

Corporate Governance international verglichen

Verwaltungsräte stärker im Fokus von Behörden und Aktionären

DEUTSCHLAND: VIELE REGELN, ABER MÄSSIGE UMSETZUNG

Wie in der Schweiz dominiert das Thema Gehaltsexzesse die Diskussion über gute Unternehmensführung. Kaum Beachtung finden bestehende Möglichkeiten, darauf Einfluss zu nehmen. Mit 5% des Grundkapitals können Aktionäre die Tagesordnung der Hauptversammlung (HV) ändern. ThyssenKrupp oder Siemens haben etwa freiwillig die Vergütung auf die Traktandenliste gesetzt. Der HV-Entscheid ist konsultativ, das letzte Wort hat der Aufsichtsrat. Er besteht zur Hälfte aus Vertretern der Mitarbeiter («Mitbestimmung»).

In deutschen AG ist der Verwaltungsrat losgelöst vom Tagesgeschäft. Dabei gilt eine zweijährige Karenzfrist beim Wechsel in den AR. Wie in der Schweiz fällt Depotstimmrecht eine wichtige Rolle zu, die Mehrheit der Aktien der Dax-Konzerne liegt inzwischen im Ausland. Der US-Dienst Institutional Shareholder Services (ISS) gibt dabei einflussreiche Statements ab. Anfang Mai etwa wurde die Wahl von Ex-Lufthansa-Chef Wolfgang Mayrhuber an die Spitze des Lufthansa-Aufsichtsrats fast vereitelt. Die grosse Zahl der Mandate Mayrhubers stiess ISS auf.

Dem Zeitgeist entsprechend dürften zur Corporate Governance bald neue Gesetzesauflagen blühen. Anders als in der

Schweiz hat der Gesetzgeber schon früh den Rahmen enger gesteckt, 1998 etwa mit dem Kontroll- und Transparenzgesetz. 2001 entstand die ständige «Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex», die eine freiwillige Selbstverpflichtung erarbeitet hat. Gemäss einer Studie des Berlin Center of Corporate Governance erfüllen die Dax-Konzerne heute fast 96% der Empfehlungen des Kodex. Seit 2005 müssen kotierte Unternehmen in der Regel auch die Vorstandsvergütung offenlegen. Seit 2009 haftet zudem der Aufsichtsrat für die «Angemessenheit» der Vorstandsvergütung. Dennoch plant die Regierung nun die Einführung einer Gehaltsdeckelung.

Trotz der Regeldichte ist die Corporate Governance gemäss dem Headhunter Heidrick & Struggles verbesserungsfähig. 2011 schnitt Deutschland in der Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung gut ab, lag aber in Transparenz, Unabhängigkeit und Evaluation der Aufsichtsratsarbeit unter dem europäischen Schnitt. Der Anteil nichtdeutscher sowie weiblicher Mitglieder im Aufsichtsrat fällt unterdurchschnittlich aus. Im Vergütungsausschuss ist ferner die Zahl unabhängiger Vertreter europaweit am niedrigsten. **DM**, Frankfurt

USA: DOPPELMANDAT SORT FÜR HITZIGE DISKUSSIONEN

Das Thema Verwaltungsrat sorgt in den USA derzeit für grosse Schlagzeilen. Das anschaulichste Beispiel dafür ist die Debatte über das Doppelmandat von J.-P. Morgan-Chef Jamie Dimon. Die Aktionäre der grössten Bank Amerikas haben letzte Woche zwar gegen die Aufrennung seiner Doppelfunktion als Chairman und CEO votiert. Die intensive Diskussion über seine Machtstellung zeigt jedoch, dass Grundsatzfragen zur Unternehmensführung in den USA aktueller denn je sind.

J.P. Morgan hinkt dabei dem Trend hinterher. Gemäss dem Corporate-Governance-Spezialisten Spencer Stuart haben inzwischen mehr als 40% aller Unternehmen aus dem Leitindex S&P 500 die Funktionen des VR-Präsidenten und des CEO personell getrennt. Vor zehn Jahren war das erst bei einem Viertel der Fall. 23% der Konzerne haben heute zudem einen vollständig unabhängigen Chairman, wogegen es vor einem halben Jahrzehnt lediglich 13% waren. Eine wichtige Rolle für diese Entwicklung spielen strengere Auflagen für Publikumsgesellschaften und besonders das Sarbanes-Oxley-Gesetz, das nach den grossen Unternehmensskandalen Enron, Tyco und Worldcom eingeführt wurde.

Im internationalen Vergleich stehen bei amerikanischen Unternehmen vor allem die grossen Qualitätsunterschiede des Verwaltungsrats heraus. «Im Gegensatz zu den meisten Ländern gibt es in den USA keinen einheitlichen Kodex zur Corporate Governance, sondern nur freiwillige Standards», begründet das Donna Anderson, Analystin für das Fondshaus T. Rowe Price. Eine weitere Besonderheit ist der starke Fokus auf Unabhängigkeit. So sind bei Gesellschaften aus dem S&P 500 mittlerweile 84% der Mitglieder im Verwaltungsrat unabhängig. Im Fall von 59% der Unternehmen ist der CEO heute der einzige nicht unabhängige Angehörige des Aufsichtsgremiums. Im Durchschnitt ist ein Verwaltungsrat in den USA etwas über 62 Jahre alt, und der Anteil an Frauen beträgt 17%.

In welchem Unternehmen der Verwaltungsrat die beste Arbeit leistet, ist objektiv schwierig zu belegen. Gemäss Jim Drury, Chef des Headhunters James Drury Partners, stehen die Aufsichtsgremien von American Express, AT&T, FedEx, McDonald's, 3M und IBM an der Spitze in Sachen Kompetenz. Am hinteren Ende sei der Statistik rangieren Morgan Stanley, Amazon, Wal-Mart, Berkshire Hathaway, Intel, Hess und News Corp. **CG**, New York

GROSSBRITANNIEN: AKTIONÄRE NUTZEN IHREN EINFLUSS

«Comply or Explain», so lautet der Grundsatz der Corporate Governance in Grossbritannien. Wann immer eine Gesellschaft also von den Grundsätzen der guten Unternehmensführung («The UK Corporate Governance Code») abweicht, löst das eine Erklärungsfrist aus und ist damit letztlich ein Anknüpfungspunkt, um mit den Aktionären zu sprechen. Es gibt aber einige Prinzipien – integraler Bestandteil der Kotierungsvorschriften der Börse –, die immer und für alle gelten. Dazu gehören die Trennung der Rolle von Verwaltungsratspräsident und Chief Executive Officer (CEO), ein Mix im Verwaltungsrat punkto Geschlecht, Fähigkeiten und Unabhängigkeit, ein transparenter Ernennungsprozess, die regelmässige Wiederwahl nach spätestens drei Jahren sowie die Verpflichtung zu einem Dialog mit den Aktionären.

Aber damit nicht genug. «In Grossbritannien hat die Einsicht Einzug gehalten, dass wir aktivere Aktionäre benötigen, um Unternehmen zur Verantwortung zu ziehen», sagt Colin Melvin, Chief von Hermes Equity Ownership Services, einem Angehöriger für institutionelle Investoren, um ihre Eigentümerrechte besser ausüben zu können. Daher gibt es seit 2010 den Se-

wardship Code, der auf Seite der Eigentümer Grundregeln zum Engagement mit den Unternehmen festlegt und auch verlangt, das Abstimmverhalten offenzulegen. Aktionäre üben bei britischen Unternehmen denn auch Einfluss aus, wie zwei frische Beispiele zeigen. Martin Gilbert, der CEO von Aberdeen Asset Management, kam als gleichzeitiger Chairman der schlingernden Transportgesellschaft First Group von Anlegerseite zunehmend unter Druck und trat zurück. Ein Hinweis auf aktive Aktionäre war auch der Abgang des CEO der Sicherheitsfirma G4S, der nach zwei teuren Patzern abtreten musste. Generell ist die Investorenschaft auf dem Finanzplatz London gut vernetzt, und Anliegen betreffend die Governance werden von den Unternehmen aufgenommen. Die meisten dieser Gespräche finden allerdings im Hintergrund statt. Was in Grossbritannien zudem nützlich ist, sind Corporate Brokers, also Investmentbanken, die einem Unternehmen helfen, mit dem Kapitalmarkt in Verbindung zu stehen. «Generell ist der direkte Zugang in Grossbritannien und im Rest Europas gut», sagt Melvin. Bei Unternehmen in den USA oder auch in Emerging Markets sei es schwieriger. **CP**, London

«Der VR-Präsident sollte Moderator sein und nicht Dominator»

MARK BACHMANN Der oberste Luzerner Kantonalbänker über Erfolgsfaktoren im Verwaltungsrat, Alltagsprobleme sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Leitungsgremien von Finanzinstituten und Industrieunternehmen

Gemäss dem Ranking 2013 von zCapital und FuW präsidiert Mark Bachmann den besten Verwaltungsrat (VR) der Schweiz – den der Luzerner Kantonalbank (LUKB; vgl. Samstagsausgabe). Er sieht Respekt, Vertrauen und eine positive Streitkultur als Erfolgsfaktoren für einen Verwaltungsrat. Bachmann macht ein Spannungsverhältnis zwischen Gestaltung und Verwaltung aus und erklärt, dass ein Bankenverwaltungsrat ein engeres Korsett habe als sein Pendant in der Industrie. Beide seien jedoch stark auf Kosten und Effizienz fokussiert.

Herr Bachmann, was zeichnet den Verwaltungsrat der LUKB aus? Wir sind auffällig unauffällig. Das Gremium besteht aus fachlich hervorragenden Mitgliedern, die unabhängig sind, ihre berufliche Erfahrung einbringen und die nötige Sozialkompetenz haben, um auch als Gruppe zu funktionieren.

War das schon immer so? Nein, die Ausgangslage war anders: Die LUKB war eine Staatsbank, nach der Teilprivatisierung im Jahr 2001 wurde aus einem mit Vertretern der politischen Parteien besetzten Bankrat ein Verwaltungsrat, der unabhängig vom Mehrheitsaktionär, dem Kanton Luzern, agiert.

Der Kanton Luzern hält 61,5% der Aktien. Wie läuft die Zusammenarbeit mit Ihrem Grossaktionär? Die Zusammenarbeit ist institutionalisiert, die Eignerstrategie gibt uns die Spielregeln vor. Einmal im Jahr findet ein Investor-Relations-Gespräch mit dem Kanton statt – genau gleich, wie wir das mit anderen grossen Aktionären tun. Der Mehrheitsaktionär nimmt keinen direkten oder indirekten Einfluss auf unsere Geschäftspolitik.

Wie gross ist der Spielraum tatsächlich? In puncto Vergütungen macht die Eignerstrategie ja zum Beispiel sehr konkrete Vorgaben.

Ja, sie bestätigt aber den Rahmen, den wir uns schon früher selbst gegeben haben. Mit der vorgegebenen Bandbreite für die Vergütungen können wir gut leben. Es ist ausserdem wichtig, dass der Mehrheitsaktionär sieht, dass es noch über 33'000 andere Aktionäre gibt, mit Interessen, die es ebenfalls zu wahren gilt. Der Verwaltungsrat steht somit auch in der Pflicht der Minderheitsaktionäre.

Wie sieht das VR-Erfolgsrezept aus? Wichtig sind Respekt und Vertrauen. Zentral ist auch, dass es keine Gruppenbildung gibt. Die Verwaltungsräte müssen zuhören können und ergebnisoffen diskutieren. Der Präsident darf keine Meinung vorgeben. Er sollte Moderator sein und kein Dominator. Ausserdem braucht es eine positive Streitkultur. Es macht die Qualität des Gremiums aus, qualifiziert zu diskutieren und sich erst dann eine Meinung zu bilden.

Mehr als drei VR-Mandate dieser Grössenordnung lassen sich wahrscheinlich nicht seriös ausüben.

Gibt es im Verwaltungsrat trotzdem gewisse Probleme? Manchmal fühlen sich Mitglieder durch die Arbeit in den Ausschüssen überfordert. Dort werden Themen vertieft, die der Gesamt-VR später verabschiedet. Oft sind Mitglieder nicht mit dem Zusammenfassenden der Ausschüsse zufrieden und fordern mehr Informationen. Das ist das Gegenteil des «Lean-back-Syndroms» – dass sich einige zurücklehnen, wenn andere genauer hinschauen. Delegieren, aber auch vertrauen können ist eine grosse Herausforderung.

Und sonst noch? Es ist nicht immer einfach, ein Gleichgewicht zwischen regulatorischen Themen, die in einer Bank sauber behandelt

werden müssen, und den strategischen Themen herzustellen. Es gibt ein Spannungsverhältnis zwischen unternehmerischer Gestaltung und der Aufsicht über das Bestehende, also dem Verwalten.

Sind die Anforderungen gestiegen? Für eine Bank sind die regulatorischen Vorgaben heute viel umfangreicher als noch vor sechs, sieben Jahren. Die Finma hat sehr hohe Ansprüche an den Verwaltungsrat. Wir haben ein Sollprofil erstellt und testen das bei Kandidaten durch ein Raster ab: Mann, Frau, Ausbildung, berufliche Erfahrung, allfällige Interessenbindungen usw. Wir brauchen auch Leute, die Ausschüsse leiten können.

Wie stark sind Sie als Verwaltungsratspräsident zeitlich gefordert? Die zeitliche und inhaltliche Intensität der Arbeit hat in den letzten Jahren zugenommen. Als Verwaltungsratsmitglied oder Präsident sollte man sich auf wenige Ämter konzent-

Zur Person

Der 50-jährige Mark Bachmann ist vielfach engagiert. 1989, nach Abschluss des Betriebswirtschaftsstudiums an der Universität St. Gallen, tritt er ins heute 48 Gruppe genannte Familienunternehmen in Hochdorf ein. Dessen Führung übernimmt er 1998. Die Gesellschaft, ein führender Hersteller von Fenstern, Türen, Fassaden und Badmöbeln in der Schweiz mit 730 Mitarbeitenden und einem Umsatz von 199 Mio. Fr., gehört ihm zu gleichen Teilen mit seinen Brüdern Otto und Ivo. Seit 2005 ist Bachmann Verwaltungsrat der Luzerner Kantonalbank, 2011 übernimmt er das Präsidium. Seit 2013 sitzt er auch im Verwaltungsrat des Storenfabrikanten Grieser in Aadorf. Daneben ist der parteilose Unternehmer in fünf weiteren wirtschaftsnahen Organisationen und Vereinen aktiv. Bachmann wohnt in Luzern. Mit seiner Frau Mirjam, die er 1994 geheiratet hat, hat er zwei 17-jährige Zwillingstöchter. **MG**

rieren. Mehr als drei Mandate dieser Grössenordnung lassen sich wohl nicht seriös ausüben.

Wie wichtig ist Diversität? Sehr wichtig. Dabei meine ich nicht nur fachliche Diversität, sondern auch unterschiedliche Temperamente und Lebensläufe. Wir können Fragen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten, was ein vollständigeres Bild ergibt. Auch Frauen sollten vertreten sein. Ich erlebe sie beharrlich in Diskussionen, sehr präzise und fordernd. Es ist aber anspruchsvoll, geeignete Frauen zu finden. Das Alter ist ebenfalls bedeutend. Unser Gremium hat einen Durchschnitt von 54 Jahren. Verwaltungsräte mit einem Mittel von 65 und mehr finde ich nicht gut. Zudem sollte eine Mitgliedschaft nicht mehr als zehn bis zwölf Jahre dauern. Ein Gremium muss laufend erneuert werden. Damit wird eine voraussetzende Personalpolitik zentral.

Das Kerngeschäft fordert uns. Wir müssen darauf achten, nicht die falschen Schwerpunkte zu setzen.



Dem Verwaltungsrat der Luzerner Kantonalbank mit Mark Bachmann an der Spitze sind **Kosten und Effizienz wichtig**: «Wie in der Industrie drehen auch wir in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen sozusagen jede Schraube um.»

reit 2008 rund 10 Mio. Fr. pro Jahr sparen konnten. Auch Kooperationen mit anderen Banken sind ein Thema. Ebenso setzen wir uns mit der Entwicklung des Mobile und Online Banking auseinander, weil sich das Kundenverhalten klar in diese Richtung entwickelt. Wie in der Industrie drehen wir auch als Bank in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen sozusagen jede Schraube um.

Das Kerngeschäft fordert uns. Wir müssen darauf achten, nicht die falschen Schwerpunkte zu setzen.

Was beschäftigt den VR der LUKB derzeit stärker – die Minder-Initiative oder der Strukturwandel im Bankensektor?

Wir sehen der Umsetzung entspannt entgegen, weil wir starke Aktionärsrechte begrüssen. In unserer Branche gibt es aber massive Veränderungen, sie betreffen vor allem das Private Banking. Wir haben die Problematik der grenzüberschreitenden Finanzgeschäfte und die Debatte über Retrozessionen. Alles Themen, die auch Kantonalbanken stark beschäftigen, in Verbindung mit einer anspruchsvollen Wirtschaftslage. Das Kerngeschäft fordert uns also stärker, und wir müssen darauf achten, dass wir nicht die falschen Schwerpunkte setzen.

Aus der Umsetzung der Minder-Initiative erwarten Sie keinen grossen Aufwand? Wir haben eine Arbeitsgruppe eingesetzt. Wir hoffen, dass wir an der nächsten Generalversammlung die angepassten Statuten verabschieden können. Wir haben schon vor Jahren die einjährige

Stetigkeit kommt vor Gewinnmaximierung

Die Luzerner Kantonalbank (LUKB) misst der Kontinuität der Ergebnisse einen höheren Stellenwert zu als deren Steigerung. Der Gewinn pro Aktie zeigt über die letzten fünf Jahre eine bemerkenswerte Konstanz: Die Differenz zwischen dem 2009 verzeichneten tiefsten Wert von 20.13 Fr. je Aktie und dem im abgelaufenen Geschäftsjahr mit 21.23 Fr. erzielten Bestergebnis ist kleiner als 10%. Von anderen börsenkotierten Banken sind Anleger grössere Ergebnisschwankungen gewohnt.

In das Bild passen auch die beständigen Dividendenzahlungen: 2008 betrug die Ausschüttung 10 Fr. pro Titel. Seit 2009 wurden jährlich 11 Fr. ausbezahlt – ein Wert, der auch 2013 beibehalten werden dürfte und einer Dividendenrendite von rund 3% entspricht. An dieser Dividendenpolitik will die Kantonalbank langfristig festhalten und jährlich gut die Hälfte



des Unternehmensgewinns an die Aktionäre ausschütten.

Die Eigenkapitalbasis wurde in den letzten fünf Jahren deutlich ausgebaut und erreichte per Ende 2012 eine Deckung von 191%. Gesetzlich gefordert sind 137,5%. Angepasst auf die neuen Standards gemäss Basel III entspricht dies einer Eigenkapitalquote von hohen 15,7%. Damit befindet sich die LUKB am oberen Ende des eigenen Zielbands von 14 bis 16%. Die vom Kanton gestellte Staatsgarantie bietet ein zusätzliches Sicherheitsnetz, sodass die Analysten der Ratingagentur Standard & Poor's die Kreditwürdigkeit der Kantonalbank mit einem AAA+ veranschlagen.

Der Preis für das Plus an Sicherheit ist allerdings eine rückläufige Rentabilität auf dem Eigenkapital. Seit 2008 ist der Wert von 12,5 auf fast 10% gesunken

Aktienstatistik	
Bewertung	Na.
Kurs am 28. Mai 2013, 14 Uhr, in Fr.	373
Rendite in % (per 2012)	2,9
KGV 2012	18
KGV 2013	17
Kurs-Buchwert-Verhältnis	1,46
Börsenwert (in Mio. Fr.)	3137
Angaben pro Titel in Fr.	
Gewinn 2011	20,40
Gewinn 2012	21,23
Gewinn 2013, geschätzt	21,80
Dividende per 2012	11
Dividende per 2013, geschätzt	11
Pay-out Ratio in %	52
Bedeutende Aktionäre: Kanton Luzern (61,5%)	
FuW Rating	
B Wachstum	B+ Aktionsbeziehungen
	B+ Transparenz

und bewegt sich damit an der unteren Grenze der angestrebten Eigenkapitalrendite von 9 bis 14%.

In den Reihen der Aktionäre kommen die solide finanzielle Basis und die Stetigkeit der Gewinne gut an. Sowohl das Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) als auch das Kurs-Buch-Verhältnis (KBV) haben sich in den letzten fünf Jahren ausgeweitet. Mit einem KGV von 17 – basierend auf der Gewinnschätzung für das Geschäftsjahr 2013 – und einem KBV von 1,4 gehört die LUKB mittlerweile zu den am höchsten bewerteten Schweizer Banken. Auf diesem Niveau wird die Luft jedoch dünn.

Die Kehrseite der Konstanz ist zudem, dass die Wachstumschancen eng begrenzt sind. Die Bank ist klare Marktführerin im Heimkanton bei Hypothekenausschüttungen und Krediten an kleinere und mittlere Betriebe. Die Abhängigkeit vom Zinsgeschäft, in dem die Bank über 70% des Ertrags erwirtschaftet, ist gross. Das gegenwärtige Tiefzinsumfeld drückt zudem auf die Margen. Eine Kompensation dieser Einbusen durch die Ausweitung der Volumen ist nur unter Inkaufnahme grosser Risiken möglich.

Die Bank hat das Wachstum der Kundenausleihungen deshalb gebremst und verspricht, die internen Vorgaben in Bezug auf Tragbarkeit und Eigenfinanzierung strikt einzuhalten. Um sich vor steigenden Zinsen zu schützen, sichert sich die Kantonalbank ausserdem über Derivate ab, was zusätzliche Kosten mit sich bringt. Trotz weiter steigender Hypothekarforderungen war der Ertrag dieses Bereichs im ersten Quartal des laufenden Geschäftsjahres damit sogar leicht rückläufig. **RK**

VR-Wahl eingeführt und bringen bereits den Vergütungsbericht zur konsultativen Abstimmung. Aber es gibt noch ein paar Details wie die Frage: In wie vielen Gremien darf ein Verwaltungsrat sitzen? Hier müssen wir noch überlegen, wie wir damit umgehen wollen. Zusammenfassend erwarte ich aber keine grossen Folgen.

Wie wichtig ist das Verhältnis Verwaltungsratspräsident-CEO? Ein gutes Verhältnis ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung müssen zusammenarbeiten können, sonst geht es nicht. Wichtig sind Offenheit und Respekt. Unser CEO leistet zusammen mit der Geschäftsleitung hervorragende Arbeit. Aber was im gegenwärtigen Umfeld schwierig ist, ist die Identitätskrise, in der sich die gesamte Bankenwelt befindet. Was sich unsere Leute manchmal anhören müssen, auch als «Kantonalbänker», empfinde ich einfach nicht als korrekt.

Wie werden sich die Aufgaben von Verwaltungsräten ändern? Die Gremien werden professioneller. Es stellt sich die Frage, ob es mehr Berufungsverwaltungen geben wird. Es dürften tendenziell auch weniger Mitglieder pro Gremium sein. Die Themen, die über den Regulator in einen Bankverwaltungsrat kommen, müssen verdichtet behandelt werden, damit es mehr Platz für wertengerierende Arbeit gibt. Der Verwaltungsrat muss sich mehr Zeit nehmen können, den strategischen Fragen nachzugehen.

INTERVIEW: CLAUDIA CARL UND MARTIN GOLLMER
Eine ausführliche Version des Interviews lesen Sie auf: fuw.ch/290513-1

Mehr Dialog mit Anlegern

CH Bewegte Zukunft für den VR

Je nachdem, wie die Statuten und die Verträge von kotierten Gesellschaften ausgestaltet sind, wird die Umsetzung der Minder-Initiative Schweizer Verwaltungsräten in den nächsten ein bis zwei Jahren mehr oder weniger Aufwand bereiten. Was die Initiative im Einzelnen bedeutet, ist noch offen. Denn solange die Bestimmungen durch den parlamentarischen Prozess nicht auf Gesetzesstufe verankert worden sind, gilt eine Ausführungsverordnung. Sie wird derzeit erarbeitet und soll Anfang 2014 in Kraft treten.

Künftig können die Aktionäre unter anderem jährlich über die Gesamtsumme der Entschädigung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung abstimmen und die Mitglieder des obersten Leitungsgremiums inklusive des Präsidenten neu wählen. Ein Unternehmen, das bereits die einjährige Amtsperiode im Verwaltungsrat und konsultative Abstimmungen über den Vergütungsbericht eingeführt hat, ist die Luzerner KB (vgl. Interview links).

Niederlagen vorbeugen

Nach Einschätzung von Juristen werden die Ausführungsbestimmungen in Verbindung mit möglichen Übergangsfristen zentral sein. Denn diese Bestimmungen regeln, welche Vergütungen genau verboten sein sollen, ob die Generalversammlung über die Entschädigungen des laufenden oder des künftigen Geschäftsjahres abzustimmen hat und welche Auswirkungen die Ablehnung der Gesamtvergütung durch die Aktionäre auf die einzelnen Organmitglieder hat.

Der Verwaltungsrat muss mit den Aktionären in vielen Fällen in einen stärkeren Dialog treten als bisher. Um Abstimmungsniederlagen zu vermeiden. Er ist unter anderem gefordert, in den nächsten Monaten ein einfaches und flexibles Entschädigungsmodell zu entwerfen, das in den Statuten erfasst werden kann. Es muss leicht überprüfbar und umsetzbar sein und vor allem die Anleger überzeugen.

Steigende Risiken?

Wie stark die Risiken für Verwaltungsräte steigen, hängt nicht zuletzt vom Umgang der Ausführungsbestimmungen mit strafrechtlichen Konsequenzen ab. Gemäss dem Initiativtext wird eine Widerhandlung gegen die einzelnen Punkte «mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren und Geldstrafe bis zu sechs Jahresvergütungen bestraft». Die Verordnung dürfte aufzeigen, ob alle Bestimmungen gleich behandelt werden und wie Vorsatz gewichtet wird.

Ungünstige Folgen sind nicht auszuschliessen: grössere Verwaltungsratsgremien, zusätzliche Ausschüsse, höhere Entschädigungen wegen höherer Risiken und längere Arbeitsverträge mit Geschäftsleistungsmitgliedern. Einige Unternehmen dürften auch eine Dekotierung prüfen. Neue Brisanz bringt die 1:12-Initiative, denn die Festlegung der hohen und höchsten Saläre wäre dann nicht mehr Sache der Unternehmen und ihrer Aktionäre, sondern die des Staates. **CC**

Gut zu wissen

Im Teil 1 des Verwaltungsrat-Ranking vom vergangenen Samstag wurden die Methode und die Sieger für 2013 vorgestellt. Experten äusseren sich zur Verwaltungspraxis in der Schweiz. Ausserdem wurde der Zusammenhang zwischen guter Unternehmensführung und Aktienperformance beleuchtet. Wie jedes einzelne der 150 Schweizer Unternehmen im Ranking abgeschnitten hat, lesen Sie unter fuw.ch/290513-2.

