



Verwaltungsrats-Ranking 2019

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 Fast-web 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 RHES

«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.

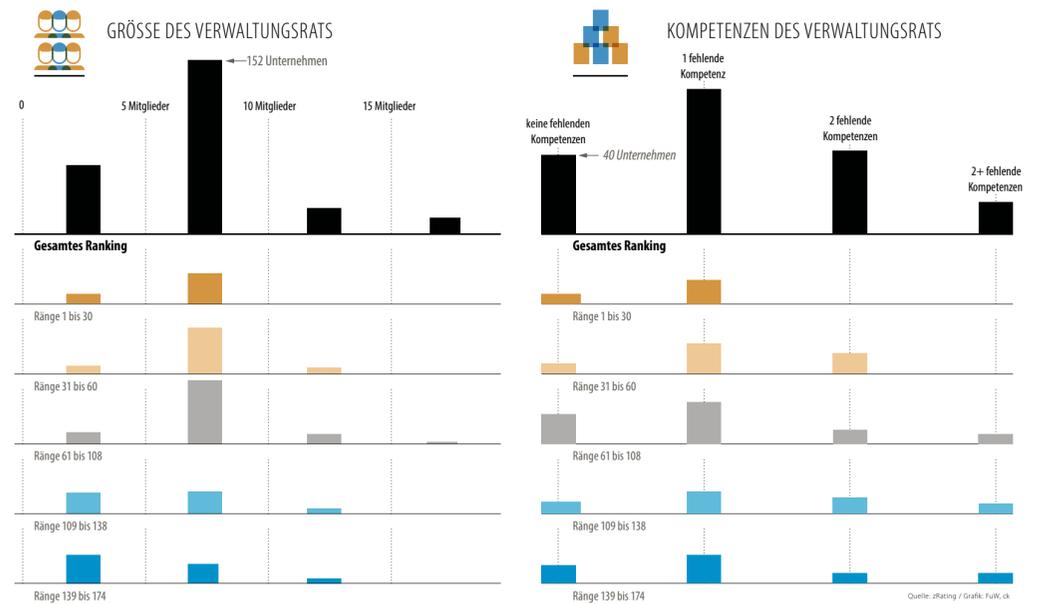
Sie sind jetzt 63 Jahre alt und könnten bei Swisscom wie Coop bis 2021 Präsident bleiben. Halten Sie an beiden Ämtern fest? Ja, klar. Ich bin seit 2009 bei Swisscom im Verwaltungsrat, seit 2011 Präsident. Ich habe weder bei Swisscom noch bei Coop die Alterslimite erreicht. Meine Nachfolge ist bis dann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

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

INTERVIEW: EFLAMM MORDRELLE

Grösse hat Einfluss auf Qualität der Corporate Governance

SCHWEIZ Die Gewinner des Verwaltungsrats-Rankings 2019 finden sich vor allem bei Unternehmen aus SMI und SMIM. Auch die drei Bestplatzierten Swisscom, Georg Fischer und Zurich sind keine Leichtgewichte.



MARTIN GOLLMER

Hat eine gute Corporate Governance im Verwaltungsrats-Ranking 2019 nahe, das exklusiv für «Finanz und Wirtschaft» von der Nachhaltigkeits-Rating-Agentur 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 eingermessen 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 Entscheidungs- 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 Unternehmensführungspraktik (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 VRAusschüsse 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).

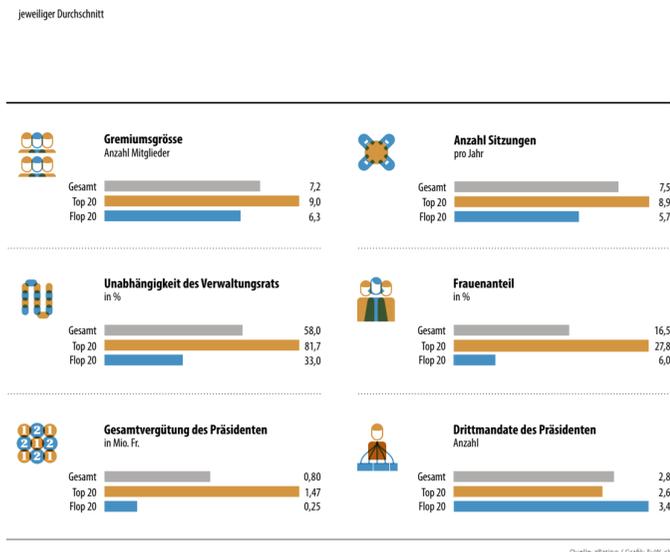
Führte der VR eine Selbstevaluation durch, gab es einen Punkt. Alle möglichen Punkte gab es, wenn VR-Mitglieder höchstens zehn Drittmandate, davon höchstens fünf in anderen kotierten Unternehmen, haben (1), mehr als 75% der VR-Mitglieder unabhängig sind (4), der Präsident des Vergütungsausschusses unabhängig 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).

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.

ÜBERBLICK ÜBER WICHTIGE KRITERIEN



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 Haustechnikhersteller 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 Aufsichtigung 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. «Strategisierung 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 Nichterreich des Richtwerts sind nicht vorgesehen, sondern eine Begründung liefern und erklären, welche Massnahmen sie ergreifen wollen, um ihn trotzdem noch erfüllen zu können.

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.

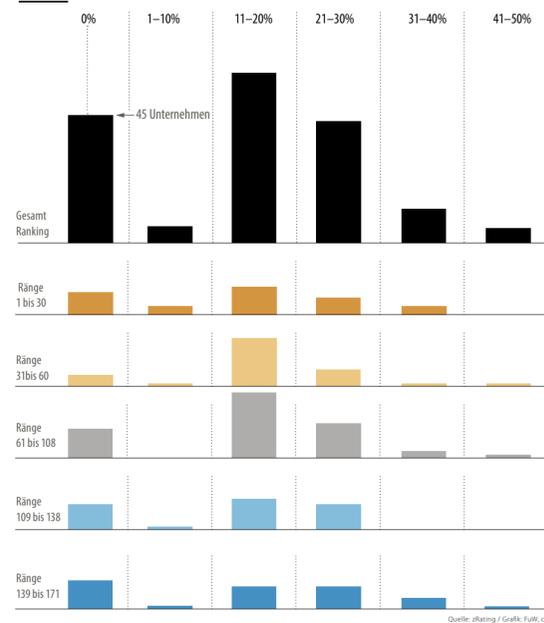
Der durchschnittliche Frauenanteil im Sample beträgt 16,5%. Christophe Volonté glaubt, dass der Richtwert von mindestens 30% in nützlicher Frist erreicht werden kann. Er ist Leiter Corporate Governance bei Inrate, die die Daten für das VR-Ranking 2019 gesammelt hat. «Wenn man sich vor Augen hält, dass 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 Interessensvereinigung SwissVR, ist überzeugt, dass 30% zu erreichen sind. «Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten wird steigen, weil die Sensibilität für diese Frage grösser geworden ist.»

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. «Strategisierung und Themenbehandlung in den Gremien erhalten dank externen Verwaltungsräten eine höhere Qualität», ist Felder überzeugt.

FRAUENANTEIL IM VERWALTUNGSRAT



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 Technologiemangement 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.»