

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 Pokal

SCHWEIZ Eine Auswertung von siebzehn Kriterien bringt einen Überraschungssieger hervor – Keine Blue Chips auf den vorderen Rängen – Ak

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. Untersucht wurden siebzehn Kriterien auf Übereinstimmung mit den Grundsätzen guter Unternehmensführung (Corporate Governance, vgl. Kasten rechts). Mit 24 von 26 möglichen Punkten haben der Anlagen-, Fahrzeug- und Maschinenbauer Bucher Industries sowie der Milchverarbeiter Emmi eine gleich hohe Bewertung wie die Luzerner Kantonalbank erhalten. Weil das Finanzinstitut von dem Dreigespann jedoch den unabhängigesten Verwaltungsrat hat, führt es die Rangliste an.

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. Die drei Verwaltungsratspräsidenten haben nicht zu viele weitere Mandate, sind nicht zugleich auch noch CEO der Unternehmen und werden vergleichsweise bescheiden bezahlt (vgl. Grafik unten und Porträts rechts).

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 Verwaltungsräte», sagt Gregor Greber, Chef von zCapital. Dominique Biedermann, Direktor der Anlagestiftung Ethos, attestiert den Gremien in den letzten zehn Jahren «grosse Fortschritte», die Arbeit werde immer professioneller. Zu verbessern wären aber zum Teil die fachlichen Kompetenzen und die nicht immer gegebene Unabhängigkeit. Silvan Felder, Gründer und Inhaber von VR-Management, einem

Unternehmen, das Verwaltungsräte berät, stellt einschränkend fest, dass eine zunehmende Regulierung zu sogenannten Brainless Procedures führe, bei denen man die Anforderungen an die Corporate Governance durch das Abhaken von Checklisten zu erfüllen suche. Felder: «Die Absicherung nimmt gegenüber der Gestaltung immer mehr überhand.»

Es gibt noch deutlichere Stimmen: Ein Experte, der Verwaltungsräte von innen als Mitglied und von aussen als Aktienrechtler kennt, spricht von einer «Mission Impossible» – zumal die Gesetze, die Corporate Governance und die Öffentlichkeit

immer höhere Anforderungen stellen und die Verwaltungsräte ihre Tätigkeit meistens nebenamtlich ausführen. Ihnen stünden vollzeitlich arbeitende Topmanager gegenüber, die einen beträchtlichen Informationsvorsprung hätten. Zudem würden die Verwaltungsräte das Mittelmanagement kaum kennen, den Bereich im Unternehmen also, «wo die Action läuft und der Mist gebaut wird».

Weil nicht alle Verwaltungsräte alles im Detail anschauen können, werden Ausschüsse gebildet. Ihre Mitglieder können durch die vertiefte Auseinandersetzung mit einer beschränkten Zahl von Themen

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

Unternehmen	Pkt.
1 Luzerner Kantonalbank	24
2 Bucher Industries	24
3 Emmi	24
4 Swissquote	23
5 St. Galler Kantonalbank	23
6 Lem	23
7 Bossard	23
8 Swisscom	23
9 Schaffner	22
10 Tecan	22
11 Valiant	22
12 ABB	22
13 Adecco	22
14 Implen	22
15 Liechtensteinische Landesbank	22
16 Comet	22
17 Orell Füssli	22
18 Sulzer	22
19 Forbo	22
20 Galenica	22
21 Intershop	22
22 Coltene	22
23 Gurit	22
24 Givaudan	22
25 Vetropack	22

VERWALTUNGSRÄTE IM DURCHSCHNITT

■ GESAMTDURCHSCHNITT ■ TOP ■ FLOP

MITGLIEDER



FRAUENQUOTE



GESAMTVERGÜTUNG



WEITERE MANDATE



UNABHÄNGIGKEIT



BETEILIGUNG AM AKTIENKAPITAL



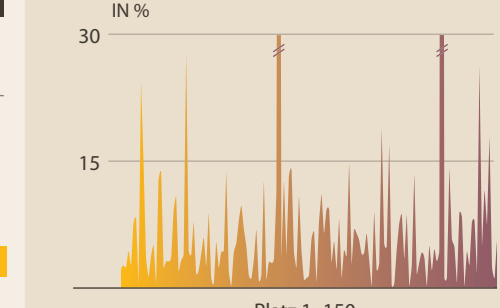
AMTSPERIODE



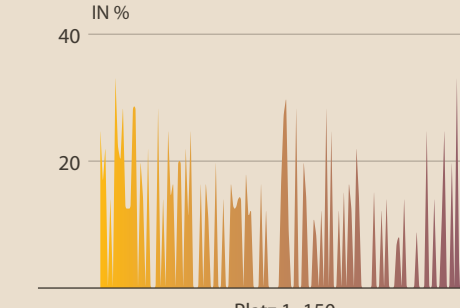
SITZUNGEN



GESAMTVERGÜTUNG ZU EBITDA



FRAUENQUOTE



Besten VR

tionärsvertreter wollen unabhängigeren Leitungsgremien

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 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.

einen Teil des Informationsrückstands wettmachen, den sie auf das Management haben. Doch die Bildung von Ausschüssen ist nicht gefahrenfrei: Während Ausschussmitglieder bei bestimmten Themen genauer hinschauen, lehnen sich andere VR-Mitglieder zurück und vernachlässigen die Aufsichtspflicht (vgl. Leitartikel Seite 3).

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

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 landauf, landab bekannt seien – die Sieger im Rating von «Finanz und Wirtschaft» zeigen es. Zu viele oberste Leitungsgremien sind zudem gemäss Felder «erstbeste Verwaltungsräte statt bestmögliche Verwaltungsräte».

Erfolgsfaktor Diversität

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

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

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

Die Bestplatzierten im Kurzporträt

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

1. PLATZ: LUZERNER KANTONALBANK LEBT GUT MIT EINEM GROSSAKTIONÄR



Mark Bachmann
VR-Präsident

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

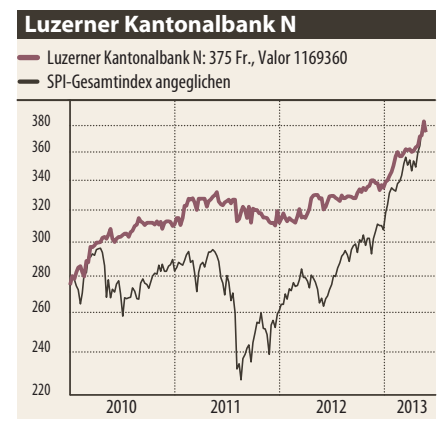
scheine besitzt. Der Kanton ist allerdings nicht im Verwaltungsrat vertreten. Dort sitzt zwar mit Max Pfister ein Alt-Regierungsrat, doch er ist explizit nicht Vertreter des Kantons.

Der Kanton übt aber trotzdem Einfluss aus, und zwar über eine auf neun A4-Seiten ausformulierte Eignerstrategie. Sie wurde nach Konsultation des Verwaltungsrats festgelegt, nennt die unternehmerischen sowie die wirtschaftlichen Ziele des Eigners und macht Vorgaben zu Führung, Kontrolle sowie Transparenz. Damit führt der Kanton Verwaltungsrat und Management der Luzerner Kantonal-

bank gewissermassen an der langen Leine. Gemäss VR-Präsident Mark Bachmann genießt der Kanton indessen keine Vorrangstellung. 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 Prinzi-

pien wie jedes andere Unternehmen auch. 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). **MG**



Quelle: Thomson Reuters / FuW

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 Öffentlich-

keit bekannt ist und der auch sonst keine Mandate innehat, ausser in seinem Unternehmen, der auf die Druckindustrie ausgerichteten Handels- und Dienstleistungsgruppe Chromos in Dielsdorf.

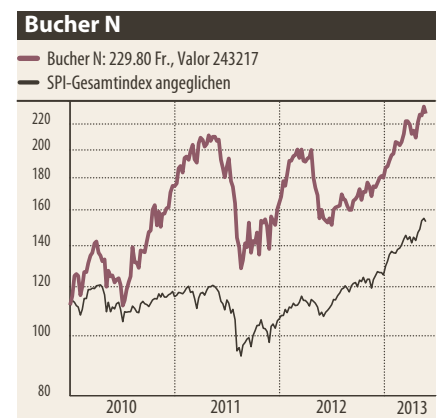
Durch Anita Hauser und Michael Hauser werden zwei der sieben Verwaltungsratsmitglieder von Vertretern des dominierenden Aktionärs, den Nachkommen der Gründerfamilien, gehalten. Die Familienaktionäre besitzen gut 34% der Titel und sichern so die Unabhängigkeit der Gesellschaft. Die beiden Hausers sind die erste Generation, die im Unternehmen nicht mehr operativ tätig ist und ihren eigenen

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

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

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. **AM**



Quelle: Thomson Reuters / FuW

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



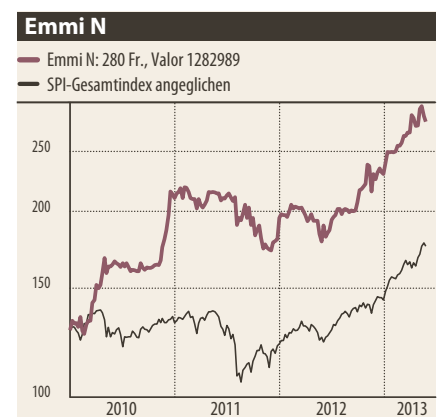
Konrad Graber
VR-Präsident

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- und Machertyp Riedener. Graber ist als CVP-Ständerat bestens im Politikumfeld und in der Bauernschaft verankert, was für ein von der Landwirtschaft abhängiges Unternehmen zentral ist. Der 54-jährige diplomierte Wirtschaftsprüfer ist Partner und VR-Mitglied des Treuhandbüros BDO. 2006 wurde er in den Emmi-VR gewählt, den er seit 2009 präsidiert.

Konsequent hat Emmi an der 2008 lancierten Strategie festgehalten: internationales Wachstum, stabilisierendes Inland und Kostenmanagement. Der weit-sichtige Verwaltungsrat ist nun daran, die Vision 2020 zu entwickeln.

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 auszutarie-

ren. Durch die Werberin Diana Strebler 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-Generalversammlung 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. **GH**



Quelle: Thomson Reuters / FuW

Verwaltungsratsmitglieder

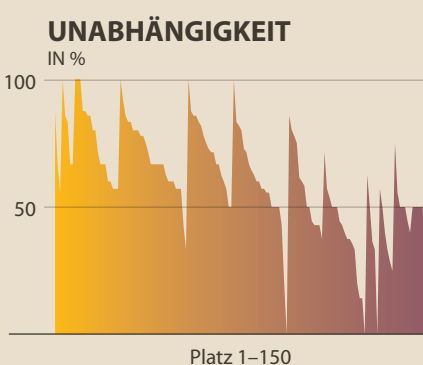
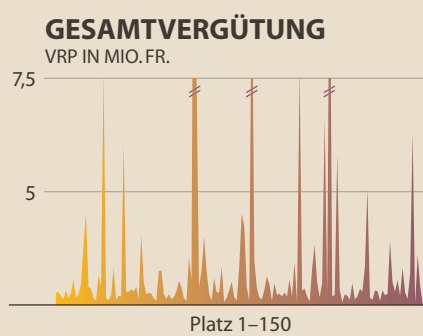
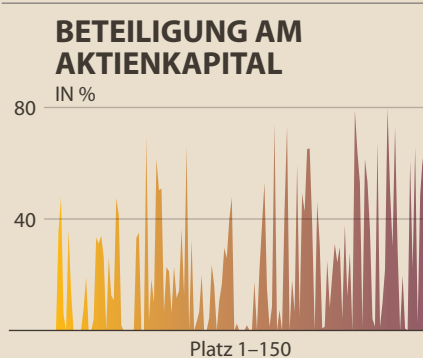
- Konrad Graber
- Thomas Oehen-Bühlmann
- Christian Arnold-Fässler
- Stephan Baer
- Hans Herzog
- Niklaus Meier
- Josef Schmidli
- Diana Strebler
- Monique Bourquin

Total Punkte: 24



GESAMTÜBERBLICK

FLOP



Unternehmen	Pkt.
127 Züblin Immobilien	16
127 Romande Energie	16
128 Aryzta	16
129 Von Roll	16
130 International Minerals	15
131 BKW	15
132 Swisslog	15
133 Also-Actebis	15
134 Tamedia	15
135 SGS	15
136 Ypsomed	14
137 Kudelski	14
138 Charles Vögele	14
139 Valora	14
140 Weatherford International	14
141 MCH Group	14
142 EFG International	14
143 Swatch Group	13
144 Compagnie Financière Tradition	12
145 Lindt & Sprüngli	12
146 Schmolz+Bickenbach	12
147 VZ Holding	12
148 Advanced Digital Broadcast	12
149 Richemont	10
150 Pargesa	9