

# Geberit hat unter den Publikumsgesellschaften den besten Verwaltungsrat

**SCHWEIZ** Der Sanitärtechniker siegt im FuW-Verwaltungsrats-Ranking vor dem Industriekonzern Georg Fischer und dem Telecomspezialisten Ascom. Aber nicht alles, was einen guten Verwaltungsrat auszeichnet, lässt sich auch objektiv messen.

MARTIN GOLLMER

Geberit hat den besten Verwaltungsrat (VR) unter 165 Publikumsgesellschaften in der Schweiz. Das ergab das Verwaltungsrats-Ranking 2015, das der Aktionärsdienstleister zRating exklusiv für «Finanz und Wirtschaft» erstellt hat. Bewertet wurden insgesamt 27 Kriterien der guten Verwaltungspraxis (vgl. Erläuterung der Methode rechts). Von 34 möglichen Punkten erreichte Geberit 33. Einzig wegen des Fehlens einer Frau im VR musste sich das Sanitärtechnikunternehmen einen Abzug gefallen lassen.

Die Plätze zwei und drei im FuW-Verwaltungsrats-Ranking belegen der Industriekonzern Georg Fischer (32 Punkte) und der Telecomspezialist Ascom (31 Punkte; vgl. Tabelle Seite 13 und Porträts Seite 14). Den Schluss des Rankings bilden der Reisedetaillhändler Dufry, die Anlagegesellschaft Pargesa und der Luxusgüterkonzern Richemont (alle 15 Punkte, vgl. Tabelle Seite 15).

## Was gefallen hat

Bei den Unternehmen auf den ersten drei Rängen gefallen die adäquate Grösse des Verwaltungsrats, die angemessene Anzahl Ausschüsse, der hohe Unabhängigkeitsgrad der VR-Mitglieder, die Absenz von Interessenkonflikten bei den VR-Mitgliedern, die vorbildliche Informationspolitik gegenüber den Aktionären sowie die Transparenz und die Verständlichkeit des Vergütungsmodells für den VR.

Für Michael Otte, CEO von zRating, sind die Ergebnisse des Verwaltungsrats-Rankings 2015 «wenig überraschend». Geberit belegt auch im umfassenderen Corporate-Governance-Ranking von zRating regelmässig Spitzenplätze – in diesem Jahr Rang zwei (vgl. fuw.ch/300515-1). Auch im Verwaltungsrats-Ranking 2014 stand der Sanitärtechniker schon auf dem Podest. Zum Sprung auf das oberste Treppchen verhalf ihm 2015, dass der Makel der Personalunion von Verwaltungsratspräsident und CEO nicht mehr besteht. Georg Fischer befand sich schon im vergangenen Jahr bezüglich Punkte und Rang nahe der Spitzenplätze. Ascom verhalten vorbildliche Lösungen bei der Umsetzung der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei kotierten Gesellschaften (VegüV) und bei der Limitierung von Drittmandaten von VR-Mitgliedern zum Sprung nach vorn.



## Zur Person

Albert M. Baehny, geboren 1952, ist diplomierte Biologe der Universität Freiburg. Er begann 1979 seinen Berufsweg in der Forschung der Serono-Hypolab. Sein weiterer Weg führte ihn über unterschiedliche Marketing-, Vertriebs-, strategische Planungs- und globale Führungsfunktionen bei Dow Chemicals Europe (1981–1993), Ciba-Geigy/Ciba SC (1994–2000), Vantico (2000–2001) und Wacker Chemie (2001–2002). Von 2003 bis 2004 leitete er bei Geberit den Konzernbereich Marketing und Vertrieb Europa. Von 2005 bis Ende 2014 war Albert M. Baehny Vorsitzender der Konzernleitung (CEO), seit 2011 ist er Präsident des Verwaltungsrats. **MG**

Auf die Frage, was einen guten Verwaltungsrat auszeichnet, antworten Experten unisono mit einem Stichwort: Diversität. Dieser Faktor bezieht sich vor allem auf Alter, Charakter, Geschlecht, Kenntnisse und Nationalität. «Im VR treffen sich komplementäre Eigenschaften, um so bestmöglich und ganzheitlich die Oberleitung eines Unternehmens wahrnehmen zu können», sagt Silvan Felder, Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrats-Management AG in Luzern, einer Generalunternehmung für Verwaltungsratsfragen. Diversität ist allerdings empirisch nur schwer mit einem quantitativen Instrument zu erfassen. Im FuW-Verwaltungsrats-Ranking wird denn auch nur der Frauenanteil erhoben.

Ebenso schwer zu messen sind Risikobereitschaft und Vorsicht – zwei Kriterien, die für Peter V. Kunz, Aktienrechtler

und Direktor des Instituts für Wirtschaft an der Universität Bern, einen guten Verwaltungsrat ebenfalls auszeichnen. Risikobereitschaft, um sich bietende Geschäftschancen wahrzunehmen, Vorsicht, um regulatorischen Fallstricken aus dem Weg zu gehen.

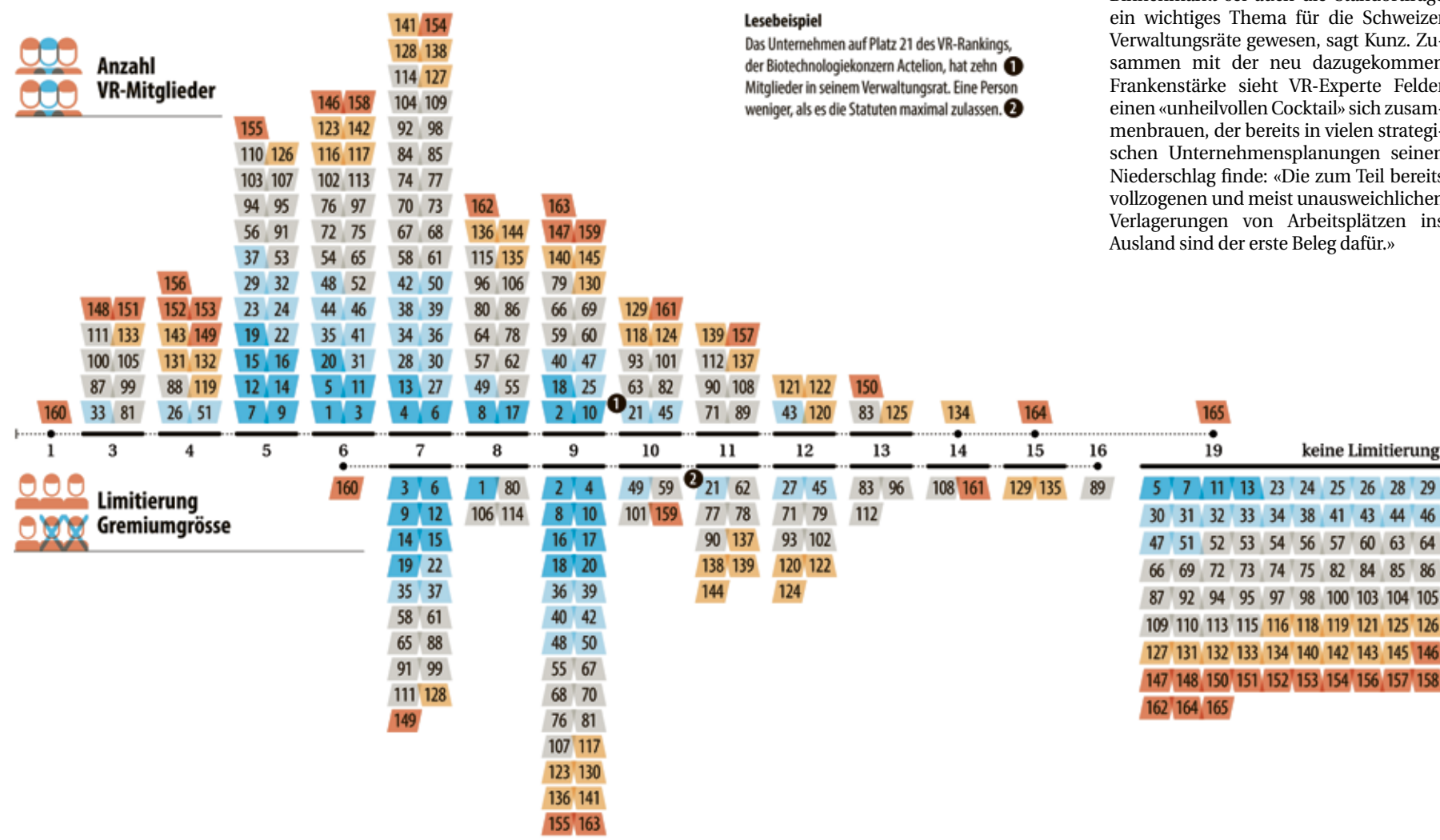
Ein guter Verwaltungsrat besteht zudem gemäss VR-Experte Felder aus Mitgliedern, die sich ihre «Professionalität in den vergangenen Jahren grossmehrheitlich verbessert» hat. Er kritisiert aber ihre «mangelnde Spiegelungsfähigkeit»: Viele Verwaltungsräte täten sich schwer mit Kritik von aussen. Ethos-Direktor Biedermann fordert deshalb, dass sich Verwaltungsräte regelmässig evaluieren lassen. Rechtsprofessor Kunz bemängelt die «Inzucht» in Schweizer Verwaltungsräten. Es gebe nach wie vor sehr viele personelle Verflechtungen zwischen den Oberleitungsgremien. «Diese Machtkon-

zentration bei einzelnen Personen ist nicht gut», urteilt Kunz. «Es gibt eine Kaste der Superverwaltungsräte.»

## Unheilvoller Cocktail

Inhaltlich haben sich Schweizer Verwaltungsräte im abgelaufenen Jahr mit einem Mix verschiedener Themen beschäftigt. Im Vordergrund stand sicher einmal mehr die Umsetzung der Minder-Initiative bzw. der VegüV. Für Uni-Professor Kunz waren denn auch 2014 juristische Fragen vorherrschend. «Die Führung eines Unternehmens ist rechtlich anspruchsvoller geworden», stellt er fest. «Die Anforderungen an die Compliance sind nochmals gestiegen.»

Angesichts der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative und des fehlenden uneingeschränkten Zugangs zum EU-Binnenmarkt sei auch die Standortfrage ein wichtiges Thema für die Schweizer Verwaltungsräte gewesen, sagt Kunz. Zusammen mit der neu dazugekommenen Frankenstärke sieht VR-Experte Felder einen «unheilvollen Cocktail» sich zusammenbrauen, der bereits in vielen strategischen Unternehmensplanungen seinen Niederschlag finde: «Die zum Teil bereits vollzogenen und meist unausweichlichen Verlagerungen von Arbeitsplätzen ins Ausland sind der erste Beleg dafür.»



**Lesebeispiel**  
Das Unternehmen auf Platz 21 des VR-Rankings, der Biotechnologiekonzern Actelion, hat zehn Mitglieder in seinem Verwaltungsrat. Eine Person weniger, als es die Statuten maximal zulassen. **2**

## Methode: 165 Unternehmen nach 27 Kriterien bewertet

Die 165 an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen, die im Verwaltungsrats-Ranking der «Finanz und Wirtschaft» und des Aktionärsdienstleisters zRating angetreten sind, konnten in **27 Kategorien maximal 34 Punkte erzielen**. Bewertet wurden die Organisation und die Zusammensetzung der Verwaltungsräte, deren Unabhängigkeit, die Beachtung der wesentlichen rechtlichen Vorschriften (Compliance), die Informationspolitik (Transparenz von Organisation und Arbeit) sowie die Entscheidungs- und Beteiligungsmodelle.

Der Kriterienkatalog orientiert sich inhaltlich an anerkannten Grundsätzen der korrekten Unternehmensführung, gesetzlichen Grundlagen, Selbstregulierungsinstrumenten und am kürzlich veröffentlichten Vorentwurf des Bundesrats zur Aktienrevisionsrevision. Gegenüber dem letztjährigen Verwaltungsrats-Ranking neu in den Kriterienkatalog aufgenommen wurden die Präsenz von Frauen und die Compliance. Der Teil über die Informationspolitik wurde ausgebaut. Das Verwaltungsrats-Ranking 2015 kann deshalb nur bedingt mit denjenigen der Vorjahre verglichen werden.

Die Kriterien und die Gewichtung nach Punkten entsprechen denen des zRating, das die Unternehmensführungspraxis (Corporate Governance) von Schweizer Publikumsgesellschaften auf der Basis der Geschäftsberichte 2014 und der Generalversammlungen 2015 untersucht (vgl. fuw.ch/300515-1).

Ein Unternehmen erhielt volle Punkte, wenn es fünf bis neun Mitglieder im Verwaltungsrat (VR) hat (1 Punkt), der Frauenanteil im VR mehr als 16% beträgt (1), es nicht mehr als drei VR-Ausschüsse aufweist (1), die Gremiumgrösse auf bis zu neun Personen limitiert ist (1) und sechs oder mehr VR-Sitzungen pro Jahr stattfinden.

Alle möglichen Punkte gab es weiter, wenn die VR-Mitglieder höchstens fünf Drittmandate haben (2), zwei Drittel oder mehr der Verwaltungsratsmitglieder unabhängig sind (3), der Präsident des Vergütungsausschusses unabhängig ist (1), der VR-Präsident nur zwei oder weniger weitere wesentliche Mandate wahrnimmt (1), die VR-Mitglieder keine Interessenkonflikte aufweisen (3) und die Positionen von VR-Präsident und CEO unterschiedlich besetzt sind (3).

Ein weiterer Punkt war zu holen, wenn in den letzten zwei Jahren kein oder höchstens ein Sanktionsentscheid der SIX Swiss Exchange Regulation ergangen ist. Waren die Statuten (1), der Code of Conduct (1), das Organisationsreglement (1) und die Beschlüsse der Generalversammlung auf der Website zu finden, gab es ebenfalls die volle Punktzahl.

Ebenso, wenn die Gesamtvergütung des VR-Präsidenten 300 000 Fr. nicht überschreitet (2), die Aktienbeteiligung pro Mitglied des VR bzw. der Geschäftsleitung (GL) grösser als 150 000 Fr. war (1), es ein klassisches Aktienprogramm für den VR gab (1), kein Anreiz für den kurz-

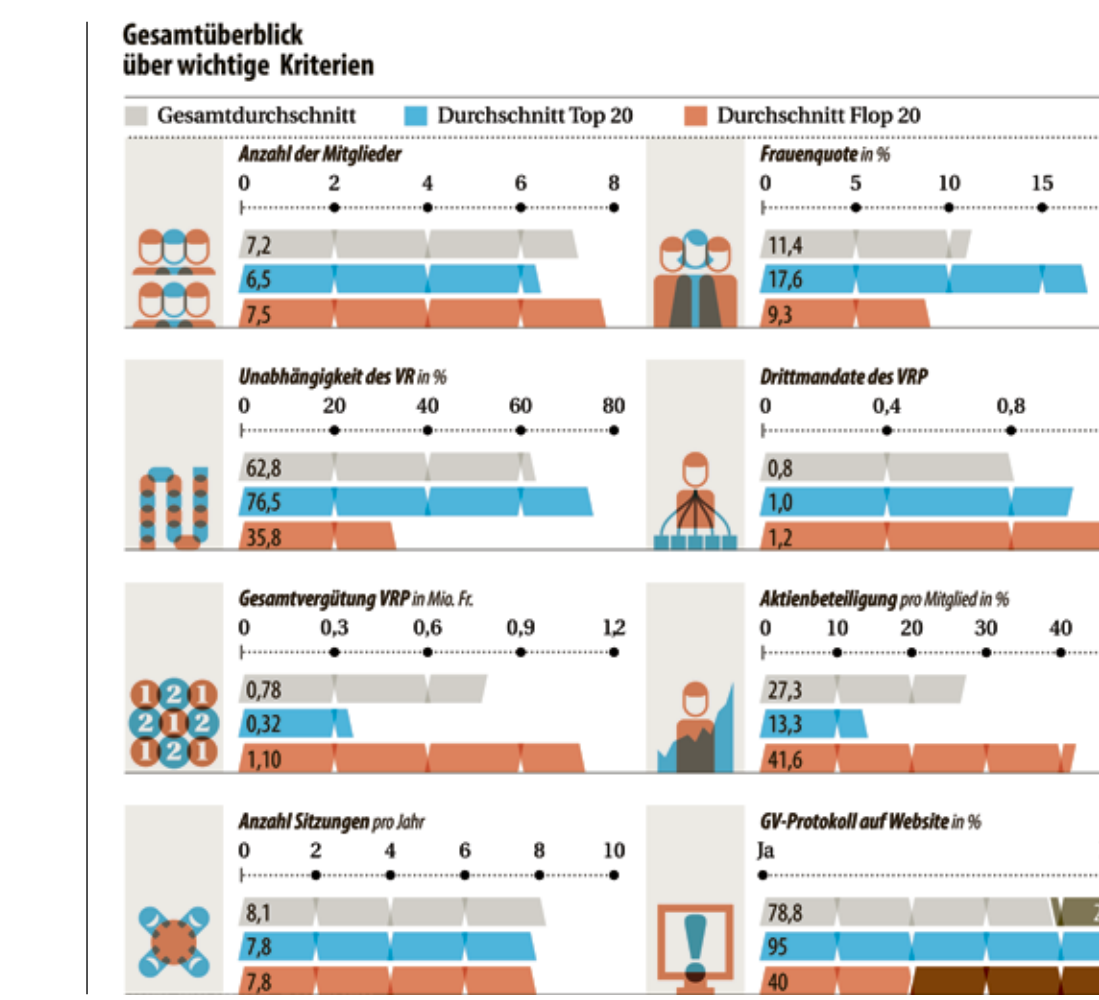
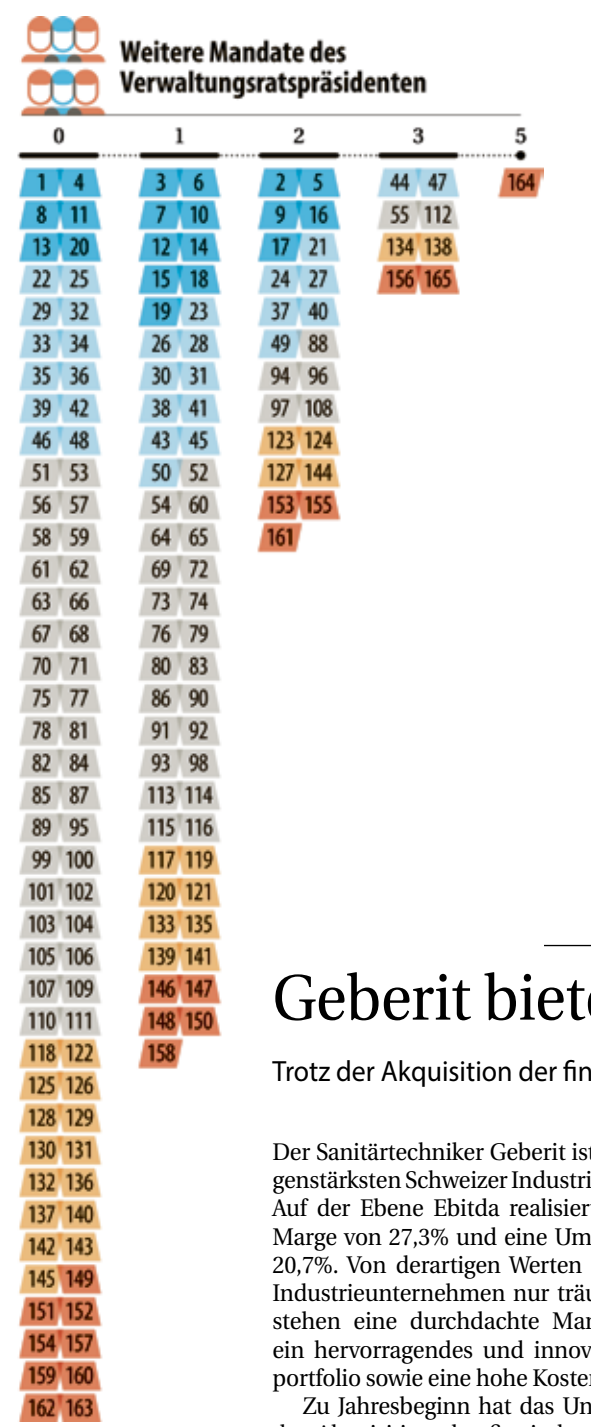
fristigen Erfolg via Optionen oder optionenähnliches Programm besteht (1), auf exotische Vergütungskomponenten etwa für Steuerberatung, Dislozierungskosten oder Antrittsprämien verzichtet wird (1).

Bewertet wurden schliesslich separate Vergütungsmodelle für VR und GL (1), die Gesamtvergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in Relation zum Ebitda (2), die Transparenz des Vergütungsmodells (1) sowie seine Verständlichkeit (1).

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

Insgesamt werden im Verwaltungsrats-Ranking 165 Unternehmen untersucht. Die empirische Untersuchung legt den Fokus auf Schweizer Publikumsgesellschaften des Swiss Market Index (SMI) und des Swiss Performance Index Extra (SPI Extra) sowie auf ausgewählte Unternehmen des Swiss All Share Index, die dem Schweizer Aktienrecht unterstehen.

Der SPI Extra umfasst Schweizer Nebenwerte und wird seit 2004 von der Schweizer Börse berechnet. Er enthält mit Ausnahme der Schweizer Blue Chips aus dem SMI alle in der Schweiz primärkotierten Unternehmen mit einem Free Float von mindestens 20%. Der SMI enthält die zweit liquidesten und grössten Titel aus dem SPI und steht für rund 85% der Gesamtkapitalisierung des Schweizer Aktienmarktes. **MG**



## «Wir ziehen letztlich alle am gleichen Strick»

Albert M. Baehny, Verwaltungsratspräsident von Geberit, lobt die gute Streitkultur im von ihm geführten Gremium.

Albert M. Baehny, seit 2003 bei Geberit, zwischen 2005 und 2014 Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) und seit 2011 Verwaltungsratspräsident des Sanitärtechnikern, führt einen sehr schlanken Verwaltungsrat, der nur sechs Mitglieder zählt (vgl. Porträt Seite 14). Eine Frau gehört aber nicht dazu. Baehny betont indessen im Interview mit «Finanz und Wirtschaft», Geberit hätte «keine Probleme» eine Frau in den Verwaltungsrat aufzunehmen, wenn «die richtige Person» gefunden werden könne. Wenn Baehny von seinem Verwaltungsrat redet, kommt ihm das Wort «gemeinsam» besonders häufig über die Lippen.

tieren gemeinsam die strategischen Themen, die sich uns stellen. Dabei stehen nicht die Egos der einzelnen Mitglieder im Vordergrund, sondern der Wille, gemeinsam das Beste für das Unternehmen zu erreichen.

**Sie betonen das «gemeinsam» so stark. Wie erreichen Sie diese Kultur der Gemeinsamkeit?**

Wir haben klare Ziele und eine klare Strategie. Gleichzeitig sitzen die richtigen Charaktere im Verwaltungsrat. Diese Personen kommen für Geberit an die Sitzungen und nicht für ihre eigenen Ziele.

**«Der Verwaltungsrat von Geberit ist eine Gruppe von Menschen, die sich sehr gut ergänzen.»**

**Hat der Verwaltungsrat von Geberit auch Schwächen?**

Ein Verwaltungsrat ist natürlich nie ganz perfekt, nie ganz optimal zusammengesetzt. Aber insgesamt hat er keine gravierenden, relevanten Schwächen.

**Ein Makel hat das oberste Leitungsorgan aber trotzdem – das ist die Frau, die fehlt.**

Diese Bemerkung habe ich erwartet. Wir suchen bei Geberit für den Verwaltungsrat die richtige Person. Sollte das eine Frau sein, dann hätten wir keine Probleme, sie in den Verwaltungsrat aufzunehmen. Die Prioritäten bei der Auswahl liegen aber beim Wissen und Können, bei der Erfahrung und beim Charakter.

**Wie arbeitet der Verwaltungsrat von Geberit?**

Wir treffen uns im Durchschnitt sieben Mal pro Jahr. Die Häufigkeit hängt ab von den strategischen Themen, die wir auf dem Tisch haben. Wir kommunizieren untereinander auch zwischen den Sitzungen. Wir führen zudem informelle Gespräche zwischen den Mitgliedern, wenn es notwendig ist. Schliesslich arbeite ich als Verwaltungsratspräsident sehr eng zusammen mit dem CEO.

**Was hat Ihr Gremium im vergangenen Jahr besonders beschäftigt?**

Vorwiegend die Akquisition des finnischen Unternehmens Sanitec. Das Geschäftsfeld von Geberit wird dadurch um Badezimmerausstattungen erweitert. Überschneidungen zu unseren angestammten Aktivitäten – Sanitärtechnik, Rohrleitungssysteme – gibt es keine; die Akquisition ist komplementär. Wir erhoffen uns so, neue Wachstumfelder erschliessen zu können.

**Welche Herausforderungen stellen sich dem Verwaltungsrat von Geberit im laufenden Jahr?**

Es ist die Kombination, das operative Geschäft kurzfristig erfolgreich zu führen, langfristig die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen und die richtigen Themen.

**«Obwohl wir zwei Werke in der Schweiz haben, beschäftigen uns Standortfragen relativ wenig.»**

gen Investitionen zu machen, damit das Unternehmen in drei bis fünf Jahren noch so gut da steht wie heute – also eine Kombination von kurzfristigen und langfristigen Themen.

**Wie stark beschäftigen Ihr Gremium Standortfragen angesichts von Masseneinwanderungsinitiativen und Frankenstärke?**

Relativ wenig, obwohl wir bei Geberit zwei Werke in der Schweiz haben. Diese Werke sind aber hoch automatisiert. Deswegen haben wir keine gravierenden Kostennachteile gegenüber anderen Ländern.

INTERVIEW: MG

## Geberit bietet den Aktionären sehr viel

Trotz der Akquisition der finnischen Sanitec bleiben die Margen des Sanitärtechnikern überdurchschnittlich hoch.

Der Sanitärtechniker Geberit ist eines der margenstärksten Schweizer Industrieunternehmen. Auf der Ebene Ebitda realisierte er 2014 eine Marge von 27,3% und eine Umsatzrendite von 20,7%. Von derartigen Werten können andere Industrieunternehmen nur träumen. Dahinter stehen eine durchdachte Marketingstrategie, ein hervorragendes und innovatives Produktportfolio sowie eine hohe Kosteneffizienz.

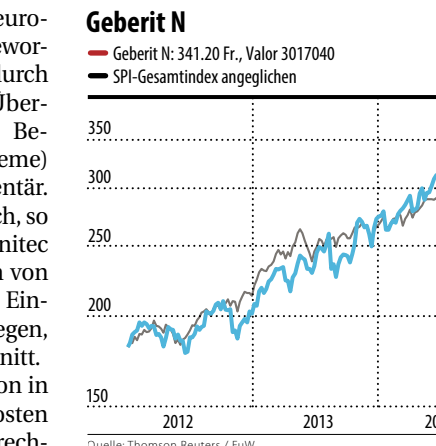
Zu Jahresbeginn hat das Unternehmen mit der Akquisition der finnischen Sanitec einen grossen Schritt gemacht – und ist so zum europäischen Marktführer im Sanitärgeschäft geworden. Das Geschäftsfeld von Geberit wird durch Badezimmerausstattungen erweitert. Überschneidungen mit den herkömmlichen Bereichen (Sanitärtechnik, Rohrleitungssysteme) gibt es keine, die Akquisition ist komplementär. Geberit erhofft sich in erster Linie denn auch, so neue Wachstumfelder zu erschliessen. Sanitec erreicht die ausgesprochen hohen Margen von Geberit allerdings nicht. Sie werden unter Einschluss von Sanitec künftig etwas tiefer liegen, aber immer noch weit über dem Durchschnitt.

Geberit hat sich diese grösste Akquisition in der Unternehmensgeschichte einiges kosten lassen. Der Kaufpreis beläuft sich auf umgerech-

net rund 1,4 Mrd. Fr. Als Folge der Übernahme haben sich die Finanzkennzahlen verschlechtert. Per Ende des ersten Quartals schrumpfte die Eigenkapitalquote auf 44,6%, zum Jahresende 2014 erreichte sie noch gut 70%. Und aus der Nettoliquidität von knapp 740 Mio. Fr. wurde wegen der Finanzierung des Kaufpreises eine Nettoschuld von knapp 650 Mio. Fr.

Diese Verschlechterungen sind vorübergehender Natur und keineswegs besorgniserregend – der Kauf muss verarbeitet werden. Schon ab 2016 sollte sich der Erwerb der Sanitec jedoch positiv auswirken. Geberit büsst durch diese Übernahme nicht an operativer Schlagkraft ein und wird weiterhin in der Lage sein, Mehrwert zu generieren. Neben der Sanitec-Integration wird die grösste Herausforderung für das Management um den neuen CEO Christian Buhl darin bestehen, die Verkäufe verstärkt zu internationalisieren. Unter Einschluss von Sanitec erwirtschaftet Geberit über 90% des Umsatzes in Europa. Die Aktivitäten in den USA und Asien sollen ausgebaut werden.

Das Unternehmen bleibt für den Aktionär sehr attraktiv. Neben den hohen Margen generiert es eine stolze Rendite auf dem investierten Kapital, sie erreichte 2014 über 35%. Zudem zeichnet es sich durch eine hohe Ausschüttung aus, die sich in einer Bandbreite zwischen 50 und 70% des Gewinns bewegt. Geberit wird nach einem Übergangsjahr 2015 das Wachstumstempo wieder erhöhen. Die Titel sind mit einem Kurs-Gewinn-Verhältnis von 27 hoch bewertet und verfügen vorerst über wenig Kursfantasie. Aufgrund der guten Perspektiven können Kursrückschläge jedoch zu Zukäufen genutzt werden. **PM**



## VR-RANKING 2015

Rang	Unternehmen	Punkte nach Kategorien
1	Geberit	33
2	Georg Fischer	32
3	Ascom	31
4	Bucher	31
5	Looser	31
6	Tecan	31
7	Infincon	31
8	Luzerner Kantonalbank	30
9	Schaffner	30
10	Swisscom	30
11	Bächem	29
12	Belimo	29
13	Bossard	29
14	Burckhardt Compression	29
15	Cham Paper Group	29
16	Charles Vögelé	29
17	Flughafen Zürich	29
18	Gvaudan	29
19	Kardec	29
20	Oriol	29
21	Actelion	28
22	APG	28
23	Coltene	28
24	Comet	28
25	Emmi	28
26	Ems-Chemie	28
27	Gategroup	28
28	Goldbach	28
29	Gurit	28
30	Huber+Suhner	28
31	Implenla	28
32	Lem	28
33	Mobilzone	28
34	Mobimo	28
35	OC Oerlikon	28
36	Pieter	28
37	Schweizer Technologies	28
38	Swiss Prime Site	28
39	U-Blox	28
40	Adeco	27
41	Bell	27
42	Castle Private Equity	27
43	Credit Suisse	27
44	Forbo	27
45	Galenica	27
46	HBM Healthcare Investm.	27
47	Holcim	27
48	Jungfraubahn	27
49	Kaba	27
50	Kaoni Reisen	27
51	Micronas	27
52	Orell Füssli	27
53	Phoenix Mecano	27
54	Siegfried	27
55	Sonova	27
56	Swissquote	27
57	Vallant	27
58	Zuger Kantonalbank	27
59	Baloise	26
60	Bank Coop	26
61	Cembra Money Bank	26
62	Eveloh	26
63	Hypothekarbank Lenz	26
64	Julius Bär	26
65	Komax	26
66	Lonza Group	26
67	Meyer Burger	26
68	Schmolz+Bickenbach	26
69	Sika	26
70	St. Galler Kantonalbank	26
71	UBS	26
72	Valora	26
73	Vetropack	26
74	Vontobel	26
75	Züblin Immobilien	26
76	Autoneum	25
77	Basilea	25
78	Berner Kantonalbank	25
79	Clariant	25
80	Conzetta	25
81	Edison Power Europe	25
82	Energiedienst	25

Fortsetzung auf Seite 15 →

1. PLATZ: GEBERIT

Das Doppelmandat als Makel des Verwaltungsrats ist beseitigt.



Albert M. Baehny, VR-Präsident

Noch vor Jahresfrist musste der Sanitärtechniker Geberit in der Verwaltungs-Hitparade mit Platz zwei vorliebnehmen. Nun hat er es ganz nach oben geschafft: Der Geberit-VR ist die neue Nummer eins. Wichtig für den Erfolg war die Aufhebung der Personalunion von CEO und VR-Präsident. Auf den Jahresbeginn 2015 hat sich Albert M. Baehny, wie schon zuvor angekündigt, auf das VR-Präsidium zurückgezogen. Damit wurde das vielerorts verpönte Interregnum mit der Personalunion Baehny beendet. Immerhin: Die Zeit mit dem Doppelmandat von 2011 bis 2014 hat Geberit keinerlei Schaden zugefügt.

Positiv zu vermerken ist, neben der ausgeklügelten und erfolgreichen Marketingstrategie, auch die umsichtige Nachfolgeplanung für das Amt des CEO. Lange zuvor schon ist Christian Buhl zum Nachfolger bestimmt worden. Buhl ist mit 41 Lenzen für einen derartigen Job sehr jung. Er ist jedoch bestens ausgebildet und kennt das Unternehmen von innen: Er steht seit sechs Jahren in Diensten von Geberit und hatte zuletzt die deutsche Vertriebsgesellschaft geführt, die grösste innerhalb des Konzerns.

Der VR von Geberit ist sehr ausgewogen besetzt. Er zeichnet sich zudem durch eine mit nur sechs Mitgliedern sehr überschaubare Grösse aus und ist frei von Interessenkonflikten. Dem Präsidium Baehny steht mit Robert F. Spoerry ein sehr erfahrener Vizepräsident zur Verfügung. Spoerry nahm in der Zeit von Baehny Doppelmandat die Funktion eines unabhängigen Lead Director wahr, er ist VR-Mitglied seit 2009. Ein sehr versierter Industriemanager ist auch der Deutsche Hartmut Reuter (im VR seit 2008), früher CEO von Rietter.

Der Däne Jorgen Tang-Jensen, VR-Mitglied seit 2012, bringt viel Know-how aus der Baubranche mit. Er ist CEO des grossen dänischen Bauprodukterstellers Velux. Neu im VR ist Thomas Hübner. Er hat viel Erfahrung im Dienstleistungs- und Verkaufsbereich, sitzt im VR von B&M Retail und war zuvor Mitglied der Konzernleitung von Carrefour. Das juristische Gewissen verkörpert Felix R. Ehrat, im VR seit 2013. Er ist Chefjurist und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. **PM**

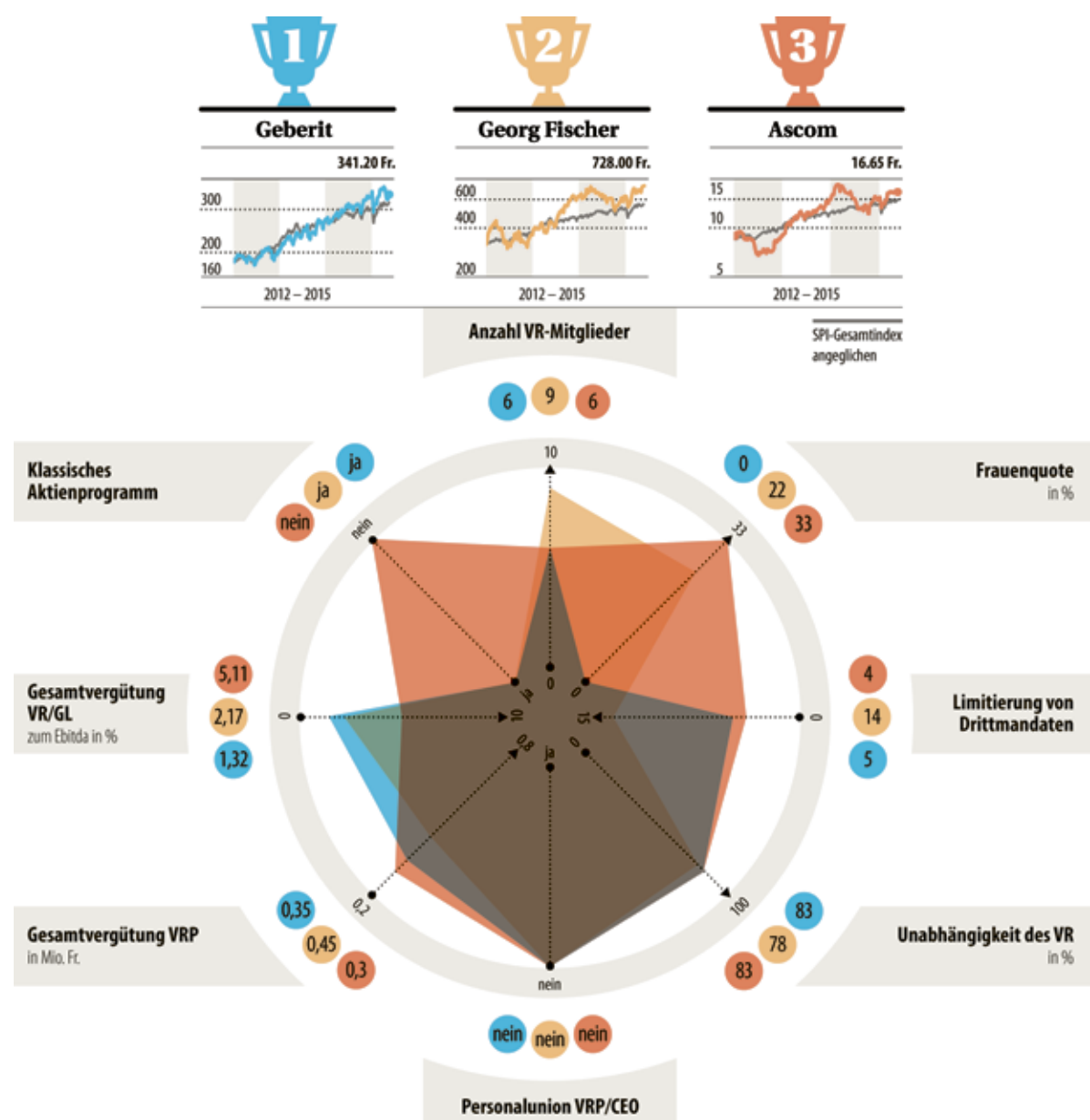
Verwaltungsratsmitglieder

- Albert M. Baehny
- Robert F. Spoerry
- Felix E. Ehrat
- Hartmut Reuter
- Jorgen Tang-Jensen
- Thomas M. Hübner

Total Punkte: 33

# Die Bestplatzierten im Porträt

An der Spitze des Verwaltungsrats-Rankings stehen drei mittelgrosse Unternehmen.



2. PLATZ: GEORG FISCHER

Der VR der Gruppe macht auch strategisch eine gute Figur.



Andreas Koopmann, VR-Präsident

Der Verwaltungsrat von Georg Fischer präsentiert sich nach objektiv messbaren Kriterien beispielhaft. Nur ein Patzer verhindert im VR-Ranking der FuW das Maximum von 34 Punkten respektive den Spitzenplatz:

Die Limitierung der Drittmandate von VR-Mitgliedern ist zu lasch.

Gemäss Statuten darf ein Mitglied maximal vier weitere Mandate als Mitglied des obersten Leitungs- oder Verwaltungsgremiums von kotierten Rechtseinheiten innehaben sowie maximal zehn weitere von nicht kotierten. Würde dieser Rahmen voll

ausgeschöpft, wäre die Ablenkung zu gross. Das kostet zwei Punkte.

Dabei sind die Verwaltungsräte von Georg Fischer nicht einmal ausgesprochene Sitzesammler: Die grössten Mandateinhaber kommen auf nicht einmal die Hälfte der maximal erlaubten vierzehn Mandate, Präsident Andreas Koopmann hat gar nur zwei (Nestlé und Credit Suisse). Eine schärfere Begrenzung bedeutete also keinerlei Einschränkung.

Ein klarer Pluspunkt ist dafür die Transparenz: «Die Informationspolitik gegenüber den Aktionären ist sehr gut und hat Vorbildcharakter; der Aktionär findet auf der Website von GF so ziemlich alles, was er braucht», sagt Michael Otte, CEO des Aktionärsdienstleisters zRating.

Auch unter strategischen Gesichtspunkten hinterlässt der Verwaltungsrat der Gruppe einen guten Eindruck. Georg Fischer unterhält drei Divisionen: GF Piping Systems (Rohrleitungssysteme), GF Automotive (Eisen-, Aluminium- und Magnesiumussteile für den Fahrzeug-

Verwaltungsratsmitglieder

- Andreas Koopmann
- Gerold Bühner
- Hubert Achermann
- Roman Boutellier
- Ulrich Graf
- Roger Michaelis
- Eveline Saupper
- Jsmin Staiblin
- Zhiqiang Zhang

Total Punkte: 32

Verwaltungsratsmitglieder

- Juhani Anttila
- J.T. Bergqvist
- Cornelia Gehrig
- Christina Stercken
- Andreas Umbach
- Harald Deutsch

Total Punkte: 31

3. PLATZ: ASCOM

Ein Podestplatz als Lohn für die nachgebesserte Statutenrevision.



Juhani Anttila, VR-Präsident

Kleine Veränderungen haben manchmal eine grosse Wirkung. Der Technologiekonzern Ascom wollte die Statutenrevision gemäss der VegüV (Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften) 2014 an der Generalversammlung zur Abstimmung bringen. Als sich unter den Anlegern aber Widerstand formierte und das Unternehmen an der Annahme zweifelte, verschob der Verwaltungsrat die Revision um ein Jahr. Mit viel Aufwand und in Zusammenarbeit mit den angelsächsischen Aktionärsvertretern erarbeitete der VR eine Anpassung, die Ascom nun einen Podestplatz im VR-Ranking eingebracht hat.

Die Änderungen an der Revision sind überschaubar. Die Anzahl der erlaubten externen Mandate wurde leicht nach unten angepasst, und die Entschädigung des Verwaltungsrats darf nur noch aus einer fixen Komponente bestehen. Der Verwaltungsrat war aus Corporate-Governance-Sicht aber bereits vor der Anpassung der Statuten gut aufgestellt. Der Präsident des Gremiums, Juhani Anttila aus Finnland, sitzt seit 2001 im Verwaltungsrat und hat fast genauso lange – nämlich seit 2002 – das Zepter inne. Ausser im Verwaltungsrat von Ascom sitzt er noch im obersten Gremium von Actelion. Nur J.T. Bergqvist und Andreas Umbach haben ausser Anttila Mandate von anderen Verwaltungsräten kotierter Unternehmen inne. Wie alle anderen Mitglieder nehmen sie keine exekutiven Funktionen im Unternehmen wahr. Zwölf Jahre ist es her, dass Anttila für siebzehn Monate neben dem Präsidium auch den Chefposten von Ascom übernehmen musste. Damals handelte es sich um eine Notsituation, in der das Unternehmen ums Überleben kämpfte. Davon ist der Telecomzulieferer heute weit entfernt.

Vorbildlich ist die Frauenquote von 33%. Nach dem Rücktritt von Paul Oth und Kenth-Ake Jönsson 2014 hat Christina Stercken die Anzahl der Frauen im Gremium verdoppelt und Ascom im Schweizer Vergleich beinahe an die Spitze befördert. Cornelia Gehrig sitzt seit 2013 im Gremium und ist Finanzchefin der Bionic Group. Wie Stercken ist sie Ökonomin und verstärkt die Gruppe aus Juristen, Wissenschaftlern und Ingenieuren. **ML**

bau) und GF Machining Solutions (Maschinen für den Formen- und Werkzeugbau und für die Fertigung von Teilen). Die Strategie sieht vor, dass die Aktivitäten Schritt für Schritt auf weniger zyklische Endmärkte mit höherer Rentabilität ausgerichtet werden. Der Umsatzanteil der amerikanischen und der asiatischen Wachstumsmärkte soll steigen. Dazu kommt eine klare Ausrichtung auf Innovation und Produktivität. All das trägt Früchte. Weiter so. **CB**

Verwaltungsratsmitglieder

- Juhani Anttila
- J.T. Bergqvist
- Cornelia Gehrig
- Christina Stercken
- Andreas Umbach
- Harald Deutsch

Total Punkte: 31

## Verwaltungsrats-Ranking 2015

# Der Lohn ist nicht das Problem

SCHWEIZ Zustimmungsrate für Verwaltungsratsvergütungen lag über 90% – unabhängig von der Höhe.

MONICA HEGGLIN

Die besten Firmen punkto Corporate Governance zeigen Zurückhaltung bei der Vergütung ihres Verwaltungsratspräsidenten. Die führenden Unternehmen zahlen ihrem VRP weniger als 450'000 Fr. jährlich. Dennoch wurden auch wesentlich generösere VR-Gehälter vom Aktionariat in der Regel mit grossem Mehr gutgeheissen.

Dass die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten etwas mit der Verantwortung zu tun hat, leuchtet ein. Von den Top-20-Firmen sind es die beiden grössten – Swisscom und Givaudan –, die ihrem VRP Hansueli Loosli bzw. Jürg Witwer deutlich mehr, nämlich 600'000 Fr. bzw. 1,1 Mio. Fr., zahlen. Gleichzeitig ist auffällig, dass nur ein Unternehmen es ins erste Drittel der Gesamtangliste geschafft hat, das seinem Verwaltungsratspräsidenten ein dickes Lohnpaket zubilligt: Auf Platz 45 liegt Galenica mit ihrem langjährigen Chef Etienne Jornod (4,2 Mio. Fr.).

Durchschnittswerte sinken

zRating betrachtet eine Entschädigung bis 300'000 Fr. als gut, bis 500'000 als angemessen. Der effektiv von Schweizer Publikumsgesellschaften bezahlte mittlere Betrag (Median) beläuft sich auf 321'000 Fr., was heisst, dass ein Grossteil der Unternehmen im Zielbereich liegt. Der Durchschnittswert ist aber deutlich höher: 779'000 Fr. Die Beträge sind rückläufig, wurden im Vorjahr doch 338'000 Fr. (Median) bzw. 827'000 Fr. (im Durchschnitt) bezahlt.

Was sagen die Aktionäre zum VR-Gehalt, über das sie an der Generalversammlung (GV) verbindlich abstimmen können? Das auf Salärrfragen spezialisierte Beratungsunternehmen Hostetler & Co. hat 112 verfügbare Datensätze der im Jahresverlauf bisher durchgeführten GV vorgenommen und bei den verbindlichen Abstimmungen eine durch-

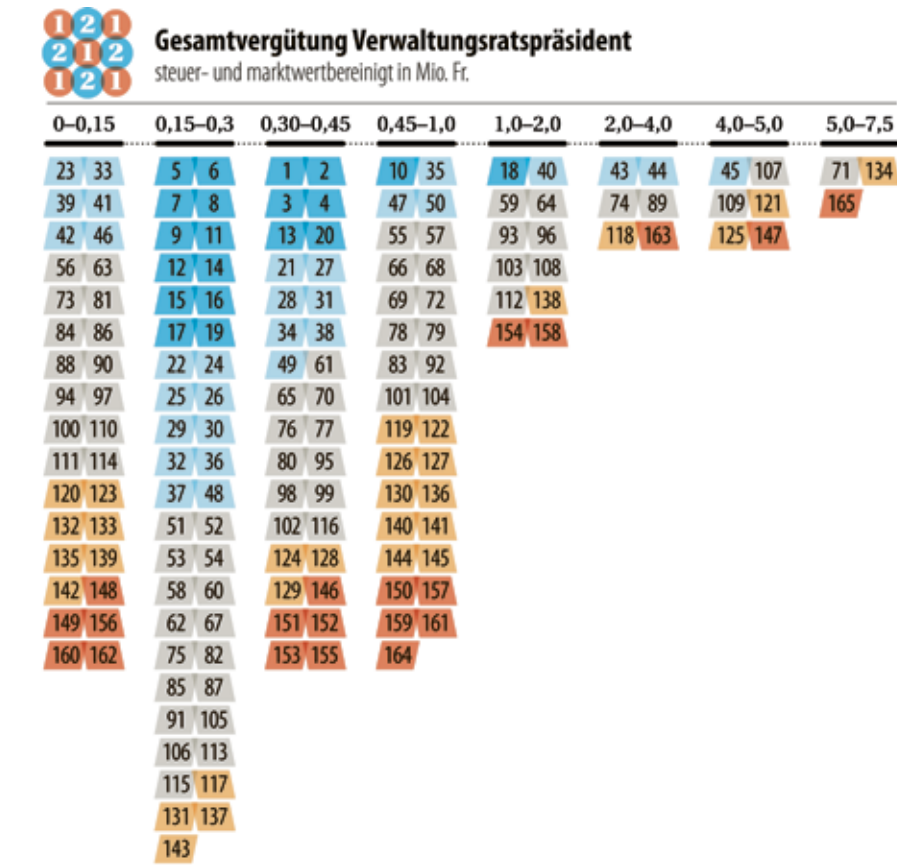
schnittliche Zustimmungsrate von hohen 91% errechnet, wobei ein Drittel der Unternehmen keine detaillierten Abstimmungsergebnisse publiziert hat.

Sogar Spitzenzahler wie Nestlé und UBS kamen bei der Abstimmung über VR-Löhne auf einen Ja-Anteil von über 90%. Die Höhe des Entschädigungspakets scheint also für sich genommen keine Opposition auszulösen. Das gilt auch für Tecan und Schaffner, wo die Gesamtvergütung für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung über 10 bzw. über 16% des operativen Gewinns (Ebitda) ausmachte.

Transparenz ist wichtig

Eine niedrige Zustimmungsrate von unter 70% erhielten für das VR-Honorar nur fünf Unternehmen, darunter Baloise und – ausgerechnet – Geberit. Möglicherweise äusserte sich in der tiefen Zustimmungsrate von 65% ein Vorbehalt gewisser Aktionärskreise gegen das Beteiligungsprogramm für den Verwaltungsrat. Die Zustimmungsrate zum Lohnpaket der Geberit-Geschäftsleitung betrug demgegenüber hohe 98%. Gemäss GV-Protokoll führte Robert Spoerry, der Vorsitzende des Vergütungsausschusses, die Opposition darauf zurück, dass die Vergütung für den VRP neu unter dem Verwaltungsrats-honorar ausgewiesen wird und dieses Gremium ein zusätzliches Mitglied hat. Dies sei vor der GV zu wenig transparent gemacht worden, man wolle in Zukunft besser kommunizieren.

In der Regel äussert sich die Opposition der Aktionäre gegen die Arbeit des Verwaltungsrats im Bereich Vergütung in der konsultativen Abstimmung über den Vergütungsbericht. Aktienrechtsexperte Rolf Watter erklärt das damit, dass die ausländischen Investoren dieses konsultative Instrument besser kennen und lieber ein Signal setzen würden als zu riskieren, mit einem verbindlichen Nein die Gesellschaft zu destabilisieren. Gerade



Grossinvestoren wie BlackRock oder der Staatsfonds von Singapur würden sich allenfalls dieses Instruments bedienen.

Komplexe Praxis

Wie Watter kürzlich an der Finanzmarkttagung des Europainstituts ausführte, hätten die Firmen gelernt, mit den Vorgaben der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) umzugehen. Dennoch blieben bei der konkreten Umsetzung der VegüV Fragen offen. So sei bei-

spielsweise in der Praxis umstritten, wie der Wert der langfristigen Beteiligungspläne zu berechnen sei: im Moment der Zuteilung oder bei der Ausübung. Watter befürwortet vehement die Variante «Zuteilung». Auch ist die Diskussion im Frage zu beantworten, ob man bei Performanceaktien die maximal mögliche Grösse oder einen irgendwie berechneten Durchschnitts- oder Erfahrungswert anwenden sollte. Nur schon die Bewertung einer gewöhnlichen Aktienzuteilung an den Verwaltungsrat ist verzwickelt, weil die VegüV die Angabe eines genauen Betrags verlangt.

## Diversität wird für Investoren relevanter

Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten steigt, auch in der Schweiz. Indizes messen den Bezug zur Aktienperformance.

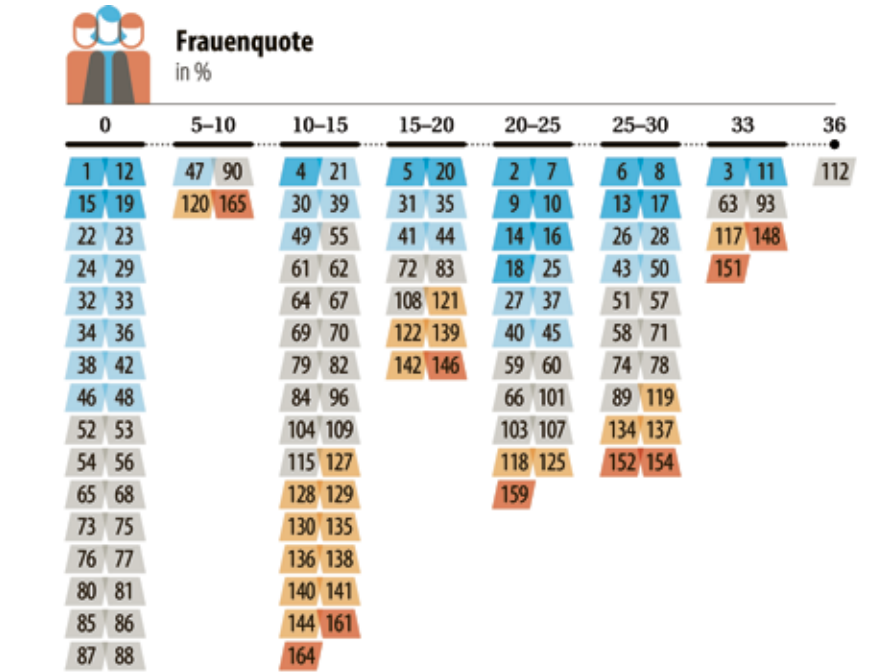
CLAUDIA CARL

Die Fragen, wie Verwaltungsratsgremien in der Schweiz besetzt werden und wie stark Frauen in den Gremien vertreten sind, haben in den vergangenen Monaten für Diskussionen gesorgt. Während der Bundesrat im Rahmen der laufenden Aktienrechtrevision eine «Geschlechterquote» von über 30% ins Spiel brachte, hielt der Arbeitgeberverband mit einer Liste von 200 Kandidatinnen für Verwaltungsratsposten dagegen und weiteren 200 Frauen, die schon entsprechende Ämter haben. Auch der Verband Wirtschaftsfrauen Schweiz wurde aktiv und lancierte in Zusammenarbeit mit Fachpersonen und Partnerorganisationen ein Programm zur Ausbildung, Rekrutierung und Vermittlung von weiblichen Exekutivkräften.

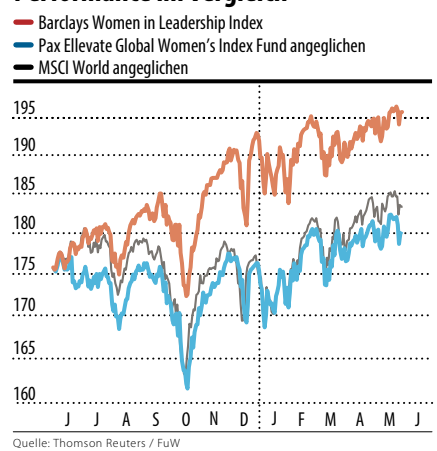
Während die Befürworter einer gesetzlichen Regelung auf die noch geringe Präsenz der Frauen vor allem im Management grosser Schweizer Unternehmen verweisen, halten die Gegner mit der hohen Dynamik dagegen, die sich vor allem in den Verwaltungsräten zeigt.

Bei Neubesetzungen gefragt

Gemäss den vorliegenden Daten des Verwaltungsrats-Rankings beträgt die Frauenquote in den Gremien der 165 untersuchten Unternehmen im Schnitt 11%, nach einem Vorjahreswert von 10%. Eine Studie des Executive-Search-Spezialisten Guido Schilling weist eine Quote von 15% auf Basis von 90 Gesellschaften aus. Zuletzt wurden gemäss Schilling-Report 33% der vakanten Mandate in hiesigen Verwaltungsräten mit Frauen besetzt. Die Verwaltungsräte seien auf dem Weg zu einer guten Durchmischung, lautet das Fazit. In 120 Geschäftsleitungen



Performance im Vergleich



## Deutschland: Mehr Einfluss für Frauen

Die «Diversity»-Kampagnen für mehr Vielfalt in Aufsichtsräten und in obersten Managementebenen haben sich in Deutschland ausgezahlt. Sie rückten die Diskussion aus den Vorjahren über angemessene Managervergütung etwas in den Hintergrund. Am 30. März hat der von der grossen Koalition (Union und SPD) dominierte Bundestag – das Parlament – die Frauenquote verabschiedet. 2011 hatte er sie noch abgelehnt.

Genau genommen müsste die Frauenquote Geschlechterquote heissen. Ab 2016 müssen in Aufsichtsräten von gut hunderte kotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen je mindestens 30% der Mitglieder weiblich und männlich sein. Paritätisch bedeutet, das Aufsichtsgremium wird je hälftig aus Vertretern des Kapitals sowie der Arbeitnehmer gestellt – eine gängige Variante in Deutschland. Das Aktiengesetz ändert sich deshalb: Eine Wahl des Aufsichtsrats durch die Generalversammlung «unter Verstoß gegen das Mindestangebotsgebot» ist nichtig. Verreist 3500 Firmen im KMU-Bereich müssen sich zudem verbindliche Ziele für die Erhöhung des Frauenanteils setzen («Flexiquote»), die sie nicht mehr unterschreiten dürfen. Auch Unternehmen der öffentlichen Hand sind einbezogen: Die Reform eines Zungenbrechers – des Bundesgremien-

besetzungsgesetzes – ermöglicht dies. Die Einführung einer Frauenquote sorgte lange für Zündstoff. 1994 wurde bereits die Frauenförderung im öffentlichen Dienst festgelegt – mit bescheidenem Resultat. Die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) lehnt die Quote grundsätzlich ab. Die für die Förderung guter Unternehmensführung zuständige Corporate-Governance-Kommission empfahl ab 2009 die verstärkte Berücksichtigung von Frauen «im Rahmen der breiteren Zielsetzung von mehr Diversity für den Aufsichtsrat». Seit 2011 hat sich gemäss der Kommission der Anteil weiblicher Anteilseignervertreter in 160 Unternehmen der Indexfamilie Dax auf 15,3% verdreifacht. In den dreissig Dax-Konzernen ist er von 13,4 auf 23,4% gestiegen.

Gemäss einem neu berechneten Women-on-Board-Index des Bundesfrauenministeriums haben von 101 betroffenen kotierten Unternehmen erst 24 einen Frauenanteil von über 30% im Aufsichtsgremium, 16 können gar keine Frau vorweisen. In öffentlich-rechtlichen Unternehmen liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsgremien bei 26,5%. Abgesehen von Diversität treiben die Corporate-Governance-Kommission nun die Begrenzung der Amtszeit für Aufsichtsräte sowie eine Mindestpräsenzpflicht für die Chefkontrolleure um. **DM**, Frankfurt

## USA: In Sachen Diversität nur Mittelmass

Wenn es um fortschrittliche Unternehmensführung geht, zählt Corporate America in der Regel zur Weltspitze. In Sachen Diversität im Verwaltungsrat sind US-Konzerne jedoch nur Mittelmass: Bei den fünfthundert grössten Unternehmen sind nur 19% der Verwaltungsratsmitglieder Frauen, ergibt eine Untersuchung des Researchdienstes Catalyst. Auch in Kanada sind es nur knapp 21%. Das ist klar weniger als in Ländern wie Norwegen, Finnland, Frankreich oder Schweden, wo sich der Anteil auf gegen 30% und mehr beläuft.

Immerhin gibt es Fortschritte. Eine gesetzliche Frauenquote, wie Deutschland sie einführt, steht in Washington zwar nicht zur Debatte. Der Trend geht aber auch in den USA in Richtung mehr Diversität. So nimmt der Frauenanteil in Verwaltungsräten stetig zu und ist seit letztem Jahr um weitere zwei Prozentpunkte gewachsen. Nach britischem Vorbild wurde zudem ein «30% Club» gebildet. Wie der Name sagt, setzt er sich dafür ein, dass Frauen in Zukunft fast zu einem Drittel im VR vertreten sind. Unterstützt wird das Projekt von namhaften Exponenten wie Warren Buffett (Berkshire Hathaway), Larry Fink (BlackRock), Ellen Kullman (DuPont), Ursula Burns (Xerox), Michael Corbat (Citigroup), Muthar Kent (Coca-Cola) und Sheryl Sandberg (Facebook). **CG**, New York

Kaum ein Zufall ist, dass unter den drei US-Grosskonzernen mit der höchsten Frauenquote im Verwaltungsrat mit Avon (64%) und Estée Lauder (47%) zwei Unternehmen aus der Kosmetikindustrie rangieren. Ebenfalls überdurchschnittlich ist der Anteil bei Xerox, Macy's, Procter & Gamble, Michael Kors, Kellogg's und PepsiCo. Insgesamt gibt es gemäss Catalyst im US-Leitindex rund 130 Gesellschaften, bei denen die Quote über 25% beträgt. Auf der anderen Seite fehlen jedoch in fast zwanzig Konzernen Frauen im Verwaltungsrat. Dazu zählen der Energiekonzern Chesapeake, der Autzulieferer Delphi und der Kleiderhersteller Under Armour. Heftig unter Druck kam deswegen der Kurznachrichtendienst Twitter, der erst Ende 2013 mit Marjorie Scardino, der Ex-Chefin des britischen Verlagshauses Pearson, eine Frau in den Verwaltungsrat gewählt hat. Das Thema Diversität betrifft in den Vereinigten Staaten allerdings nicht nur die Geschlechtergrenzen. Auch die ethnische Vielfalt sorgt für Diskussionen. Dass hier ebenfalls eine einseitige Verteilung besteht, zeigt sich gerade auch bei den Frauen im Verwaltungsrat (Hathaway), Larry Fink (BlackRock), Ellen Kullman (DuPont), Ursula Burns (Xerox), Michael Corbat (Citigroup), Muthar Kent (Coca-Cola) und Sheryl Sandberg (Facebook). **CG**, New York

Fortsetzung von Seite 13

Rank	Unternehmen	Punkte nach Kategorien
83	Helvetia	25
84	Hochdorf	25
85	Internoll	25
86	Leonteq	25
87	LifeWatch	25
88	Mikron	25
89	Novartis	25
90	Romande Energie	25
91	Starrag Group	25
92	Straumann	25
93	Syngenta	25
94	VZ Holding	25
95	Zehnder	25
96	ABB	24
97	Aevis	24
98	AFG Arbonia-Forster	24
99	BB Biotech	24
100	BFW Liegenschaften	24
101	BKW	24
102	Bobst	24
103	GAM	24
104	Höpli	24
105	Interishop	24
106	PSP Swiss Property	24
107	Swatch Group	24
108	Swiss Life	24
109	Temenos	24
110	Walter Meier	24
111	Wartec Invest	24
112	Zürich Insurance Group	24
113	Allreal	23
114	Also	23
115	Calida	23
116	CPH Chemie + Papier	23
117	Lindt & Sprüngli	23
118	Logitech	23
119	Metall Zug	23
120	Reporer	23
121	Röche	23
122	Schindler	23
123	SFS	23
124	SGS	23
125	Swiss Re	23
126	Valartis Group	23
127	Vaudoise Assurances	23
128	Zug Estates	23
129	Arysta	22
130	Barry Callebaut	22
131	Burkhalter	22
132	Coor	22
133	Myriad Group	22
134	Nestlé	22
135	Orascom	22
136	Panalpina	22
137	Banque Cant. de Genève	21
138	Banque Cant. Vaudoise	21
139	MCH	21
140	Partners Group	21
141	Sulzer	21
142	Swiss Fin. & Prop. Inv.	21
143	Tornos	21
144	Dätwyler	20
145	DKSH	20
146	IVF Hartmann	20
147	Kühne + Nagel	20
148	Pax Anlage	20
149	Accu	19
150	Alpiq	19
151	Bellevue	19
152	Hiag Immobilien	19
153	Swisslog	19
154	Tameida	19
155	Yun Roll	19
156	Altin	18
157	EFFG International	18
158	Feintool	18
159	Kudekski	18
160	Progress Now Invest	18
161	Transocean	16
162	CFT Tradition	15
163	Dufry	15
164	Pargesa	15
165	Richemont	15