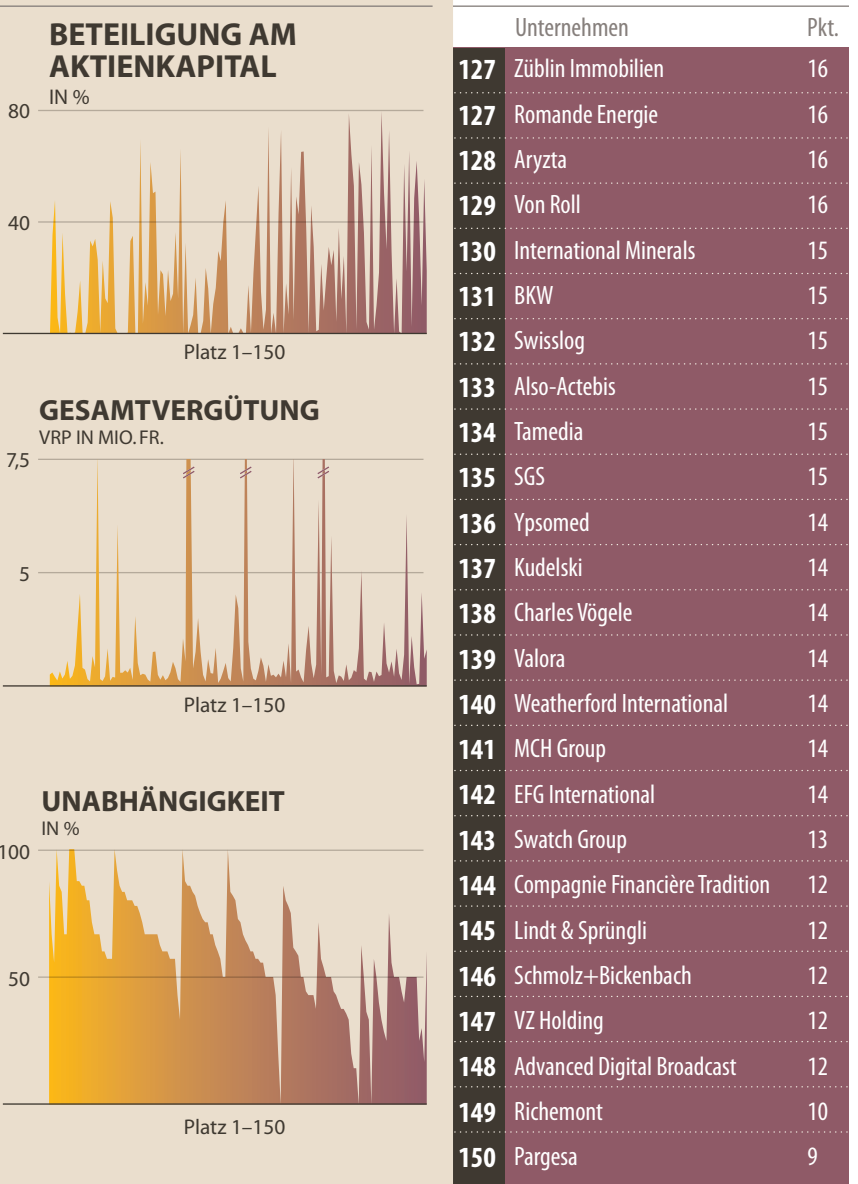
TOP

Table listing the top 25 companies in the ranking, including Luzerner Kantonalbank, Bucher Industries, Emmi, Swissquote, St. Galler Kantonalbank, Lem, Bossard, Swisscom, Schaffner, Tecan, Valiant, ABB, Adecco, Implenia, Liechtensteinische Landesbank, Comet, Orell Füssli, Sulzer, Forbo, Galenica, Intershop, Coltene, Gurit, Givaudan, and Vetropack.

VERWALTUNGSRÄTE IM DURCHSCHNITT



GESAMTÜBERBLICK



FLOP

Table listing the bottom 25 companies in the ranking, including Züblin Immobilien, Romande Energie, Aryzta, Von Roll, International Minerals, BKW, Swisslog, Also-Actebis, Tamedia, SGS, Ypsomed, Kudelski, Charles Vögele, Valora, Weatherford International, MCH Group, EFG International, Swatch Group, Compagnie Financière Tradition, Lindt & Sprüngli, Schmolz+Bickenbach, VZ Holding, Advanced Digital Broadcast, Richemont, and Pargesa.