

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 unabhängigere 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.

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.

immer höhere Anforderungen stellen und die Verwaltungsräte ihre Tätigkeit meistens nebenamtlich ausführen. Ihnen stünden vollzeitlich arbeitende Topmanager gegenüber, die einen beträchtlichen Informationsvorsprung hätten.

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.

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.

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. Das es mit Swisscom nur ein SMI-Titel in die Top Ten geschafft hat, ist uninteressant kein Zufall, meint zCapital-Chef Greber.

Die hohen und steigenden Anforderungen an die Verwaltungsräte machen die Rekrutierung geeigneter Personen zur Herausforderung. Dabei vermisst Berater Felder vorseitens der Headhunter, dass sie vertieft auf die Bedürf-

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

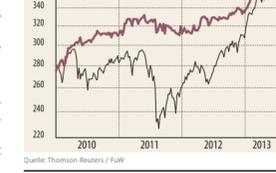


Mark Bachmann VR-Präsident

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

Umfangreiches Bankwissen bringt dagegen Vizepräsident Christoph Lengwiler ein. Er ist Professor an der Hochschule Luzern – Wirtschaft, Leiter des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ und Mitglied des Bankrats der Schweizerischen Nationalbank. Unter den übrigen Verwaltungsräten befinden sich Unternehmer aus der Region (Adrian Gut, Reto Sieber) sowie Führungskräfte von Unternehmen aus der übrigen Schweiz (Elvira Bieri, SGS; Josef Felder, ehem. Flughafen Zürich; Doris Russi Schurter, ehem. KPMG).

Verwaltungsratsmitglieder

- 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 pikanteserweise 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

Börsengang bekanntgegeben hat). Allen ist aber eine auf nachhaltigen Erfolg ausgerichtete Unternehmensführung eigen.

Den wesentlichen Schritt zu einer modernen Corporate Governance hat Bucher vor gut zehn Jahren gemacht, als mit Philip Mosimann ein CEO von aussen geholt und zwei Jahre später die Einheitsaktie eingeführt wurde. Seither hat die Gesellschaft an unternehmerischem Profil und Statur gewonnen. Es wird seit Jahren eine konsistente Strategie verfolgt, die ansehnliches Wachstum und vergleichsweise hohe Margen ermöglicht hat.

Verwaltungsratsmitglieder

- 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 Schnelldenker, Manager-

Keiner der Verwaltungsräte ist bei Emmi exekutiv tätig. Der VR ist mit Mitgliedern aus allen für Emmi wichtigen Bereichen gut besetzt. So ist die Mehrheitsaktionärin ZMP (54,3%) durch drei Mitglieder vertreten. Der Milchverarbeiter bewegt sich auf einem schmalen Grat. Die Interessen der Mehrheitsinvestoren sind nicht immer deckungsgleich mit denen des Unternehmens. So wollen die Landwirte einen möglichst hohen Milchpreis, während Emmi ihn möglichst tief halten möchte. Hier geht es auch im VR darum, die verschiedenen Interessen auszutarieren.



Quelle: Thomson Reuters / F+I

ren. 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.

Verwaltungsratsmitglieder

- 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

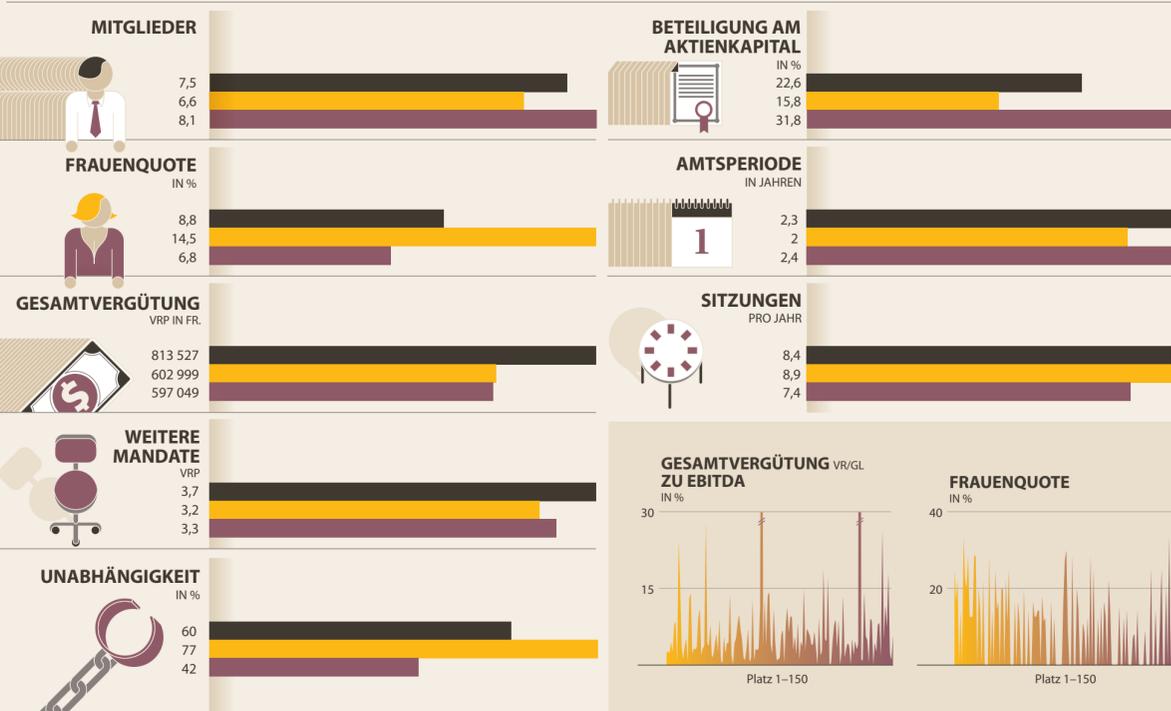
Wie jedes einzelne der 150 Schweizer Unternehmen abgeschnitten hat, lesen Sie unter fuw.ch/250513-2. Am Mittwoch kommt der Verwaltungsratspräsident der Luzerner Kantonalbank zu Wort. Ausserdem stehen künftige Herausforderungen für die Schweizer Gremien sowie die Verwaltungspraxis in den USA, Grossbritannien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



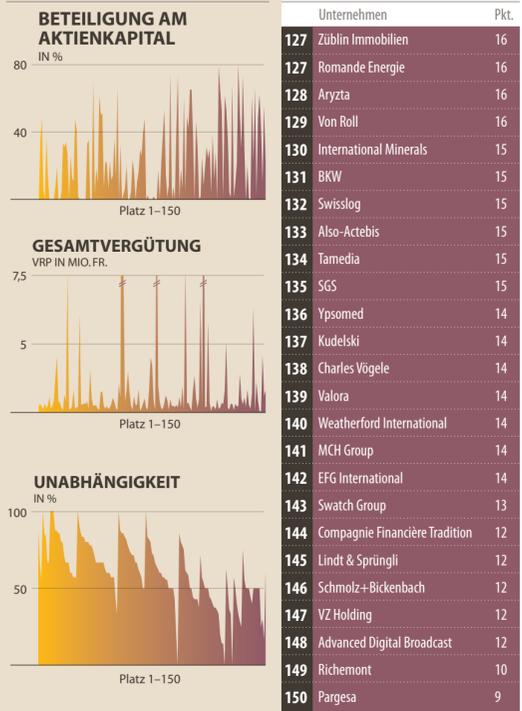
TOP

Table with 2 columns: Unternehmen, Pkt. Lists top 25 companies and their scores.

VERWALTUNGSRÄTE IM DURCHSCHNITT



GESAMTÜBERBLICK



FLOP

Table with 2 columns: Unternehmen, Pkt. Lists bottom 25 companies and their scores.