



Verwaltungsrats-Ranking 2019

# «Wir können uns keine Exzesse leisten»

**Hansueli Loosli, Präsident von Swisscom, hat das Telecomunternehmen an die Spitze des VR-Rankings 2019 geführt. Er erklärt, wie er Frauen für seinen Verwaltungsrat gewinnt und warum Branchenwissen für den Ex-Bundesbetrieb immer weniger wichtig ist.**



Hansueli Loosli sieht in der Swisscom-Geschäftsleitung beim Frauenanteil «Handlungsbedarf».

Das Umfeld in der Telebranche ist hart. Preisdruck und ein mögliches Zusammengehen von Sunrise und UPC bedrängen den Branchenprimus. Das hält Swisscom nicht davon ab, an der Corporate Governance zu arbeiten und das beste Ergebnis im diesjährigen VR-Ranking zu erzielen. Im Gespräch mit «Finanz und Wirtschaft» erklärt Hansueli Loosli, was hinter dem guten Resultat steckt und wie er Swisscom durch schwierige Zeiten manövrieren will.

**Herr Loosli, Swisscom stellt den besten Schweizer Verwaltungsrat. Überrascht?**  
Es ist eine Anerkennung für unsere Arbeit. Wir haben in den letzten Jahren viel in das Thema investiert. Wir haben dafür gesorgt, dass gute Corporate Governance verinnerlicht wird.

**Wo hat sich die Governance verbessert?**  
Wir haben keine grossen Änderungen vorgenommen, sondern hauptsächlich Feinjustierungen. Mit einem Anteil von 30% Frauen im Verwaltungsrat haben wir auch die Geschlechterdiversität realisiert. Dass wir auf Stufe Geschäftsleitung Handlungsbedarf haben, wissen wir.

**Worauf achten Sie bei der Zusammensetzung des Gremiums?**  
Ich handhabe es bei Swisscom wie bei meinen anderen Mandaten. Die Leute müssen fachlich fit sein; nicht nur die Geschlechter, auch unterschiedliche Alterskategorien müssen vertreten sein. Auch sprachlich muss das Land repräsentiert sein, etwa die Romandie. Und die Chemie zwischen den Mitgliedern muss stimmen.

**Ist es wirklich so schwierig, geeignete Kandidatinnen für einen VR-Job zu finden?**  
Nein, man muss es ernsthaft wollen. Man muss auch bereit sein, Kandidaten anders zu suchen. Üblicherweise finden sich auf einer Kandidatenliste 90% Männer. Ich

halte Augen und Ohren offen. Es gibt Frauen in operativen Führungspositionen. Die Kunst ist, ihnen Zeit für ein VR-Mandat abzurufen. Manche angefragte Frau hat wegen Zeitmangel abgesagt.

**Branchenkompetenz scheint nicht so wichtig. Ausser Frank Esser kommt kaum ein VR-Mitglied aus der Telecommunication.**

Ich sehe das nicht so. Telecom ist heute nur noch ein Teil unseres Geschäfts. Der andere Teil – IT, Fernsehen und weitere – ist künftig noch wichtiger und wächst. Deshalb war es wichtig, jemanden aus der neuen Welt wie Anna Mossberg zu holen, die bei Google war. Wir haben eine gute Mischung aus Finanzleuten, Unternehmern und Marketingexperten.

**Das Vergütungsniveau ist im Vergleich zu anderen Unternehmen im Leitindex SMI moderat. Würden Sie nicht mehr auszahlen wollen?**  
Es ist okay so. Unsere Leute stellen keine höheren Ansprüche. Die Gesamtvergütungssumme schlagen wir der Generalversammlung vor und erreichten stets Zustimmungsraten von 95% und mehr.

ZUR PERSON

**Hansueli Loosli (63) ist ein Urgestein des Schweizer Detailhandels.** Neben dem Swisscom-VR-Präsidium, das er seit 2011 innehat, hat er sich einen Namen als Präsident der Coop-Gruppe gemacht. Er ist auch Präsident der angeschlossenen Coop-Gesellschaften Transgourmet, Bell und Coop Mineralöl. Seine Spuren im operativen Geschäft verdiente er sich als CEO von Coop (1997 bis 2011) und Waro (1985 bis 1992). Loosli ist in Würenlos (AG) aufgewachsen, hat eine KV-Lehre gemacht und ist diplomierter Buchprüfer. Er ist geschieden und Vater von zwei Kindern. In der Freizeit ist Loosli auf dem E-Bike anzutreffen, und er hat sich vorgenommen, nach der Pensionierung wieder zu reiten.

Es ist der Bund, der Exzesse verhindert.

Es ist nicht nur der Einfluss der Eidgenossenschaft. Swisscom ist ein Schweizer Unternehmen mit starken schweizerischen Wurzeln. Da muss man genauer hinschauen. Auch Coop, die wie wir den Massenmarkt bedient, kann sich keine Exzesse leisten. Unsere Leute verdienen gut. Die Einkommensunterschiede zwischen den Hierarchiestufen sind vergleichsweise gering, das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Konzernchef ist ein gesundes.

Lassen Sie den CEO an der langen Leine?

Bei Swisscom treffe ich den CEO alle drei bis vier Wochen. In den VR-Sitzungen sind CEO und CFO stets dabei und je nach Geschäft auch andere Mitglieder der Konzernleitung. Wir wollen aber auch sehen, wer für die entsprechenden Projekte verantwortlich ist, nicht nur ihre Chefs.

Wie garantieren Sie die Unabhängigkeit der einzelnen VR-Mitglieder?

Die Kandidaten müssen vor ihrer Wahl eine Erklärung abgeben, eine Art Verhaltenskodex. Wir überprüfen sämtliche Interessenbindungen. Will ein VR ein neues Mandat annehmen oder als Berater tätig sein, muss das mit mir abgesprochen sein. Wenn sich bei einem Geschäft ein Interessenkonflikt anbahnt, hat die Person in den Ausstand zu treten. Das war im letzten Jahr einmal der Fall. Beim Thema Sirop trat ich selbst in den Ausstand.

Welche Fragen beschäftigen den Swisscom-VR derzeit am intensivsten?

Das Telecomgeschäft ist härter geworden. Die Preise erodieren weiter. Das bedeutet neue Leistungen auf den Markt bringen und weiterhin Kosten senken.

Umsatzwachstum kann für Swisscom derzeit also kein Thema sein?

FORTSETZUNG AUF SEITE 10

1. PLATZ: SWISSCOM

Diversität, ausgewogene Kompetenzverteilung und moderate Vergütung bringen den Spitzenplatz



Hansueli Loosli  
Verwaltungsratspräsident

Verwaltungsratsmitglieder

- Hansueli Loosli, VRP
- Frank Esser, Vize
- Roland Abt
- Alain Carrupt
- Barbara Frei
- Sandra Lathion-Zweifel
- Anna Mossberg
- Michael Rechsteiner
- Renzo Simoni

Total Punkte: 35

Swisscom ist ein aussergewöhnliches SMI-Unternehmen. Der ehemalige Staatsbetrieb mit aktuell 25 Mrd. Fr. Börsenwert dominiert den Schweizer Telekommunikationsmarkt, muss aber einen Grundauftrag gegenüber Bevölkerung und Regionen erfüllen. Dieser Service Public wird bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats spürbar. Nicht nur ist der Anteil der Frauen mit einem Drittel überdurchschnittlich hoch, auch drei Sprachregionen sind vertreten. Mit Renzo Simoni nimmt zudem ein Bundesvertreter Einsitz. Der Bund hält rund 51% des Kapitals und legt als Hauptaktionär alle vier Jahre die strategischen Ziele fest, die der Konzern zu verfolgen hat.

Die Interessen von Bund und Aktionären unter einen Hut bringen muss VR-Präsident Hansueli Loosli, einer der bekanntesten Schweizer Manager und dazu noch Präsident des Detailhandelsriesen Coop. Loosli bringt wie die meisten Swisscom-Verwaltungsräte keine direkte Telco-Erfahrung mit. Lediglich Frank Esser und Anna Mossberg können Stationen in der Telecommunication vorweisen. Dennoch weist das Gremium ein ausgewogenes Kompetenzportfolio aus: Sowohl operative Managementenerfahrung, Finanz- und Rechts- wie auch Technologie sind vertreten.

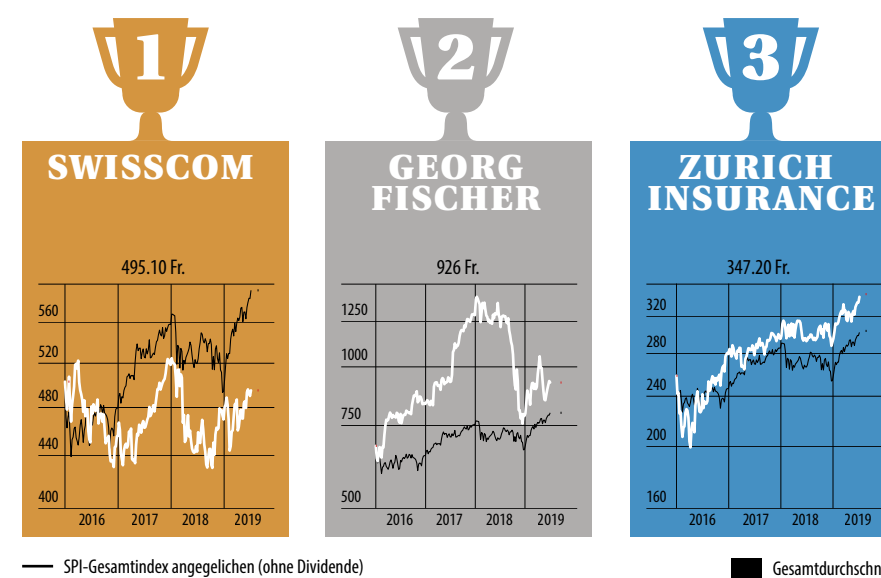
Eine Besonderheit des Gremiums ist der Vertreter des Personals, der ehemalige Gewerkschafter Alain Carrupt. Die VR-Mitglieder sind grösstenteils unabhängig – es sind aktuell keine offensichtlichen Interessenkonflikte auszumachen. Auch die Drittmandate bewegen sich im vertretbaren Rahmen. Einzig beim Präsidentenmandate bei Swisscom, Bell Food Group und Coop, bei drei Coop-Gesellschaften, sowie als Beirat beim deutschen Schuhhändler Deichmann seine zeitliche Kapazität nicht übersteigen.

Eine wichtige Dimension, mit der sich Swisscom von anderen SMI-Unternehmen abhebt, ist die Vergütung. Das Vergütungsniveau bewegt sich absolut wie auch im Verhältnis zum erarbeiteten Betriebsergebnis (Stufe Ebitda) auf moderatem Niveau. Die Vergütung des (nicht-exekutiven) VR-Präsidenten Loosli bewegte sich mit rund 0,56 Mio. Fr. für 2018 am unteren Ende der SMI-Unternehmen. Auch die GL-Gehälter sind moderat. Bezüglich Transparenz, Verständlichkeit und langfristige Ausrichtung des Vergütungssystems gibt es wenig zu beanstanden.

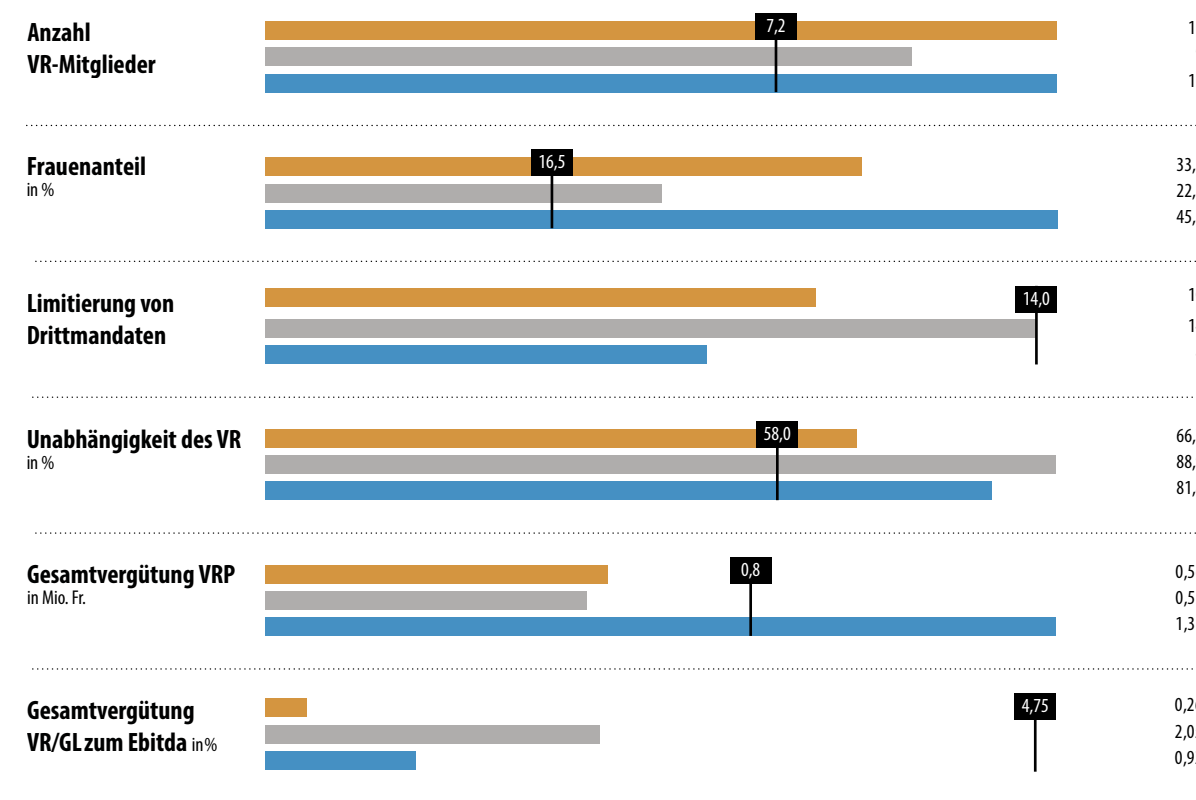
Swisscom konnte schon im Vorjahr eine gute Position im VR-Ranking vorweisen (Rang 8). Es wird kein Leichtes, angesichts des hohen Governance-Niveaus markante Verbesserungen zu erzielen. **EM**

# Die drei Besten im Porträt

Wie die Verwaltungsratsgremien auf dem Podest des VR-Rankings 2019 zusammengesetzt sind und funktionieren.



— SPI-Gesamtdurchschnitt angeglichen (ohne Dividende) — Gesamtdurchschnitt



Quelle: zRating / Grafik: F+U K

2. PLATZ: GEORG FISCHER

Das Gremium fällt durch einen hohen Grad an Unabhängigkeit auf, gewährt den Mitgliedern aber zu viele Drittmandate.



Andreas Koopmann  
Verwaltungsratspräsident

Georg Fischer (GF) ist ein häufiger Gast auf dem Siegerpodest. In den fünf Auswertungen von 2015 bis 2019 hat er der von Andreas Koopmann präsierte Verwaltungsrat dreimal unter die besten drei geschafft. Wie schon 2015 und 2016 gibt es auch dieses Jahr eine Silbermedaille.

Die Industriegruppe, die im laufenden Jahr rund 4 Mrd. Fr. umsetzen und knapp 9% davon als Betriebsgewinn verbuchen dürfte, macht nicht nur strategisch und operativ vieles richtig, wie die geschickte Ausrichtung der drei Divisionen (GF Piping Systems, GF Casting Solutions, GF Machining Solutions) und die gute Ergebnisentwicklung der vergangenen Jahre zeigen. Offenkundig legt sie auch Wert auf eine gute Corporate Governance.

Der Verwaltungsrat (VR) wird seit 2012 von Andreas Koopmann geführt, einem Maschineningenieur, der während vieler Jahre für Bobst arbeitete, lange auch als CEO, und gut vernetzt ist. Dem 68-Jährigen steht seit der Generalversammlung vom April Yves Serra, bis dahin CEO von Georg Fischer, als Vize zur Seite.

Das Gremium ist in hohem Masse unabhängig. Seine Mitglieder sind durchweg nicht exekutiv und haben verschiedene Nationalitäten, Werdegänge sowie Kompetenzen. Hätten Eveline Saupper und Jasmin Staiblin eine weitere Kollegin, erhielte der VR von GF auch die volle Punktezahl beim Frauenanteil, wozu mindestens 30% nötig sind.

Punkteabzug gibt es auch für die als zu hoch erachtete Anzahl gewählter Drittmandate. Gemäss §21.1 der Statuten dürfen VR-Angehörige vier weitere Mandate als Mitglied des obersten Leitungs- oder Verwaltungsratsorgans von kotierten Rechtseinheiten und maximal zehn weitere von nicht kotierten innehaben.

Kein VR-Mitglied schöpft diese Grenzen aus, auch nicht Präsident Koopmann. Dennoch wird dieser wegen seiner drei weiteren VR-Mandate, darunter eines bei der Credit Suisse, als zu abgeklammert eingestuft. Das kostet im VR-Ranking ebenso einen Punkt wie seine Gesamtvergütung. Aus der Reihe tanzt der VR von GF in diesem Kriterium freilich nicht: Nur ein Fünftel der bewerteten Aktiengesellschaften schafft hier das Maximum von zwei Punkten. **CB**

Der elfköpfige Verwaltungsrat, gesteckt sich selbst eine Jahresvergütung von 4,3 Mio. Fr. – davon 1,3 Mio. Fr. für den Präsidenten – zu. Das reicht nicht zur vollen Punktezahl. Auch für fehlende Limitierung der Gremiumsgrösse gibt es einen Abzug.

Mit fünf weiblichen Ratsmitgliedern ist das Gremium nach Geschlechtern vorbildlich balanciert und erreicht als eines von 21 Unternehmen in dieser Kategorie die Maximalpunktzahl von zwei für einen Frauenanteil von mehr als 30%. Aus dem international bestückten Verwaltungsrat sind in der Schweiz neben Präsident Michel Liès auch Christoph Franz (Roche-Verwaltungsratspräsident und einst Chef von Lufthansa) bekannt, sowie Monica Mächler, die frühere Vizepräsidentin der Finanzmarktaufsicht Finma, und ebenfalls Jasmin Staiblin (ehemals ABB und Energiewersorger Alpiq). **TH**

3. PLATZ: ZURICH INS.

Gute Geschlechter- und Kompetenzbalance hieven den Versicherer auf einen Podestplatz.



Michel Liès  
Verwaltungsratspräsident

Verwaltungsratsmitglieder

- Michel Liès, VRP
- Christoph Franz, Vize
- Joan Amble
- Catherine Bessant
- Alison Carnwath
- Michael Halbherr
- Jeffrey Hayman
- Monica Mächler
- Kishore Mahbubani
- Jasmin Staiblin
- Barry Stowe

Total Punkte: 34

Der Versicherer Zurich Insurance ist mit 54000 Mitarbeitenden einer der global führenden Anbieter von Schadendeckungen und Lebensversicherungen. An der Spitze des Verwaltungsrats steht der 65-jährige Michel Liès. Erst 2018 stiess der Luxemburger zum Gremium. Zwei Jahre zuvor hatte der ETH-studierte Mathematiker seine vierjährige Karriere beim Versicherer Swiss Re beendet, wo er sich zuletzt als CEO auszeichnete.

Liès will Zurich Insurance zum ersten Versicherer machen, der sich von den tatsächlichen Erwartungen der Kunden leiten lässt. Diese würden dank der heute verfügbaren technische Möglichkeiten emanzipierter mit ihren Versicherungsbedürfnissen umgehen, glaubt die Konzernleitung. Im vergangenen Jahr liess sie deshalb mehr als 760000 Kunden aus über zwanzig Ländern befragen. Im Fokus standen die Zufriedenheit und die Bereitschaft, Zurich als Versicherungsanbieter im Bekanntheitskreis weiterzuempfehlen.

2018 erzielte der Konzern auf einen Ertrag von 51 Mrd. \$ rund 3,7 Mrd. \$ Gewinn. Das eingesetzte Eigenkapital rentierte 12%, womit der Zielwert erreicht wurde. In Auftrag von Kunden und zur Bedeckung schwebender Versicherungsverpflichtungen verwaltet das Unternehmen 195 Mrd. \$ Vermögenswerte, wovon 4 Mrd. \$ als Impact Investing, sprich zur Finanzierung von Nachhaltigkeitsprojekten dienen.

Das Einschätzen und die Eindämmung von Gefahren sei die Fachkompetenz des Unternehmens, betont Liès, und diese Kenntnis sei ebenso gefragt im Übergang zu einer auf CO<sub>2</sub>-Emissionen sensibilisierter Wirtschaft wie in der Anpassung an neue digitale Arbeitsweisen. Den Wandel muss die Zurich-Gruppe auch in der eigenen Organisation bewältigen. Das Gremium unter Liès brilliert bei der Fachkompetenz: Der Versicherer erhält die Maximalpunktzahl. Zudem ist die Unabhängigkeit der Mitglieder gegeben.

Der elfköpfige Verwaltungsrat, gesteckt sich selbst eine Jahresvergütung von 4,3 Mio. Fr. – davon 1,3 Mio. Fr. für den Präsidenten – zu. Das reicht nicht zur vollen Punktezahl. Auch für fehlende Limitierung der Gremiumsgrösse gibt es einen Abzug. Mit fünf weiblichen Ratsmitgliedern ist das Gremium nach Geschlechtern vorbildlich balanciert und erreicht als eines von 21 Unternehmen in dieser Kategorie die Maximalpunktzahl von zwei für einen Frauenanteil von mehr als 30%. Aus dem international bestückten Verwaltungsrat sind in der Schweiz neben Präsident Michel Liès auch Christoph Franz (Roche-Verwaltungsratspräsident und einst Chef von Lufthansa) bekannt, sowie Monica Mächler, die frühere Vizepräsidentin der Finanzmarktaufsicht Finma, und ebenfalls Jasmin Staiblin (ehemals ABB und Energiewersorger Alpiq). **TH**

# Swisscom: defensive Qualität in einem garstigen Markt

Die Schweizer Telecommarktführerin kämpft gegen wegbrechenden Umsatz und hohen Preisdruck. Sparübungen und Fastweb sichern die Dividende.

EFLAMM MORDRELL

Bei der Corporate Governance ist Swisscom Spitze. Der Blick auf die Aktienperformance erzählt eine andere Geschichte. In einem boomenden Aktienmarkt, der den Blue-Chip-Index SMI seit Jahresanfang 19% nach oben schickte, verteuerten sich die Swisscom-Titel bloss 5%, in den letzten drei Jahren waren es gerade mal 3%. Grund, die Valoren zu halten, ist auch nicht der Kursgewinn, sondern die Dividende, die seit 2011 bei 22 Fr. pro Aktie verharrt und einer ansehnlichen Rendite von aktuell 4,5% entspricht.

Die Profitabilität sicherzustellen, um eine weiterhin hohe Dividende auszahlen zu können, ist auch für Marktführerin Swisscom nicht selbstverständlich. Der Umsatz entwickelt sich im hart umkämpften Markt rückläufig: Nach 11,7 Mrd. Fr. 2018 soll er dieses Jahr noch 11,4 Mrd. Fr. betragen. Zwar geht Swisscom auch in diesem Jahr von einem stabilen Betriebsergebnis (Ebitda) von rund 4,3 Mrd. Fr. aus. Doch um das zu erreichen, sind grosse Sparanstrengungen notwendig. Um 100 Mio. Fr. wollen die Berater die Kostenbasis jährlich verkleinern. Zudem muss das Unternehmen jährliche Investitionen von 2,3 Mrd. Fr. in die Netzinfrastruktur decken.

Wachstumshoffnungen

Den Status quo zu erhalten, ist für Swisscom ein Erfolg. Und einen stabilen Umsatz zu erreichen, ist im derzeit garstigen Marktumfeld sehr anspruchsvoll. Zumal das traditionelle Telco-Geschäft weiter

stagniert. Im ersten Quartal ging die Anner die Mobilfunkanschlüsse 1,1% auf rund 6,4 Mio. zurück. Etwas besser hielt sich die Anzahl Breitbandanschlüsse (+0,2%). Beim TV-Angebot (+2,1% auf 1,5 Mio.) konnte Swisscom gar leicht zulegen.

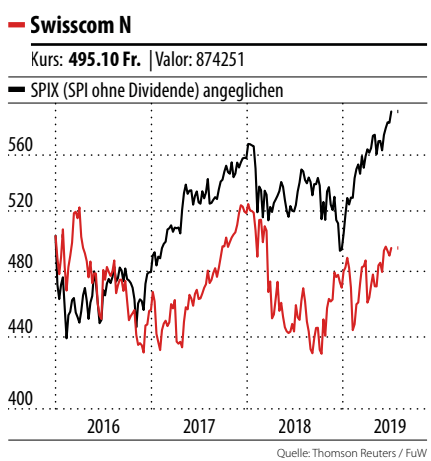
Gleichzeitig leidet Swisscom im wichtigen Markt für Geschäftskunden unter dem Preisdruck. Derweil vermögen die zukunftssträchtigen Geschäftsfelder wie Cloud, IT-Outsourcing, -Sicherheit und IoT-Lösungen noch keine Wachstumsimpulse zu geben. Einen substantiellen

Beitrag leistet mittlerweile die lange verpönte italienische Breitbandtochter Fastweb. Trotz dem intensiven Wettbewerb wächst dort das Geschäft deutlich und ist einträglich, sowohl bei Privat- wie auch bei Geschäftskunden.

Heilsbringer 5G?

Eine Entspannung im Telco-Markt ist weder in der Schweiz noch in Europa zu erwarten. Auch im Hinblick auf eine mögliche Konsolidierung des Schweizer Marktes. Mit dem Zusammengehen der Nummer zwei, Sunrise, mit dem Kabelnetzbetreiber UPC würde ein starker Konkurrent entstehen. Der Preisdruck bleibt hoch, genauso der Hunger der Konsumenten nach leistungsfähigeren Verbindungen.

Diese soll der neue Mobilfunkstandard 5G liefern. Für 196 Mio. Fr. konnte sich Swisscom im Februar Frequenzen sichern. Jetzt liefern sich Swisscom und Sunrise ein Kopf-an-Kopf-Rennen beim Ausbau des Netzes. Bis Ende Jahr will die Marktführerin 90% der Schweizer Bevölkerung mit 5G versorgen. Sunrise hat per



Quelle: Thomson Reuters / F+U

Ende Juni bereits 248 Ortschaften erschlossen. Die Kosten für die 5G-Infrastruktur absorbiert Swisscom im Rahmen des regulären Investitionsprogramms. Wann 5G-basierte Anwendungen gewinnbringend vermarktet werden, bleibt offen. Mit Blick auf das Kurs-Gewinn-Verhältnis (2019) von 16 und die Dividende haben die Swisscom-Aktien defensive Qualitäten und können als Bond-Ersatz dienen.

Mehr zum Thema

- Die drei bestplatzierten Unternehmen im Porträt Seite 9
- Grösse beeinflusst die Qualität der Corporate Governance Seite 10
- Diversität: Geschlechterrichtwerte werden Realität Seite 11
- USA: Frauenanteil in den Verwaltungsräten steigt kontinuierlich Seite 12
- UK: Das Frauzenziel in den Verwaltungsräten ist fast erreicht Seite 12
- Deutschland: Aufsichtsräte müssen mit aufmüpfigen Aktionären leben Seite 12
- Vergütung: Auch bei kleineren Unternehmen gibt es Topverdienter Seite 13
- VR-Kandidaten müssen sich an Generalversammlungen beweisen Seite 13





Verwaltungsrats-Ranking 2019

# 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.

**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.

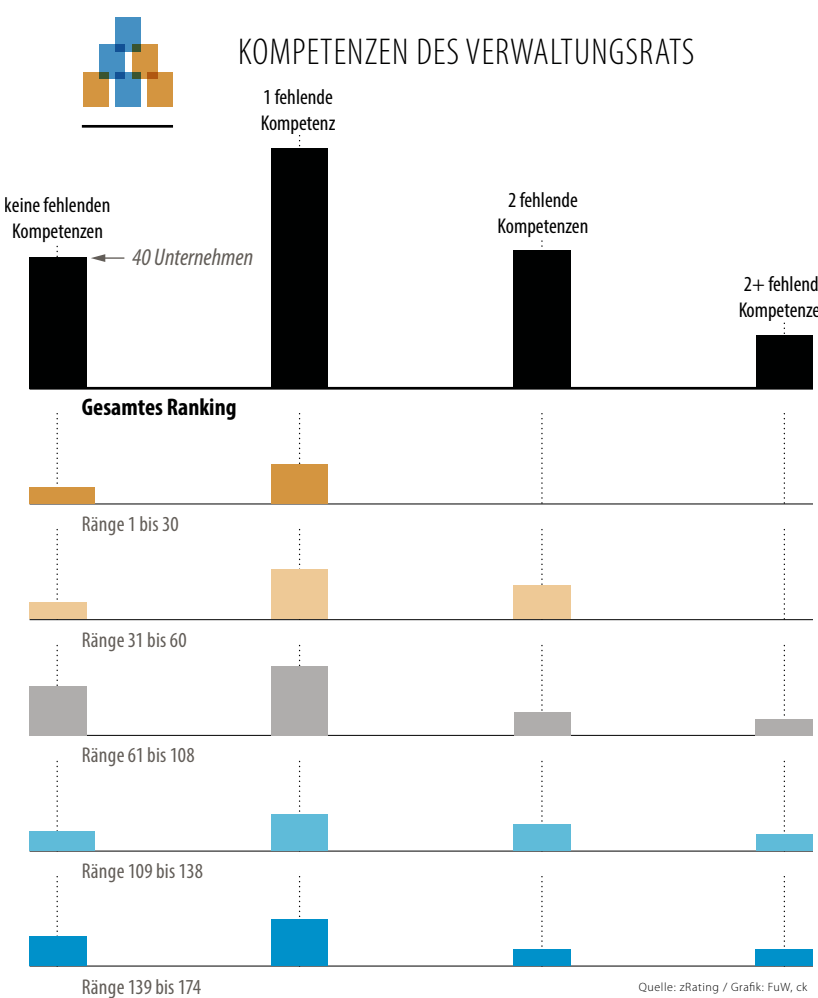
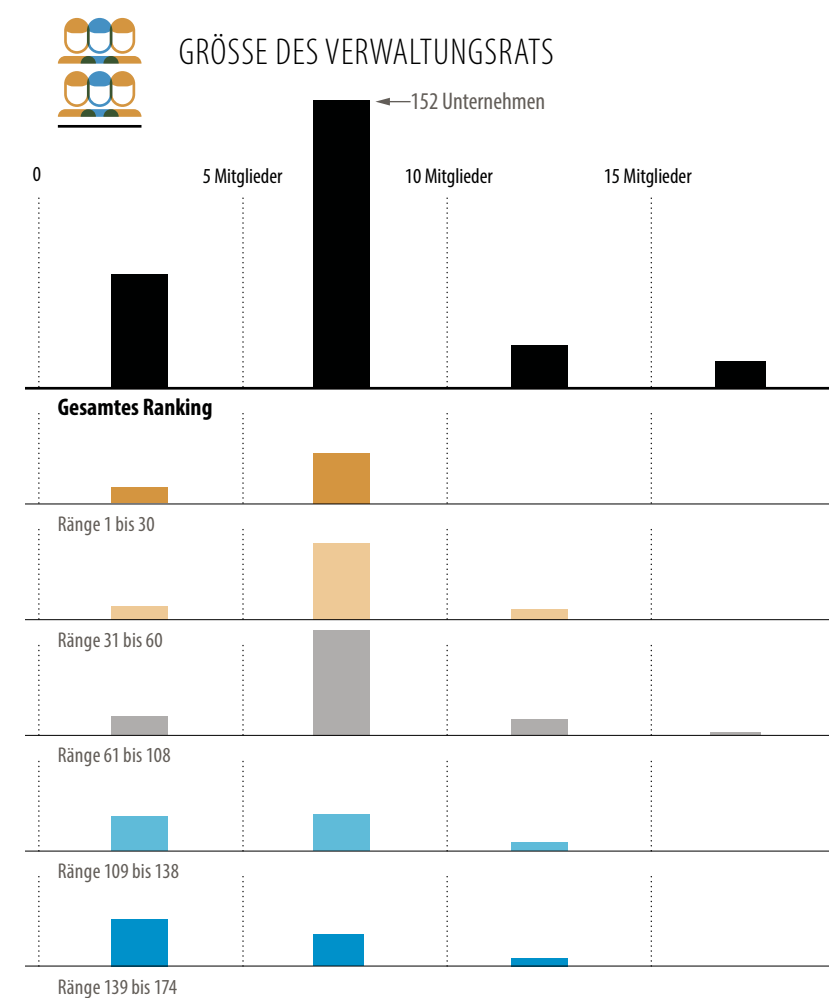
**Wie steht es mit neuen Geschäftsfeldern?** Die Bereiche, in denen wir uns entfalten wollen, sind abgesteckt. Wir müssen uns fokussieren und gleichzeitig neue Dinge ausprobieren. Wir werden aber ein starkes Technologieunternehmen bleiben.

**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.

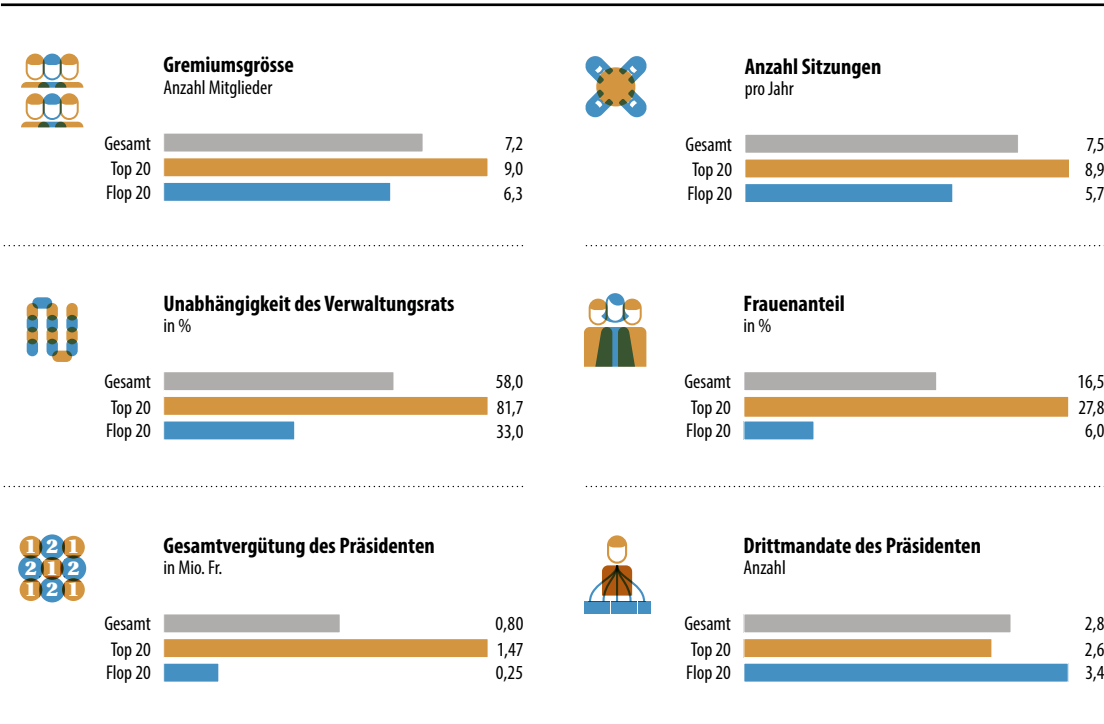
**Wird eine Frau Swisscom-Präsidentin?** Es ist alles denkbar. Hauptsache, die fähigste Persönlichkeit übernimmt den Job.

**INTERVIEW: EFLAMM MORDRELLE**



ÜBERBLICK ÜBER WICHTIGE KRITERIEN

jeweiliger Durchschnitt



# 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 Geschlechterwert 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 Nichterfüllen des Richtwerts sind nicht vorgesehen. Unternehmen, die den Anteil verfehlen, müssen aber eine Begründung liefern und erklären, welche Massnahmen sie ergreifen wollen, um ihn trotzdem noch erfüllen zu können.

**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 Technologiemanagement 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.

**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.»

Diversität in Verwaltungsräten ist aber mehr als nur eine Frage des Frauenanteils. Gefordert wird auch die Vielfalt der Kompetenzen und – Ausfluss der Globalisierung – der Nationalitäten. Was die Kompetenzen betrifft, wurde im VR-Ranking 2019 erhoben, ob in den Verwaltungsräten folgendes Know-how vorhanden ist: Branchenerfahrung, CEO-Erfahrung, internationale Erfahrung, Erfahrung in Schwellen-

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.

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.»

## 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 Verwaltungsrat-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 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 eingermassen verständlich vermittelt.

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).

Waren der Code of Conduct (1), das Organisationsreglement (1) und die Beschlüsse der Generalversammlung mit den Abstimmungsergebnissen auf der Website zu finden, resultierte ebenfalls die volle Punktzahl. Bewertet wurde sodann die Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung anhand der sogenannten ESG-Kriterien (1). Kommen ESG-Kriterien im Vergütungssystem zur Anwendung, gab es ebenfalls einen Punkt.

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.

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 einbüssen hinnehmen 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 genieisse bei der Besetzung offener Posten jedoch hohe Priorität. Verwaltungsräte müssten dabei «aufpassen, dass sie nicht fremdgesteuert werden durch Aktionärsberater, Aktionärsaktivisten und Politiker».

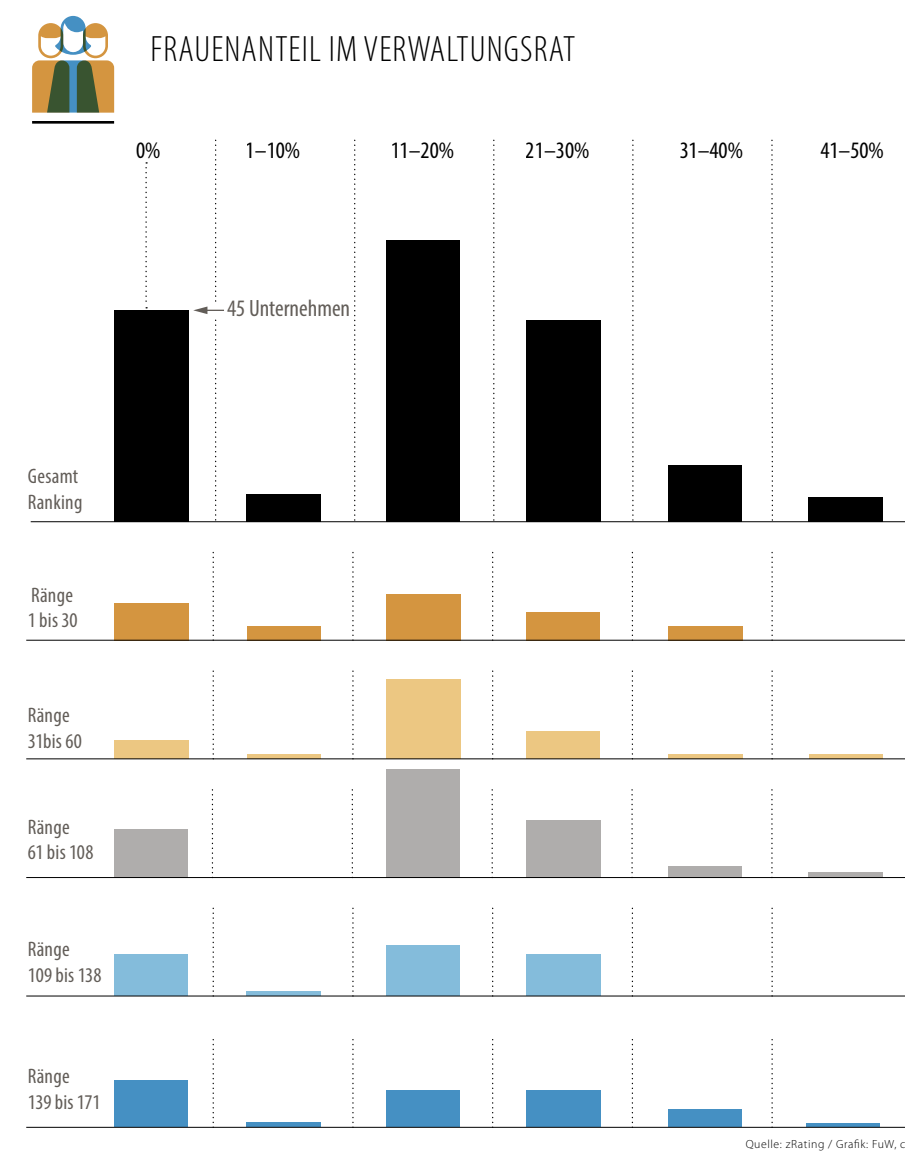
Ebenfalls «eine immer professionellere Zusammensetzung der Verwaltungsräte» beobachtet Silvan Felder, Gründer, Inhaber und Geschäftsführer der auf VR-Fragen spezialisierten Verwaltungsrat Management sowie Präsident der Verwaltungsratsvereinigung SwissBoardForum. Persönliche und familiäre Netzwerke, die 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**

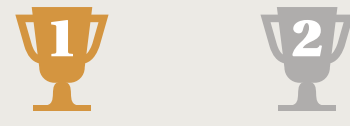
Eine Gefahr sieht er jedoch in der immer noch zunehmenden Regulierung der freien Wirtschaft, die Verwaltungsräte dazu verleite, zu sehr Compliance-Anforderungen abzuarbeiten, statt die unternehmerische Komponente ihres Tuns wahrzunehmen.

Eine weitere Herausforderung für Verwaltungsräte seien aufgrund der zumeist stark international ausgerichteten Schweizer Unternehmen auch Handelskriege, Wechselkursschwankungen, die instabile Weltkonjunktur und das ungeläutete 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.»







Corporate Governance im Ausland

Frauen holen in Amerika auf

USA Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten von US-Unternehmen steigt kontinuierlich.

MARTIN LÜSCHER, New York Das wichtigste Thema in den Verwaltungsräten der US-Unternehmen ist die Diversität. Das ist zumindest der Wunsch der institutionellen Investoren.

Der Anteil dürfte weiter steigen. Denn gemäss Spencer Stuart sind vier von zehn neuen Verwaltungsräten Frauen.

Das Frauenziel ist fast erreicht

GROSSBRITANNIEN Die Amtsdauer der VR-Präsidenten ist neu auf neun Jahre beschränkt.

PASCAL MEISSER, London In Grossbritannien steht in den Verwaltungsräten die Frage nach der Diversität im Vordergrund.

Trotz der positiven Entwicklung zeigt sich Sir Philip Hampton, einer der Autoren des Berichts, noch nicht vollumfänglich zufrieden.

Alt, weiss, männlich – teuer

DEUTSCHLAND Die Aktionäre erkennen ihre Macht. Das bekommen Aufsichtsräte zu spüren.

THORSTEN RIEDL, München Die Zeit der Aktionäre als Stimmvieh neigt sich dem Ende zu. Auf dem Aktionärstreffen von Bayer Ende April haben die Anteilseigner ihre Macht demonstriert.

Aufsichtsrat, so heisst der Verwaltungsrat im Nachbarland. Das Gremium unterscheidet sich nicht nur im Namen.

mens, hält sich ansonsten anders als der Schweizer Verwaltungsrat jedoch aus operativen Entscheidungen heraus.

in Deutschland seit drei Jahren für die Gremien kotierter Unternehmen eine Frauenquote von mindestens 30%.

VR RANKING 2019

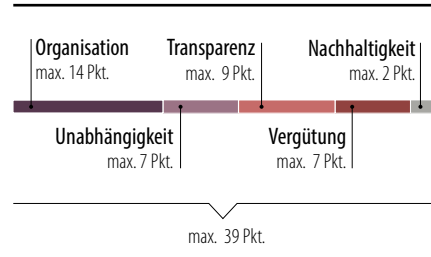


Table with 3 columns: Rang, Unternehmen, Punkte. Lists top 110 companies like Swisscom, Georg Fischer, Zurich Insurance, etc.

Table with 3 columns: Rang, Unternehmen, Punkte. Lists companies 51-110 like PSP Swiss Property, SFS, Flughafen Zürich, etc.

Table with 3 columns: Rang, Unternehmen, Punkte. Lists companies 111-171 like Schweiter, Coltene, Aryzta, etc.

Table with 3 columns: Rang, Unternehmen, Punkte. Lists companies 172-232 like EFG International, Schindler, Bellevue, etc.

Verwaltungsrats-Ranking 2019

EFLAMM MORDRELLE

Einen üppigen Lohn gibt es nicht nur für die Chefs von Blue-Chip-Konzernen wie Roche, CS oder UBS. Dort sind die Millionensaläre für Konzernchefs und Verwaltungsratspräsidenten (VRP) geradezu üblich.

Kleine ganz gross

«Es gab eine Erhöhung», sagt Stephan Hostettler, Managing Partner bei der auf Vergütungsfragen spezialisierten Beratungsfirma HCM International.

Das hohe Gehaltsniveau bei Verwaltungsräten in der Schweiz ist kein Zufall. «Die Höhe der VR-Gehälter wird hauptsächlich von Land, Grösse des Unternehmens und Branche bestimmt».

VR-Kandidaten müssen sich beweisen

Nicht mehr die Managerlöhne, sondern Einzelwahlen in den Verwaltungsrat ziehen am meisten Aktionärskritik auf sich.

EFLAMM MORDRELLE

Die Wahl in den Verwaltungsrat ist kein Spaziergang mehr. An Schweizer Generalversammlungen müssen Verwaltungsräte nicht die Traktanden zur Managervergütung am meisten fürchten.

Zu diesem Schluss kommt eine Studie von Swipra. «Es wird kritischer geschaut, wer in den Verwaltungsrat kommen soll», sagt Barbara Heller.

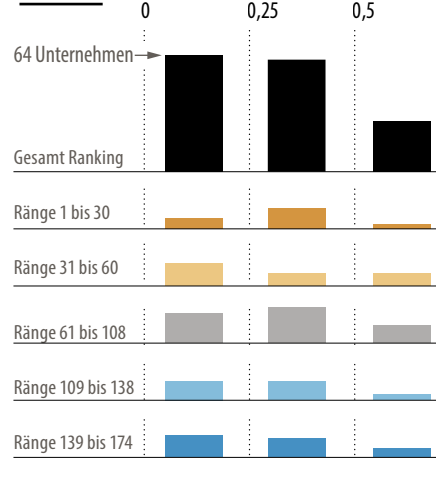
Sonderfall Comet

Scharfe Aktionärskritik führt im Extremfall dazu, dass der vorgeschlagene Kandidat des Verwaltungsrats die Wahl ins VR-Präsidium nicht schafft.

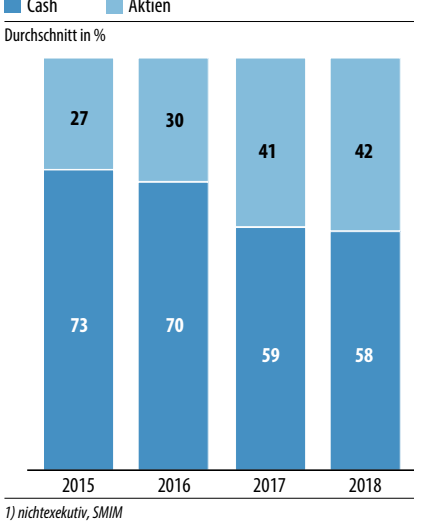
unterschiede beträchtlich: Juan Carlos Torres Carretero etwa, Präsident beim Flughafen-Retailer Dufry, hat 2018 rund 5 Mio. Fr. erhalten.

Ebenfalls bemerkenswert ist das Gehaltsniveau beim kleinen Pharmaspécialisten Vifor Pharma mit einem Umsatz von 1,6 Mrd. Fr. im Jahr 2018.

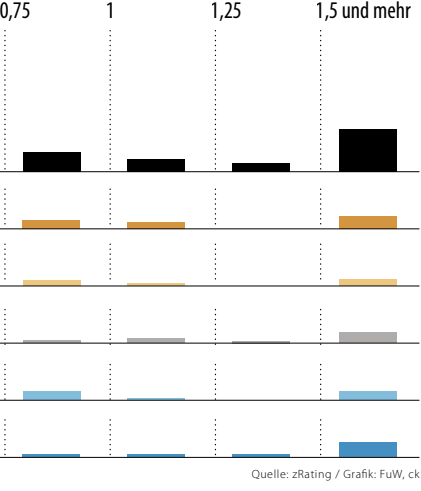
Bei den ausgewiesenen Bezügen ist derweil Vorsicht geboten. Die im Ranking



Vergütungsstruktur VR-Präsidenten'



berücksichtigten Saläre sind die Beträge, die den Präsidenten zugesprochen wurden, inklusive Aktien zum Marktwert.



Spitzensaläre wie die Beispiele oben sind nicht die Regel. Doch auch der durchschnittliche Schweizer Präsidentenlohn ist ansehnlich.

Haltevorschriften für VR

Um die finanziellen Anreize der Verwaltungsräte auf die Leistungsziele des Unternehmens auszurichten, ist der Aktienanteil in der Gesamtvergütung wichtiger geworden.

«Diese Ausrichtung auf langfristige Anreize ist nicht ganz freiwillig. Investoren fordern immer öfter von Verwaltungsräten, dass sie auch Aktien ihres Unternehmens halten».

Eine aus Anlegersicht aufschlussreiche Kennzahl, die im VR-Ranking ebenfalls berücksichtigt wurde, ist der Gesamtaufwand für die Entscheidung der obersten Führungsebene.

Dieses Verhältnis ist relevant, denn je mehr an das Topmanagement ausgezahlt wird, desto weniger Gewinn kann den Aktionären, etwa als Dividende, zugerechnet werden.

Diversität ist kein Argument

Obschon Diversität ein viel diskutiertes Corporate-Governance-Thema ist, hat sie in der Schweiz anders als im Ausland bei den Verwaltungsratswahlen kaum eine Rolle gespielt.

Interessengruppen haben ein leichteres Spiel, ihre Agenda durchzubringen:

«Das Aktionariat ist heutzutage konzentrierter, es ist einfacher, aktivistisch vorzugehen», sagt Barbara Heller. Die Ablehnung eines Traktandums bleibt derweil die Ausnahme.

Hinzu kommt, dass der Einfluss von Stimmrechtsberatern wie ISS oder Glass Lewis wieder grösser wird.

Sie geht davon aus, dass die Wahlen in den Verwaltungsrat wegen der Einzelwahlen weiter im Fokus stehen werden.

Aktionärskritik an Generalversammlung 2019

