

# Das sind die besten Verwaltungsräte

Das **FuW-Verwaltungsrats-Ranking 2020** hat 172 Schweizer Gremien unter die Lupe genommen und präsentiert die Gewinner und Verlierer des Jahres.



Auch wenn der Verwaltungsrat Gas gibt, eine gute Corporate Governance hinzukriegen ist ein langwieriger Prozess, der kulturell verankert werden muss.

## EFLAMM MORDRELLE

Der legendäre Fussballtrainer Sir Alf Ramsey hat die englische Fussballnationalmannschaft im Jahr 1966 zum Gewinn der Weltmeisterschaft geführt. Es ist bis heute der einzige Weltmeistertitel der Engländer. Von Ramsey stammt der Ausspruch: «Never change a winning Team» – ändere nie eine Mannschaft, die gewinnt.

Swisscom, die Gewinnerin des diesjährigen Verwaltungsrats-Rankings der «Finanz und Wirtschaft», hat sich Ramseys Ausspruch zu Herzen genommen. Mit dem gleichen VR-Team wie im Vorjahr hat das Aufsichtsgremium des Telekonzerns die Spitzenposition des diesjährigen VR-Rankings geholt. Dies das zweite Jahr in Folge. Swisscom erzielte 35 von 39 maximal möglichen Punkten.

### Langwieriger Effort

Wie Swisscom-Präsident Hansueli Loosli im Interview erklärt (vgl. S. 12), waren für den Gesamtsieg keine grundlegenden Veränderungen an der Corporate Governance des Unternehmens notwendig. Loosli spricht von einem kontinuierlichen Prozess. Gute Corporate Governance

müsse «verinnerlicht» sein. Es handelt sich also um einen langwierigen Effort, der vom Verwaltungsrat getrieben und im Unternehmen kulturell verankert sein muss. So erstaunt es wenig, dass in den Top Ten viele derselben Gremien zu finden sind, die auch im Vorjahr starke Resultate erzielt haben.

Neben Gesamtsieger Swisscom erreichten wie im Vorjahr Lonza, Georg Fischer und Sunrise hervorragende Ergebnisse und die gleiche Punktzahl im Ranking (34). Ausschlaggebend für die Rangverteilung war schliesslich die Unabhängigkeit der einzelnen VR-Mitglieder, aus Sicht der Ranking-Methodologie das wichtigste Qualitätskriterium für ein Aufsichtsgremium.

Die Top 20 werden von den VR grösster Konzerne dominiert, die entweder Mitglieder im Leitindex SMI oder im Index der mittelgrossen Werte, SMIM, sind. Das erstaunt auf den ersten Blick wenig. Grosskonzerne können eher die internen und externen Ressourcen sowie Know-how mobilisieren, um ihre Corporate Governance und VR-Zusammensetzung mit internationalen Standards abzustimmen. Für grosse institutionelle Investoren gehört gute Corporate Governance mittlerweile zu einem integralen Bestandteil

ihrer Investmentbeurteilung. Das ist nicht nur eine Mode, sondern diese Praxis hat sich über die Jahre etabliert.

Dass Grösse oder Internationalität keine Voraussetzung für ein starkes Ergebnis sind, zeigen die Verwaltungsräte der Kioskbetreiberin Valora und der Kleinkreditspezialistin Cembra Money Bank. Beide sind kleinere, am breiten Markt (SPI) kotierte Unternehmen, die ihr Geschäft hauptsächlich im Inland betreiben und keine grossen Konzernstäbe beschäftigen.

Cembra konnte sich vom 26. Rang auf den 15. verbessern, Valora gar vom 38. Platz auf den elften. Gesamtsiegerin Swisscom ist zwar ein SMI-Blue-Chip, macht aber den grössten Teil des Umsatzes in der Schweiz, den Rest in Italien.

### «Objektive» Beurteilung

Um zu einer möglichst objektiven Beurteilung und Kriteriengewichtung zu gelangen, hat die FuW für die Analyse der Gremien mit dem Aktionärsdienstleister Inrate zusammengearbeitet. Inrate ist ein auf Corporate-Governance-Fragen spezialisiertes Beratungsunternehmen mit langjähriger Erfahrung in der Beurteilung und Operationalisierung relevanter Quali-

tätskriterien für eine zeitgemässe Corporate Governance. Die Datengrundlage und -verarbeitung hat wie in den Vorjahren Inrate zur Verfügung gestellt. Die Ver-

waltungsräte von 172 kotierten Unternehmen wurden gemäss 28 Kriterien beurteilt. Diese decken schwerpunktmässig die Organisation, Unabhängigkeit, Transparenz, Vergütung und Nachhaltigkeit der VR-Zusammensetzung und VR-Arbeit ab. Die grosse Mehrheit der Kriterien stimmt mit denen der Vorjahre überein, was eine gewisse historische Vergleichbarkeit sicherstellt. Die Ratingmethodik ist auf Seite 11 aufgeschlüsselt.

Die Arbeit der Verwaltungsräte wurde in den letzten Monaten stark durch die Einschränkungen des Corona-Lockdowns beeinflusst, was sich auch auf die inhaltlichen Prioritäten ausgewirkt hat – das Thema eines Schwerpunktarbeiters auf Seite 13. Auch die Durchmischung der Gremien ist ein thematischer Dauerbrenner, wobei in diesem Jahr das Augenmerk nicht auf die Gender-Diversität gelenkt wird, sondern auf die ethnische Zusammensetzung der Schweizer VR. Der entsprechende Artikel befindet sich auf Seite 14.

Zudem hat sich FuW nicht nur den Gewinnern gewidmet, sondern auch die Unternehmen zur Rede gestellt, die seit Jahren mit einer mangelhaften Corporate Governance in ihren Verwaltungsräten auffallen (Seite 15).

## Inhaltsverzeichnis

**Seite 10 Die Besten** Swisscom, Lonza und Georg Fischer führen das Ranking in diesem Jahr an.

**Seite 11 Die Rangliste** FuW hat 172 Konzerne unter die Lupe genommen. Die Unterschiede sind gross.

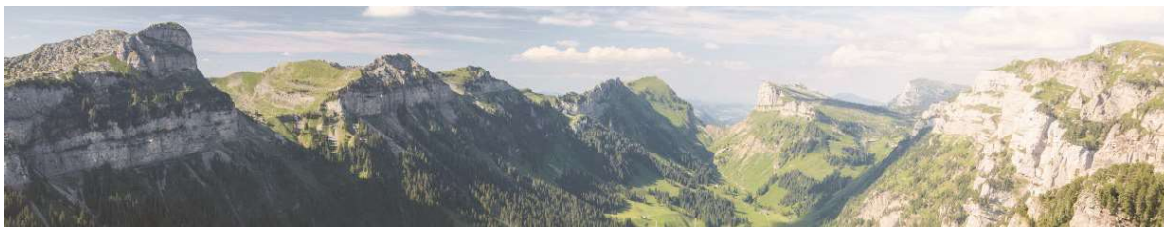
**Seite 12 Das Interview** Swisscom-Präsident Hansueli Loosli verrät das Erfolgsrezept des Ranking-Siegers.

**Seite 13 Governance** Diese Themen haben die Verwaltungsräte beschäftigt – es ist nicht nur Corona.

**Seite 14 Diversity** Die Frauen sind auf dem Vormarsch. Die ethnische Diversität steht noch nicht auf der Agenda.

**Seite 15 Die Dogs** Immer die gleichen Gesellschaften scheren sich nicht um eine zeitgemässe Governance im VR.

# Strukturierte Produkte in Zeichnung



## 8.25% p.a. in CHF auf Straumann, Lonza, Sonova

### Callable Barrier Reverse Convertible

Renditeoptimierungsprodukt, SVSP Kategorie 1230\*, **Indikative Konditionen<sup>1)</sup>, Zeichnungsfrist bis 17. Juli 2020, 15:00 Uhr MEZ**

Basiswerte	Indikativer Anfangskurs	Indikative Barriere	Indikative Anzahl Aktien
Straumann Holding AG Namenaktie	CHF 858.80	60% (CHF 515.2800)	1.1644
Lonza Group AG Namenaktie	CHF 526.60	60% (CHF 315.9600)	1.8990
Sonova Holding AG Namenaktie	CHF 201.60	60% (CHF 120.9600)	4.9603
<b>Emittent</b>	Credit Suisse AG, London Branch, London	<b>Coupon</b>	8.25% p.a., vierteljährlich ausbezahlt
<b>Rating</b>	A1 (Moody's) / A+ (Standard & Poor's)	<b>Anfangsfixierung</b>	17. Juli 2020
<b>Emissionspreis</b>	100% (CHF 1'000)	<b>Zahlungstag</b>	24. Juli 2020
<b>Valor / ISIN</b>	49 346 814 / CH0493468141	<b>Laufzeit</b>	15 Monate
<b>Frühzeitige Rückzahlung</b>	Vierteljährlich, erstmals nach 6 Monaten	<b>Kotierung</b>	SIX Swiss Exchange

Callable Barrier Reverse Convertibles sind strukturierte Produkte, die eine attraktive Renditechance in Form eines fixen Coupons ermöglichen. Der Emittent hat periodisch das Recht, das Produkt frühzeitig zu 100% zuzüglich des aufgelaufenen Coupons zurückzuzahlen. Die Höhe des Coupons ist u.a. abhängig von der Höhe der Barriere, der Produktlaufzeit, den aktuellen Marktkonditionen (z.B. Volatilität der Basiswerte, Zinsumfeld), sowie der Kreditwürdigkeit des Emittenten.

#### Chancen

- Sie erhalten einen fixen Coupon, unabhängig davon, wie sich die Basiswerte entwickeln.
- Rückzahlung zu 100%, falls während der Laufzeit keine Barriere berührt oder unterschritten wird bzw. alle Basiswerte bei der Endfixierung auf oder über ihrem jeweiligen Anfangskurs schliessen.

#### Risiken

- Lieferung des Basiswerts mit der schlechtesten Wertentwicklung im vordefinierten Verhältnis, falls während der Laufzeit mindestens eine Barriere berührt oder unterschritten wird und mindestens ein Basiswert bei der Endfixierung unter dem entsprechenden Anfangskurs schliesst. Im ungünstigsten Fall ist ein Totalverlust des von Ihnen investierten Kapitals möglich.
- Die maximale Rendite ist auf den Coupon begrenzt. Falls das Produkt frühzeitig zurückgezahlt wird, entfällt der Anspruch auf künftige Couponzahlungen.

## Weitere Produkte in Zeichnung<sup>1)</sup>

### Callable Barrier Reverse Convertibles

Coupon	Basiswerte	Barriere	Valor	Währung	Laufzeit	Ende der Zeichnungsfrist
8.00% p.a.	Geberit, LafargeHolcim, Sika	59%	49 346 802	CHF	12 Monate	13. Juli 2020
8.00% p.a.	Novartis, Roche, Lonza	65%	49 346 801	CHF	15 Monate	13. Juli 2020
10.75% p.a.	Roche, UBS, Swiss Re	59%	49 346 810	CHF	12 Monate	15. Juli 2020
10.00% p.a.	Royal Dutch Shell, Total	55%	49 346 808	CHF	12 Monate	15. Juli 2020
11.25% p.a.	Credit Suisse, UBS, Julius Bär	55%	49 346 812	CHF	12 Monate	16. Juli 2020
5.00% p.a.	Nestlé, Roche, Novartis	65%	49 346 815	CHF	18 Monate	17. Juli 2020
9.00% p.a.	Swiss Life, Swiss Re, Zurich	60%	49 346 818	CHF	15 Monate	20. Juli 2020
5.25% p.a.	SMI®, EURO STOXX 50®, S&P 500®	59%	49 346 819	CHF	15 Monate	23. Juli 2020
10.00% p.a.	Royal Dutch Shell, Total	55%	49 346 809	EUR	12 Monate	15. Juli 2020
10.50% p.a.	BMW, Daimler, Volkswagen	50%	49 346 813	EUR	12 Monate	16. Juli 2020
5.50% p.a.	SMI®, EURO STOXX 50®, S&P 500®	59%	49 346 820	EUR	15 Monate	23. Juli 2020
10.25% p.a.	UnitedHealth, Merck & Co., Johnson & Johnson	59%	49 346 804	USD	12 Monate	14. Juli 2020
10.00% p.a.	Apple, Amazon, Alphabet	59%	49 346 811	USD	12 Monate	16. Juli 2020
11.00% p.a.	Netflix, Disney	55%	49 346 817	USD	12 Monate	20. Juli 2020
6.25% p.a.	SMI®, EURO STOXX 50®, S&P 500®	59%	49 346 821	USD	15 Monate	23. Juli 2020

### Barrier Reverse Convertibles

Coupon	Basiswerte	Barriere	Valor	Währung	Laufzeit	Ende der Zeichnungsfrist
8.25% p.a.	KPN, Tesco, Colgate-Palmolive	60%	49 346 807	CHF	18 Monate	17. Juli 2020
8.50% p.a.	Unilever, Danone, Carrefour	65%	49 346 803	EUR	12 Monate	13. Juli 2020
7.00% p.a.	Air Liquide, KPN, Hermès	60%	49 346 806	EUR	18 Monate	17. Juli 2020
10.00% p.a.	Visa, Nike, Disney	59%	49 346 805	USD	12 Monate	14. Juli 2020

### Reverse Convertibles

Coupon	Basiswerte	Strike	Valor	Währung	Laufzeit	Ende der Zeichnungsfrist
7.20% p.a.	CS (Lux) Security Equity Fund	90%	55 433 892	USD	6 Monate	16. Juli 2020
7.20% p.a.	CS (Lux) Digital Health Equity Fund	90%	55 433 897	USD	6 Monate	16. Juli 2020

Strukturierte Produkte sind keine kollektiven Kapitalanlagen im Sinne des Bundesgesetzes über kollektive Kapitalanlagen (KAG) und unterliegen nicht der Genehmigung durch die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) und deren Aufsicht. Anleger sind deshalb nicht durch das KAG geschützt. Die Anleger tragen das Emittentenrisiko. Ferner eignen sich diese strukturierten Produkte nur für Investoren, welche die Funktionsweise und insbesondere die damit verbundenen Risiken verstehen sowie deren Folgen tragen können.

<sup>1)</sup>Sämtliche Angaben sind **indikativ**, die **definitiven Konditionen werden bis zum Emissionstag bestätigt**. <sup>2)</sup>Wir machen Sie darauf aufmerksam, dass Gespräche auf unseren Linien aufgezeichnet werden. Bei Ihrem Anruf gehen wir davon aus, dass Sie mit dieser Geschäftspraxis einverstanden sind.

Für weitere Informationen rufen Sie uns an: +41 (0)44 335 76 00<sup>2)</sup>

[credit-suisse.com/derivatives](https://www.credit-suisse.com/derivatives)

Die augende legenden Indizes sind eingetragene Marken und wurden zur Nutzung lizenziert (SIX Swiss Exchange ist Lizenzgeber für den Swiss Market Index (SMI)®, S&P Dow Jones Indices LLC für den S&P 500® Index, STOXX Limited, Zürich, für den EURO STOXX 50® Index). Die Indizes werden ausschließlich von den Lizenzgebern zusammengestellt und berechnet, und die Lizenzgeber übernehmen hierfür keinerlei Haftung. Die auf den Indizes basierenden Produkte werden von den Lizenzgebern in keiner Weise gesponsert, unterstützt, verkauft oder beworben. Wenn eine Anlage nicht auf Ihre Heimatwährung lautet, können sich Wechselkursänderungen negativ auf Wert, Preis oder Ertrag auswirken. Dieses Dokument stellt weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Abschluss einer Finanztransaktion dar; die rechtlich massgebenden Bedingungen sind allein im Prospekt enthalten, der im vereinfachten Prospekt nach KAG zusammengefasst ist. Bitte verlangen Sie vor einem Anlageentscheid die vollständigen Produktinformationen, insbesondere hinsichtlich produktspezifischer Risiken. Emissionspreis und allfälliger Gebühren. Diese können unter der entsprechenden Telefonnummer kostenlos bestellt werden. Die Werthaltigkeit von strukturierten Produkten ist nicht allein von der Entwicklung der Basiswerte, sondern auch von der Bonität des Emittenten abhängig, die sich während der Laufzeit des strukturierten Produkts verändern kann. Copyright © 2020 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

# Die drei Besten im Porträt

Swisscom, Lonza und Georg Fischer stehen dieses Jahr auf dem Podest. Sie kommen mit unterschiedlichen Ansätzen auf die Spitzenplätze.

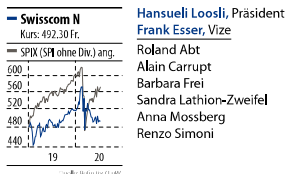


Hansueli Loosli schafft auch mit zwei Präsiden den Topplatz.

FOTO: GEORGES BEALAKRYSTON

## 1. Platz: Swisscom

Der Telecom-Platzhirsch kann sich ohne grosse Veränderungen im VR an der Spitze halten.



Swisscom weist wieder ein starkes Ranking-Ergebnis vor. Das hängt auch mit ihrer Eigentümerstruktur zusammen. Die Eidgenossenschaft besitzt 51% des Kapitals der ehemaligen Monopolistin. Der Bund gibt strategische Ziele und finanzielle Leitplanken vor. Als Besitzerin einer kritischen Infrastruktur hat Swisscom zudem den Auftrag, die kommunikative Grundversorgung der Bevölkerung sicherzustellen. Deshalb wird sie nicht nur vom Bund überwacht, sie steht auch unter enger Beobachtung der Öffentlichkeit.

Der Charakter eines bundesnahen Betriebs spiegelt sich in der Zusammensetzung des Verwaltungsrats, obschon er im vergangenen Jahr keine personellen Veränderungen erfahren hat. Einerseits nimmt mit Renzo Simoni ein Vertreter des Bundes Einsitz, andererseits ist mit Alain Carrupt auch das Personal mit einem ehemaligen Gewerkschafter vertreten.

Präsiert wird Swisscom bis 2021 von Hansueli Loosli, einem der erfahrensten Schweizer Manager. Er ist auch als Präsident von Coop bekannt. Sein Stellvertreter ist Telecom-Urgestein Frank Esser, der seine Karriere beim Industrieunternehmen Mannesmann und beim SRF absolvierte. Telecomfachleute hat es wenige im Gremium. Roland Abt ist Finanzexperte und war CFO von Georg Fischer. Barbara Frei ist auf Infrastrukturthemen spezialisiert und amtiert als Europa-chefin bei Schneider Electric. Sandra Lathion-Zweifel ist Rechts-expertin, Anna Mossberg in Digitalisierungs- und Strategiefragen fit. Michael Rechsteiner kommt wie Frei aus der Elektrotechnik.

Offene Interessenkonflikte sind nicht auszumachen. Einzig die Ämterkumulation Looslis wirft Fragen auf: Neben den Präsiden bei Swisscom und Coop hält er vier weitere VR-Vorsitze bei der Coop-Gruppe sowie ein VR-Mandat beim Schuhhändler Deichmann. **EM**

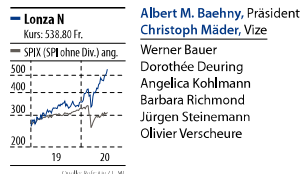


Albert M. Baehny bekommt trotz Doppelmantel gute Noten.

FOTO: VON BAUMANN

## 2. Platz: Lonza

Das oberste Führungsgremium des Pharmaauftragsherstellers besticht durch Kompetenz und Unabhängigkeit.



An der Börse ist Lonza nicht zu schlagen. Seit Anfang Jahr haben die Aktien der Pharmaauftragsfertigerin um die Hälfte an Wert zugelegt, mehr als jeder andere Titel im SMI. Das Basler Unternehmen brilliert auch mit der Qualität des Verwaltungsrats. Er ist punkto Alter und Amtsdauer gut durchmischt. Im achtköpfigen Gremium sitzen drei Frauen. Die Silbermedaille hat Lonza aber vor allem mit der Höchstnote in den bedeutendsten Kriterien – Unabhängigkeit der einzelnen Mitglieder, berufliche Kompetenzen – verdient.

Albert M. Baehny, seit zwei Jahren an der Spitze des Verwaltungsrats von Lonza, bringt als Präsident und zuvor langjähriger CEO von Geberit – auf dem guten fünfzehnten Platz gelandet – viel Erfahrung in Kosteneffizienz und Marketing ein. Stellvertreter und Lead Independent Director Christoph Mäder war lange Zeit Chefjurist und Mitglied der Konzernleitung von Syngenta. Die übrigen Mitglieder im Gremium bringen CEO-Erfahrung – wie Jürgen Steinemann von Barry Callebaut – sowie Know-how in Fertigungstechnologie, IT, Finanzwesen, Corporate Finance und Medizin mit.

Punkte im Ranking büsst Lonza unter anderem wegen der Drittmandate des Präsidenten ein. Ausser bei Geberit bekleidet Albert M. Baehny eines für die Immobilien-Gesellschaft Investis – was in der Summe nicht exzessiv erscheint. Null Punkte gab es ausserdem für die Personallion Präsident und CEO von Lonza. Baehny übernahm im November 2019 auch die operative Führung, nachdem Marc Funk den Konzern nach wenigen Monaten nicht ganz freiwillig verlassen hatte. Wie angekündigt gibt Baehny die operative Verantwortung nach einem Jahr ab, an Pierre-Alain Rufieux, der von Roche kommt. Die Entflechtung dürfte Lonza im nächsten VR-Ranking schon mal einen Zusatzpunkt beschern. **AS**

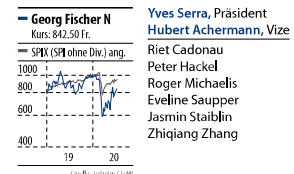


Yves Serra hat vom CEO-Job ins Präsidium gewechselt.

FOTO: RENI RUDOLPHSONE

## 3. Platz: Georg Fischer

Die Schaffhauser Industriegruppe hat einen Podestplatz geradezu abonniert.

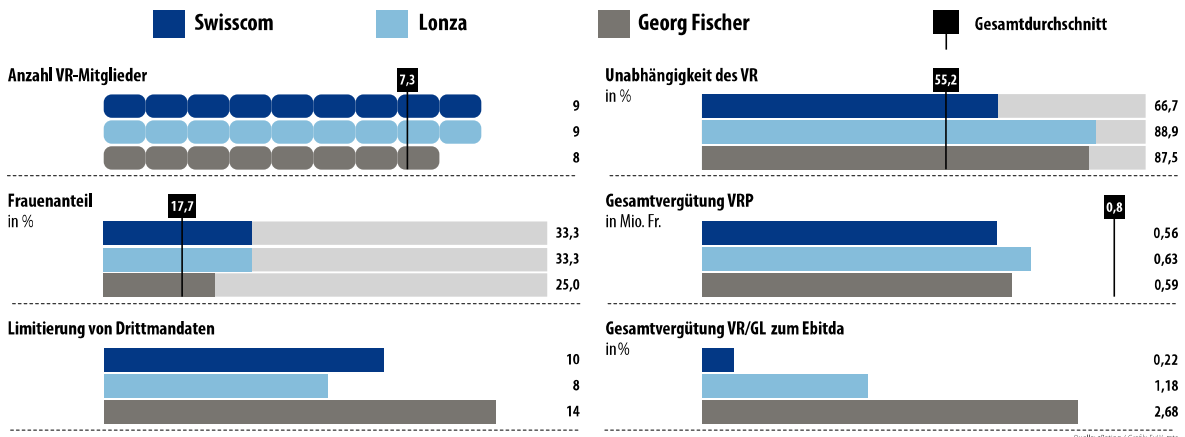


Erneut steht Georg Fischer auf einem Podestplatz, das vierte Mal seit 2015. Eine gute Corporate Governance liegt der Industriegruppe offensichtlich am Herzen. Operativ ächzt sie derzeit zwar unter den Folgen der Coronapandemie. Grundsätzlich hat sie sich in den vergangenen Jahren, gestützt auf eine gut funktionierende Strategie, aber auch operativ erfreulich entwickelt und eine Stärke erlangt, die es ihr erlaubt, auch solche Krisen gut zu bewältigen.

Der Verwaltungsrat wird seit diesem Jahr von Yves Serra präsiert, von 2008 bis 2019 CEO von Georg Fischer. Er hat Andreas Koopmann abgelöst, der nicht mehr kandidierte. Serra zur Seite steht Hubert Achermann, als Vizepräsident und Independent Lead Director. Der Rechtsanwalt ist seit 2014 im VR. An der diesjährigen Generalversammlung neu dazugekommen ist Peter Hackel, Finanzchef von Straumann. Er ersetzt Roman Boutellier, der die statutarische Alterslimite erreicht hat.

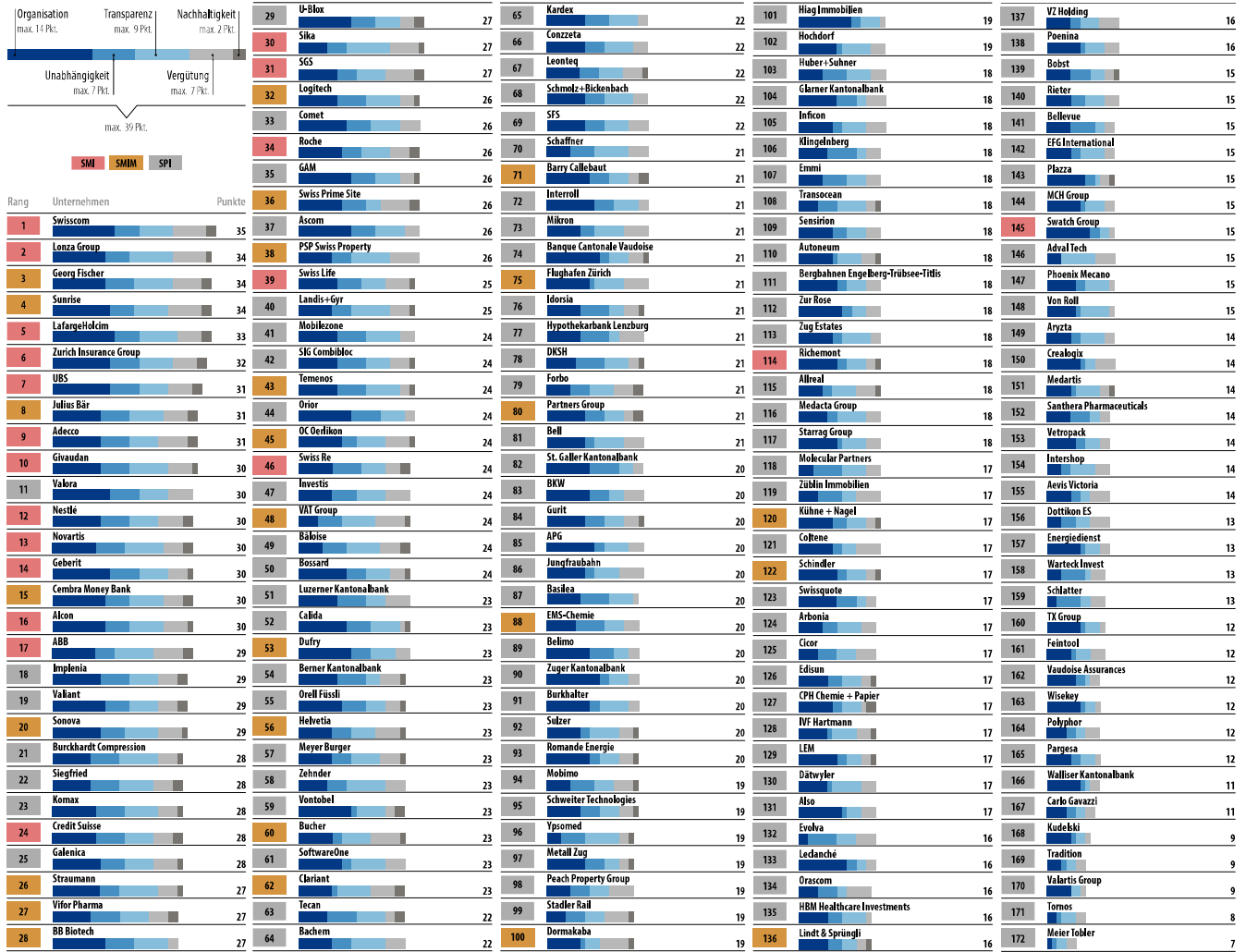
Der VR von Georg Fischer ist in hohem Masse unabhängig. Seine acht Mitglieder sind durchweg nicht exekutiv, haben verschiedene Nationalitäten (Schweiz, Frankreich, Deutschland, China, Brasilien), Werdegänge und Kompetenzen. Mit Blick auf Letztere wird indes eine unzureichende Digitalisierungskompetenz bemängelt.

Mit Eveline Saupper und Jasmin Staiblin ergibt sich ein Frauenanteil von einem Viertel. Härten sie eine weitere Kollegin, gäbe es die Maximalpunktzahl. Punkteabzug gibt es erneut auch für die als zu hoch erachtete Anzahl gewählter Drittmandate in den Statuten der Gesellschaft. Allerdings schöpft kein VR-Mitglied die Grenzen voll aus. Ebenfalls Punkte gekostet hat die Gesamtvergütung des Präsidenten. Verbesserungspotenzial besteht zudem in den Informationen zu den einzelnen Sitzungen (Dauer, Teilnahme). **CB**



# Das Ranking der besten Verwaltungsräte

«Finanz und Wirtschaft» hat die VR von 172 kotierten Gesellschaften unter die Lupe genommen. Die Leistungsunterschiede sind enorm.



Quelle: iRating / Graph: NAK, ma

## Die Methode

**So wurde bewertet:** Die 172 kotierten Unternehmen, die im Verwaltungsrats-Ranking 2020 der «Finanz und Wirtschaft» angetreten sind, konnten anhand von 28 Kriterien maximal 39 Punkte erzielen. Bewertet wurden die Organisation und die Zusammensetzung des Verwaltungsrats (VR), die Unabhängigkeit der Mitglieder, die Beachtung der 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 (insbesondere am Aktienrecht) und Selbstregulierungsinstrumenten. Gegenüber dem letztjährigen Ranking wurde neu das Vorhandensein einer Whistleblower-Meldestelle in

den Katalog aufgenommen. In wenigen Fällen hat sich die erreichbare Punktzahl geändert. Die Mehrheit der Kriterien stimmt jedoch mit dem Vorjahr überein. Die Kriterien und die Gewichtung nach Punkten entsprechen denen des von Inrate erstellten Ratings, das die Corporate Governance von Schweizer Publikums-gesellschaften auf der Basis der Geschäftsberichte 2019 und der General-versammlungen 2020 untersucht.

Ein Unternehmen erhielt die volle Punktzahl, wenn es fünf bis zwölf (SMI-Gesellschaften), fünf bis sieben (übrige Firmen) VR-Mitglieder hat (2 Punkte). Wenn die Mitglieder zusammen über genügend Kompetenzen verfügen (3), der Frauenanteil im VR 30% oder mehr beträgt (2), es nicht mehr als drei VR-Ausschüsse gibt (1), die Gremiengrösse auf maximal

neun Personen limitiert ist (1), sechs oder mehr VR-Sitzungen pro Jahr stattfinden (1), die gesamte Sitzungsdauer mindestens sechs Tage betrug (1) und Angaben über Sitzungsdauer und individuelle Sitzungsteilnahme vorhanden waren (2).

Führte der VR eine Selbstevaluation durch, gab es 1 Punkt. War eine Whistleblower-Meldestelle vorhanden, schaute ebenfalls 1 Punkt heraus. Maximale Punkte gab es weiter, wenn die 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 ein zusätzliches, wesentliches Drittmandat wahrnimmt (1) und die Positionen von VR-Präsident und CEO unterschiedlich

besetzt sind (1). Waren der Code of Conduct (1) und das Organisationsreglement (1) auf der Website zu finden, resultierte ebenfalls die maximale Punktzahl. Wurde das GV-Protokoll mit den vollständigen Abstimmungsergebnissen zeitnah auf der Website veröffentlicht, gab es 1 Punkt. Bewertet wurde auch die Nachhaltigkeit des Unternehmens anhand von ESG-Kriterien. War es nachhaltig, gab es 1 Punkt.

Kommen ESG-Kriterien im Vergütungssystem zur Anwendung, resultierte ebenfalls 1 Punkt. Die höchste Punktzahl gab es auch, wenn die Gesamtvergütung des VR-Präsidenten maximal 900'000 Fr. (SMI), höchstens 450'000 Fr. (SMI Mid) und nicht mehr als 150'000 Fr. (übrige) betrug (2), relative oder absolute Vergütungsobergrenzen bestehen (1), es ein Aktienprogramm für den VR gibt (1), ein

Mindestaktienbesitz vorgesehen ist (1) und das Vergütungsmodell langfristig ausgerichtet ist (1). Bewertet wurden schliesslich die Gesamtvergütung von VR und GL in Relation zum Betriebsgewinn Ebitda (1) sowie die Transparenz (2) und die Verständlichkeit des Vergütungsmodells. Bei gleichem Punktestand gab die Unabhängigkeit des VR den Ausschlag, basierend auf dem prozentualen Anteil unabhängiger Mitglieder.

Die 172 in das Verwaltungsrats-Ranking 2020 einbezogenen Unternehmen werden alle im marktbreiten Swiss Performance Index (SPI) geführt. Sie entsprechen denjenigen Gesellschaften, für die Inrate ein Corporate-Governance-Rating erstellt und eine Stimmrechtsempfehlung abgibt. Nicht im SPI enthalten ist einzig Transocean, eine Firma mit Sitz in der Schweiz, aber Kotierung in New York. **MG**

# «Wir haben null Fehlertoleranz»

**Hansueli Loosli**, Präsident von Swisscom, steht dem besten Schweizer Verwaltungsrat vor. Der Konzern steht wegen massiver Netzpannen aber in der Kritik.



Hansueli Loosli sichert Swisscom auch in seinem letzten Amtsjahr als Oberaufseher den Gesamtsieg im VR-Ranking der «Finanz und Wirtschaft».

BILD: DOMINIK HINZ

Swisscom hat den besten Schweizer Verwaltungsrat. Doch trotz vorbildlicher Corporate Governance ist bei der Ex-Monopolistin nicht heiter Sonnenschein. Anfang Jahr haben drei landesweite Pannen das Swisscom-Netz massiv beeinträchtigt und zum Ausfall kritischer Notfallnummern geführt. Im Gespräch mit FuW nimmt VR-Präsident Hansueli Loosli Stellung zu seinen Prioritäten in der Corporate Governance, zur VR-Arbeit in der Coronakrise und dazu, wie Unfälle künftig verhindert werden sollen.

## Herr Loosli, was hat Swisscom jüngst an ihrer Corporate Governance verändert?

Wir haben keine grossen Änderungen vorgenommen, eher Feinjustierungen gemacht, etwa den Vergütungsbericht transparenter aufbereitet und mit Grafiken ergänzt. Zudem haben wir die Arbeitsabläufe im Verwaltungsrat optimiert, auch im Gefolge der Covid-Krise. Wir arbeiten kontinuierlich daran. Gute Corporate Governance muss verinnerlicht sein.

## Was sind die Prioritäten des Verwaltungsrats für das laufende Jahr?

Wir versuchen, uns ständig zu reflektieren. Der Finanzausschuss des VR hat sich dieses Jahr vertieft mit inhaltlichen Themen befasst. Wichtig bleibt natürlich für den VR das Sicherstellen der Assurance-Funktionen wie Risikomanagement, interne und externe Revision sowie Compliance. Im Vordergrund stehen angesichts der erlebten Störungen auch Netzsicherheit und -qualität. Auch mit Blick auf das neue Datenschutzgesetz 2022 haben wir ein Projekt lanciert.

## Welche Kompetenzen werden vertieft?

Was Kompetenzen und Diversität betrifft, sind wir gut aufgestellt. Mittelfristig wollen wir das Know-how im Bereich Digitali-

sierung und Retail weiter stärken. Wir berücksichtigen diese Aspekte nicht nur bei Neuwahlen, sondern auch bei der Weiterbildung unserer Mitglieder. Zudem besucht der VR vier bis fünf Mal im Jahr die Geschäftsbereiche. Dort beschäftigen wir uns mit Themen, die uns im Rahmen künftiger Investitionen begegnen werden. Hinzu kommen ein Weiterbildungstag sowie individuelle Weiterbildungen.

## Im VR sitzen drei Frauen, in der Konzernleitung keine. Was tun Sie?

Ja, im VR sind die Frauen gut vertreten. Es geht aber nicht nur um das Geschlecht, sondern auch um Sprachregionen und internationale Erfahrung. Es ist mir klar, dass der Frauenanteil im Kader allgemein und insbesondere in der Konzernleitung, wo keine einzige Frau dabei ist, aufgebaut werden muss. Ich hoffe, wir

*«Wir haben die Erwartungen unserer Kunden nicht erfüllt. Das beschäftigt den Verwaltungsrat intensiv.»*

können das bei kommenden Personalwechseln korrigieren. VR und Konzernleitung befassen sich in einem separaten Projekt mit dem Thema Diversity.

Wie geht gute Corporate Governance mit den Pannen im Swisscom-Netz zusammen? Die operativen Mängel stehen nicht in direktem Zusammenhang mit unserer Corporate Governance. Wir haben die Erwartungen unserer Kunden nicht erfüllt. Das beschäftigt den Verwaltungsrat intensiv. Deshalb haben wir zwei externe Untersuchungen in Auftrag gegeben. Mass-

nahmen wurden daraus abgeleitet, sie werden jetzt umgesetzt.

**Die Sicherung der Netzfunktion, besonders der Notfallnummern, ist eine Kernaufgabe.** Ja. Gleichzeitig stecken wir in einer fundamentalen technologischen Transformation. An unserem Netz werden 4000 Anpassungen pro Woche durchgeführt. Wir investieren viel in Netzwerktechnik und -architektur, um das Risiko von Störungen zu minimieren.

## Wurde auch der VR überrascht, dass das Swisscom-Netz so fragil sein kann?

Bei den Notrufnummern haben wir null Fehlertoleranz. Hier haben wir in der Zwischenzeit viel verbessert. 100%ige Sicherheit gibt es aber nicht. Das heutige Netz ist ein hochkomplexes Zusammenspiel von Festnetz, Mobile, IT und Cloud. Es ist wie ein Zahnradwerk, und wir investieren viel, damit es optimal funktioniert. Die IP-Technologie ist wie jede andere Technologie nicht störungsfrei, aber gleich zuverlässig wie die herkömmliche Telefonie.

## Wurde zu wenig ins Festnetz investiert?

Es fliesst gleich viel Geld in die Netzqualität wie zuvor. Wir werden aber dafür sorgen, dass die Netzinfrastruktur einfacher und noch redundanter wird. Bei den Notrufnummern haben wir die dynamische Leitweglenkung weiter ausgebaut, damit die Nummern jederzeit erreichbar sind. Trotzdem, wir werden nie ganz davor gefeit sein, dass wieder etwas passiert.

## Die Eidg. Finanzkontrolle EFK hat Swisscom 2019 geprüft, besonders das Risikomanagement. Warum haben Sie sich gegen die Veröffentlichung des Berichts gewehrt?

Wir sind eine kotierte Firma, der Bericht enthält Betriebsgeheimnisse. Die EFK hat den Bericht an die Finanzdelegation, die

den Auftrag für diese Prüfung erteilt hat, weitergeleitet. Die EFK attestiert uns ein insgesamt funktionierendes Risikomanagementsystem. Was wir im Bereich Risikomanagement machen, steht ausführlich in unserem Geschäftsbericht.

## Wie hat sich die Krise auf die Arbeit des VR ausgewirkt? Was behalten Sie bei?

VR-Sitzungen finden heute auch über Videokonferenzen statt. Es hat sich gezeigt, dass wir anders arbeiten können, von März bis Mai haben wir nur Videokonferenzen durchgeführt. Der Lockdown hat aber ebenfalls gezeigt, dass physische Treffen genauso wichtig sind. Heute arbeiten wir sonst wieder normal. Es ist wichtig, zurück zum Alltag zu kommen.

## Hat die Krise die Strategie beeinflusst?

Die Krise hat die Themen Digitalisierung, Datenschutz und -sicherheit noch stärker

in den Vordergrund gerückt. Corona hat auch gezeigt, wie wichtig unsere Netze für die Gesellschaft sind. Sie haben der deutlich höheren Netzbelastung standgehalten, die Kundenzufriedenheit hat in der Zeit zugenommen. Das bestärkt uns, jährlich weiterhin rund 1,6 Mrd. Fr. in Netze und IT zu investieren. Für die Schweizer Wirtschaft sind sie zentral. Unsere Strategie ist krisenresistent.

## Was sind die Prioritäten in der Investitionspolitik?

Weiterhin zentral ist es, die Glasfaserabdeckung bis 2025 zu verdoppeln. Auch 5G ist für die Wirtschaft sehr wichtig. Das macht mir aber auch Sorgen. Wegen vereinzelter Moratorien in Kantonen und Gemeinden stockt der Ausbau des Mobilfunknetzes. So können wir nicht die notwendigen Kapazitäten zur Verfügung stellen. Wenn wir das Netz nicht ausbauen können, riskieren wir in Zukunft einen Datenstau. Die Netzqualität ist ein wichtiger Standortvorteil. Wir dürfen nicht ins Hintertreffen geraten.

## 2021 werden Sie Ihre VRP-Ämter bei Swisscom und Coop aufgeben. Was kommt?

Ja, nach zwölf Jahren ist bei Swisscom voraussichtlich Schluss. Es war eine spannende Zeit. Für die Zukunft habe ich ein paar gute Ideen. Sie müssen sich aber noch einige Wochen gedulden, bis sie spruchreif sind.

## Ist Ihre Nachfolge bei Swisscom geregelt? Kommt ein externer Kandidat?

Wir sind daran, den Nachfolgeprozess voranzutreiben. Bis kommenden Februar werden wir mehr sagen können. Am wichtigsten ist, dass die Amtsübergabe reibungslos vonstattengehen kann.

INTERVIEW: EFLAMM MORDRELLE

# Verwaltungsräte im Krisenmodus

Der Lockdown hat die Aufsichtsgremien besonders stark gefordert. **Risiko- und Krisenmanagement** sind in den Vordergrund gerückt.

MARTIN GOLLMER

Welche Themen haben die Verwaltungsräte kotierter schweizerischer Unternehmen 2019/20 beschäftigt? Zur Beantwortung dieser Frage müssten zwei Phasen getrennt voneinander betrachtet werden: Eine vor und eine nach dem Ausbruch von Corona. Das sagt Silvan Felder, Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management, einem Unternehmen für VR-Fragen.

Vor der Pandemie seien es «die üblichen Themen» gewesen. «Innovation und neue Technologien – Stichwort Digitalisierung – sowie der damit einhergehende Wandel der Unternehmenskultur stellten die wesentlichen Agendapunkte dar», sagt Felder, der auch Präsident der VR-Organisation SwissBoardForum ist.

## Vor und nach dem Sturm

Dabei verkürzten sich die Strategiezyklen immer mehr, weil durch die Dynamisie-

rung aller Märkte und der verschiedenen Marktteilnehmer eine Planung auf fünf bis zehn Jahre hinaus seit Längerem nicht mehr möglich sei.

Mit dem Beginn der Coronathematik sei der Fokus der Verwaltungsräte gezwungenermassen auf Themen wie Risiko- und Krisenmanagement gelenkt worden, hat Felder beobachtet: «Diejenigen Unternehmen, die nicht Nutzniesser dieser schwierigen Zeit sind, mussten ihr Überleben sichern, binnen kürzester Zeit ihr Geschäftsmodell hinterfragen und allenfalls anpassen.» Auch jederzeit wichtige Themen wie Eigenkapitalausstattung, Liquidität und schlankes Management hätten zusätzliche Bedeutung gewonnen.

Auch Christoph Lengwiler unterscheidet zwischen der Zeit vor und nach Ausbruch der Coronapandemie. Er ist Professor an der Hochschule Luzern - Wirtschaft und Vizepräsident der Verwaltungsratsmitgliedervereinigung swissVR. Das Jahr 2019 sei für viele Unternehmen ein hervorragendes Jahr gewesen. Die Verwal-

tungsräte hätten sich in einem positiven Umfeld mit Zukunftsstrategien beschäftigen können. «Ein zentrales Thema waren dabei in den meisten Verwaltungsräten die Digitalisierung und ihre Folgen für die Geschäftsmodelle.» Auch übliche Themen wie das Besetzen von Schlüsselpositionen in der Geschäftsleitung, die Aktualisierung der Unternehmensstrategie oder Entscheidungen über Firmentransaktionen seien in den Vordergrund gewesen.

## Fokus auf Nachhaltigkeit

Seit März habe sich die Welt, in der die Unternehmen agieren, aber fundamental verändert. Lengwiler: «Probleme bei den Lieferketten, die Risiken der Ansteckung der Mitarbeitenden durch das Virus, die durch den Lockdown bedingten Umsatzeinbussen und die Unsicherheit über die Zukunft wurden zu den prägenden Themen.» Dabei seien natürlich nicht alle Firmen gleich stark betroffen gewesen. Für Christophe Volonté, Head Corporate Go-

vernance bei Inrate und verantwortlich für die Dienstleistung zRating, war im vergangenen Jahr das Thema Nachhaltigkeit, insbesondere der Umweltfokus mit Berücksichtigung der Klimarisiken, wichtig für die Verwaltungsräte.

Dieses Jahr hätten die Auswirkungen der Coronapandemie die obersten Aufsichtsgremien beschäftigt. Wie haben die Verwaltungsräte insbesondere auf den Lockdown reagiert? So unterschiedlich sich die Unternehmenslandschaft Schweiz schon immer präsentiert habe, so unterschiedlich seien auch die Reaktionen und Massnahmen auf die neuen Herausforderungen ausgefallen, meint Felder. Auf den Punkt gebracht könne man sagen: «Alle haben reagiert, aber die Frage ist, ob die Verwaltungsräte die richtigen Lösungen gefunden und die richtigen Entscheide getroffen haben.»

Dabei hätten sich die Verwaltungsräte in grösseren Unternehmen auf ein professionelles Krisenmanagement abstützen können, beobachtet Lengwiler. In kleine-

ren Firmen hätten der VR-Präsident oder das gesamte Gremium oft einen besonderen Effort leisten, die Geschäftsleitung unterstützen und sich aktiv in die Krisenbewältigung einbringen müssen.

## Reagieren statt agieren

Volonté wiederum hat den Eindruck gewonnen, dass viele Verwaltungsräte von den wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen getrieben werden und zu oft reagieren müssen, statt zu agieren. Und das nicht nur in Krisen wie der Coronapandemie, sondern auch in normalen Zeiten. Auch seien Aktionäre an den Generalversammlungen dieses Jahr vielerorts nicht genügend in das Krisenmanagement einbezogen worden.

Was die Nachhaltigkeit angehe, setzten zwar viele Unternehmen darauf, hätten aber nicht wirklich einen langfristigen Plan. «Langfristig» heisse nämlich wie bei Vergütungsfragen beim Management oftmals nur drei Jahre.

## Ausgewählte Ergebnisse der Top und Flop 20



### Gremiumsgrösse



### Gesamtvergütung des VR-Präsidenten in Mio. Fr.



### Unabhängigkeit des VR in %



### Frauenquote in %



# Bei der Hautfarbe hört die Diversity auf

**Ethnische Diversität** ist in den Schweizer Verwaltungsräten kein Thema. Priorität geniesst die Frauenförderung. Doch das könnte sich ändern.

**EFLAMM MORDRELLE**

Diversity gilt heute als zentraler Bestandteil guter Corporate Governance. Besonders die Geschlechterdiversität, also die adäquate Vertretung von Frauen im Top-Management und in den Verwaltungsräten (VR), beherrscht derzeit das Thema. Die ethnische Vielfalt hingegen findet trotz der zurzeit hitzig geführten gesellschaftlichen Diskussion über Rassismus und Migration weitaus weniger Beachtung.

Das erstaunt, zumal der Anteil Spitzenkräfte in den Schweizer Verwaltungsräten, die keine weisse Hautfarbe haben oder ursprünglich nicht aus dem europäischen oder angelsächsischen Raum kommen, ungleich kleiner ist als der Anteil weiblicher Vertreterinnen (vgl. Tabelle).

Die hiesige Auffassung von Durchmischung unterscheidet sich in dieser Hinsicht grundlegend von der Corporate-Governance-Praxis im angelsächsischen Raum, wo die Berücksichtigung ethnischer Herkunft ein etabliertes Element des Diversity-Managements darstellt.

Verwaltungsräte einer ethnischen Minderheit an, sind also entweder schwarz, haben einen asiatischen Ursprung oder sind Latinos.

Diese unterschiedlichen Ausprägungen von Diversität in den USA und der Schweiz erstaunen den auf Spitzenmanager spezialisierten Headhunter Guido Schilling wenig: «Die ethnische Herkunft habe ich in der Rekrutierung von Verwaltungsräten bisher nicht als Thema wahrgenommen», sagt er. Die Kompetenzen stünden im Mittelpunkt, auch die geografische Abdeckung der Regionen des Konzerns werde diskutiert. «Der ethnische Hintergrund der Kandidaten spielt dabei keine Rolle», sagt Schilling.

Auch Marie-Pierre Rogers, VR-Spezialistin bei Spencer Stuart stellt fest, dass die ethnische Zusammensetzung der Gremien hierzulande bisher keine Beachtung findet. «Aber das wird kommen. Schweizer Verwaltungsräte richten sich nach internationalen Trends», sagt sie, die seit 2019 Verwaltungsrätin beim IT-Reseller SoftwareOne ist. Während in den hiesigen

Verwaltungsräten Hautfarbe oder Ethnie nicht als Merkmale herangezogen werden, tut sich bei der Erhöhung des Frauenanteils etwas, wenn auch in einem gemächlichen Tempo.

**Priorität: Mehr Frauen**

Bei den hundert grössten Schweizer Arbeitgebern ist der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen im letzten Jahr von 9 auf 10% gestiegen. In den VR ist der Anteil gemäss Daten des Schilling-Reports von 21 auf 23% angewachsen. Im SMI sind mittlerweile mehr als ein Viertel (27%) der Konzernaufseher weiblich. Die Zurich-Versicherung ist mit fünf Frauen bei elf Verwaltungsratsposten Spitzenreiterin. Am Tabellenende stehen der Warenprüfer SGS und der Bauzulieferer Sika mit je nur einer Verwaltungsrätin.

In den USA und Grossbritannien ist die Vergrößerung des Frauenanteils ebenfalls eine Priorität, sagt Marie-Pierre Rogers. Doch mittlerweile ist die Erhöhung der

ethnischen Vielfalt dort ein beinahe gleich wichtiges Anliegen, fügt sie an. Dass auf dem Alten Kontinent und der Schweiz das Thema kaum präsent ist, hat nicht nur mit der weniger virulent geführten Rassismuskonversation zu tun.

Es gibt ganz pragmatische Gründe. «In Europa fehlt die Datengrundlage zur Ethnizität von Managern», sagt Georg Guttmann, ein auf Verwaltungsräte spezialisierter Management-Forscher an der Hochschule St. Gallen. Erschwerend hinzu kommt die definitorische Unschärfe und – besonders in Europa – die ideologische Aufladung der Begriffe «Rasse» oder «Ethnie». Im Gegensatz zur angelsächsischen Praxis wird in vielen europäischen Ländern deshalb auf verwandte Konzepte ausgewichen.

In Deutschland werden Herkunft oder Ethnie als «Migrationshintergrund» operationalisiert. In der Schweiz bedient sich die offizielle Statistik des Konzepts der «Bevölkerung mit Migrationshintergrund», darunter fallen sowohl Schweizer

wie auch ausländische Staatsbürger. Rückschlüsse auf den ethnischen Hintergrund oder Hautfarbe sind nicht möglich.

**Diversität überholt?**

Inwiefern die Zusammensetzung von Verwaltungsräten oder Geschäftsleitungen bestimmte gesellschaftliche Strukturen abbilden sollen, ist für Guttmann eine Grundsatzfrage. Und während die ethnische Vielfalt noch kein Thema ist, hebt er weniger augenscheinliche Aspekte hiesiger Gremien heraus.

So werden die VR kotierterer Gesellschaften fast zur Hälfte mit Leuten mit ausländischem Pass besetzt. Das ist international ein Spitzenwert. Auch eine hohe akademische Durchmischung stellt er fest. «Schweizer Manager sind bezüglich ihres Bildungshintergrunds divers. Sie haben an über 506 verschiedenen Institutionen in 37 Ländern studiert», sagt er.

Obschon Diversität in den Konzernern dieser Tage in aller Munde ist, könnte der Anspruch, dieser um jeden Preis zu genügen, bereits wieder passé sein. Nicht nur sind Spitzenkräfte, die gesuchte Kriterien erfüllen – etwa jung, weiblich, aus Asien – ein knappes Gut. Entsprechende Managerinnen werden von Anfragen für VR-Mandate geradezu überflutet, konstatiert Rogers von Spencer Stuart.

Der allgemeine Anspruch einer angelsächsisch geprägten «Diversity» wird zudem kritisch hinterfragt. «Der Ansatz – Hauptsache so divers wie möglich – ist meines Erachtens überholt», sagt Guido Schilling. Die Abdeckung der Kompetenzfelder, Teamfähigkeit und die Möglichkeit zwischen Sitzungen zur Verfügung zu stehen, sind relevantere Kriterien, sagt der renommierte Headhunter.

Er kommt zum Schluss: «Zwei Drittel des Gremiums sollten sich durch lokale Integrationsfähigkeit und Verständnis des regulierten und rechtlichen Umfelds in der Schweiz auszeichnen.» Auch bei der Rekrutierung von Verwaltungsräten gilt also eine Rückbesinnung auf den Heimmarkt und die Gewinnung von Spitzenkräften mit lokalem Bezug.

Welche Auswirkungen dieser Ansatz auf die Zusammensetzung und Diversität der Schweizer Aufsichtsgremien haben wird, ist offen. Die Diskussion um Anspruch und Umsetzung von «Diversity» in den VR ist in vollem Gang.

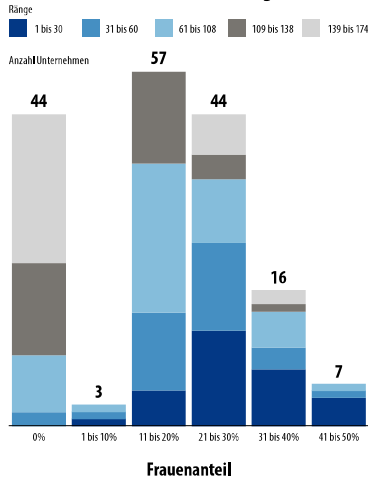
**Hautfarbe spielt keine Rolle**

Zunächst die Fakten. Im Schweizer Leitindex SMI, dessen Konzerne meistens international ausgerichtet sind und auf allen Kontinenten Absatzmärkte haben, sind lediglich 7% oder achtzehn von total 216 Verwaltungsräten nicht-weisser Hautfarbe. Darunter befinden sich drei Schwarze – die US-Amerikanerinnen Ann Fudge und Bridgette Heller von Novartis, sowie Ursula Burns von Nestlé. Der Nahrungsmulti und der Pharmariese machten vergangenes Jahr beide rund ein Drittel des Umsatzes in Nordamerika.

Nestlé und Novartis stehen punkto ethnischer Durchmischung an der Spitze des Leitindex SMI. Beide haben drei nicht-weisse Vertreter in ihrem 14-köpfigen Verwaltungsrat. Bemerkenswert: In der Hälfte der Blue-Chip-Gremien sind ausschliesslich weisse Vertreter zu finden. Wenn, dann sind verhältnismässig oft VR-Mitglieder mit ost- oder südasiatischer Herkunft anzutreffen.

Anders die Situation in den USA – für fast alle SMI-Konzerne ein sehr wichtiger Absatzmarkt. Gemäss einer Auswertung des HR-Dienstleisters Spencer Stuart gehören dort fast ein Viertel der Verwal-

**Frauenanteil in den Verwaltungsräten**



**Geschlechter und ethnische Diversität der Verwaltungsräte im SMI**

Unternehmen	Anzahl VR-Mitglieder		Weisse VR		Nicht-weisse VR	
	Anzahl	in %	Anzahl	in %	Anzahl	in %
Novartis	14	4 29%	11	79%	3	21%
Nestlé	14	5 36%	11	79%	3	21%
ABB	11	2 18%	9	82%	2	18%
Gebert	6	2 33%	5	83%	1	17%
CS	13	2 15%	11	85%	2	15%
Swiss Re	14	3 21%	12	86%	2	14%
Richemont	20	4 20%	18	90%	2	10%
UBS	11	4 36%	10	91%	1	9%
Zurich	11	5 45%	10	91%	1	9%
LafargeHolcim	12	3 25%	11	92%	1	8%
Sika	8	1 13%	8	100%	0	0%
Swatch Group	6	2 33%	6	100%	0	0%
SGS	10	1 10%	10	100%	0	0%
Givaudan	8	2 25%	8	100%	0	0%
Adeco	7	3 43%	7	100%	0	0%
Swiss Life	12	2 17%	12	100%	0	0%
Roche	12	3 25%	12	100%	0	0%
Swisscom	9	3 33%	9	100%	0	0%
Lonza	8	2 25%	8	100%	0	0%
Alcon	10	3 30%	10	100%	0	0%
<b>Durchschnitt</b>	<b>10,8</b>	<b>2,8 27%</b>	<b>9,9 93%</b>	<b>0,9 7%</b>		

Quelle: Unternehmens / Grafik: F.W. ma

Anzeige



**Jetzt zielsicher in Schweizer Aktien investieren: das Risk-Portfolio der «Finanz und Wirtschaft»**

Machen Sie es wie die Anlage-Experten der «Finanz und Wirtschaft»: Setzen Sie jetzt auf die erfolgreichsten Handelsideen der grössten Wirtschaftsredaktion der Schweiz. Mit dem Zertifikat auf das FuW-Risk-Portfolio legen Sie Ihr Geld einfach und mit guten Aussichten auf Erfolg an. Denn die Redaktionsstrategie hat seit 1995 sowohl den SPI als auch den MSCI World deutlich geschlagen. Das Anlageprodukt ist transparent und kostengünstig. Profitieren Sie davon: [fuw.ch/invest](http://fuw.ch/invest)

Valor 37270457 | SIX Symbol FWRPTQ | kotiert an der SIX Swiss Exchange

Investieren wie die Experten.



Kontakt für produktbezogene Fragen

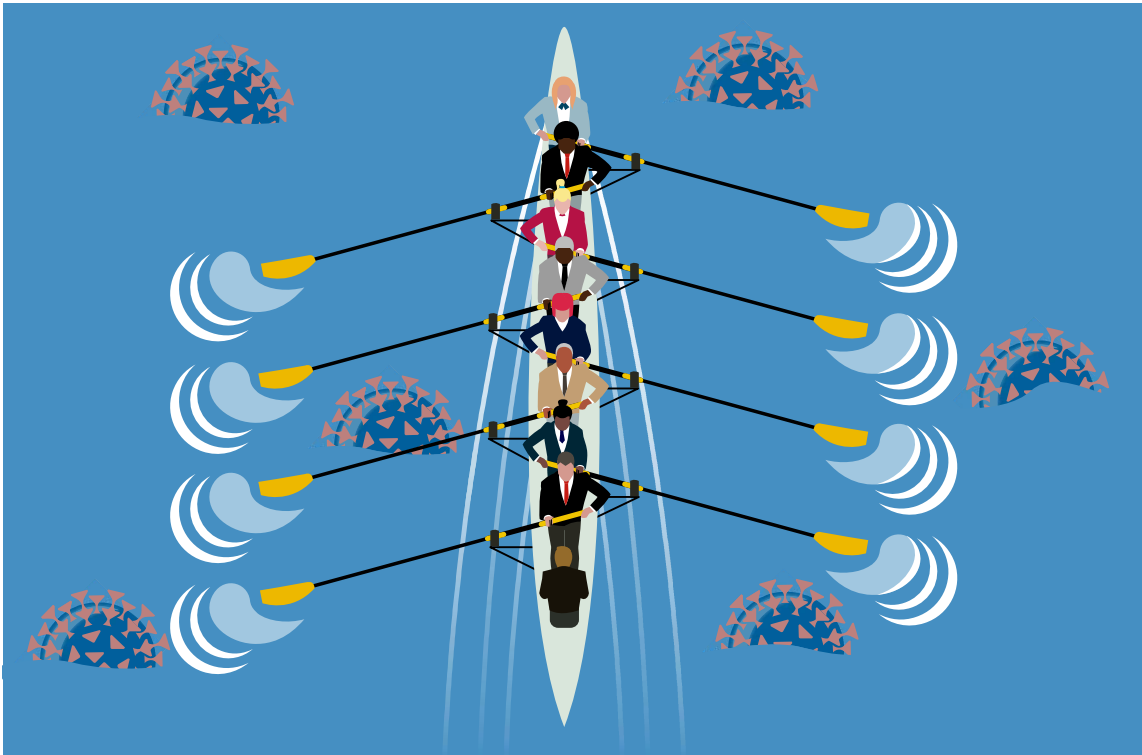
leonteq securities AG | Telefon 058 800 1111 | [email\\_info@leonteq.com](mailto:email_info@leonteq.com)

**Rechtlicher Hinweis**

Die in diesem Dokument erwähnten Finanzprodukte sind derivative Finanzinstrumente. Sie qualifizieren nicht als Anteile einer kollektiven Kapitalanlage im Sinne der Art. 7 ff. des Schweizerischen Bundesgesetzes über die kollektiven Kapitalanlagen (KAG) und sind daher weder registriert noch überwacht von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA). Anleger geniessen nicht den durch das KAG vermittelten spezifischen Anlegerschutz.

# Die «Dogs» der Corporate Governance

Der Verwaltungsrat ist für den langfristigen Unternehmenserfolg verantwortlich. Einige vernachlässigen dabei die Governance sträflich.



Der Verwaltungsrat ist der Taktgeber des Unternehmens. Gewisse Konzerne versuchen, auch ohne zeitgemässe Corporate Governance im VR erfolgreich zu sein.

ILLUSTRATION: MARCO TACCHETTI

MARTIN GOLLMER

Bei einem Wettbewerb gibt es nicht nur das Podest mit den drei strahlenden Bestplatzierten. Es gibt auch die hinteren Ränge mit den Verlierern, den «Dogs». Sie weisen eine mangelhafte Corporate Governance auf, und ihre Verwaltungsräte schneiden im diesjährigen Ranking entsprechend schlecht ab.

Zu Letzteren zählt im Verwaltungsrats-Ranking 2020 der «Finanz und Wirtschaft» Swatch Group als schlechtestes Unternehmen im Blue-Chip-Barometer Swiss Market Index (SMI). Lindt & Sprüngli ist die schlechteste Gesellschaft im SMI Mid, der mittelgrosse Unternehmen umfasst, und Meier Tobler ist punkto Corporate Governance im VR die schlechteste Firma überhaupt.

FuW hat diese Unternehmen mit ihrem schlechten Ergebnis konfrontiert. Fragen zur Bedeutung der Corporate Governance auf Verwaltungsrats-Ebene im Allgemeinen wurden gestellt, ebenso wie insbesondere zur beschränkten Unabhängigkeit ihrer Verwaltungsräte. Ihre Antworten fielen erwartungsgemäss schmalplappig aus.

## «Nicht so schlimm»

Swatch Group (Rang 145 von 172 klassierten Firmen, 15 Punkte von 39 maximal möglichen) liess durch einen Sprecher ausrichten, man wolle das Ergebnis des Rankings nicht kommentieren. Er fügte aber an, Swatch Group sei eben «atypisch und unkonventionell». Als schweizerisches Unternehmen, das nur hierzulande produziere, stütze man sich auf

einen rein schweizerischen Verwaltungsrat. Und dieser sei zu 66,7% unabhängig und nicht zu 16,7%, wie das Verwaltungsrats-Ranking behaupte.

Auch die Sprecherin von Lindt & Sprüngli (Rang 136, 16 Punkte) wollte das schlechte Ergebnis ihres Unternehmens nicht kommentieren. Sie verwies zu Fragen der Corporate Governance auf den Geschäftsbericht – einen Bericht, der notabene als eine Grundlage für die Erstellung des Rankings diene.

Beim Hausstechniker Meier Tobler (Rang 172, 7 Punkte) meldete sich Verwaltungsratspräsident und Grossaktionär Silvan Meier persönlich. Die Situation sei bei seinem Unternehmen «nicht so schlimm» wie im Ranking dargestellt: «Wir haben eine gute Corporate Governance.»

Entsprechend ist Meier mit den Ergebnissen des FuW-Rankings für sein Unternehmen nicht einverstanden. Aber

er fügt an: «Wir werden uns im Hinblick auf das nächste Ranking mit dessen Kriterien auseinandersetzen.»

## Matchentscheidend

Gewiss: Die Corporate Governance auf Ebene des Verwaltungsrats umfasst nicht die gesamte Corporate Governance eines Unternehmens. Dazu gehören etwa auch die Ebene der Geschäftsleitung, die Zusammensetzung des Aktionariats, die Kapitalstruktur sowie die Mitwirkungsrechte der Aktionäre.

Doch der Verwaltungsrat «beeinflusst mit der Strategisierung die Ausrichtung des Unternehmens und ist damit für dessen langfristigen Erfolg verantwortlich», wie Christophe Volonté betont. Er ist Head Corporate Governance bei Inrate und dort verantwortlich für die Aktionärsdienstleistung zRating. Es sei darum für

das Unternehmen und damit für Aktionäre «matchentscheidend», dass die Zusammensetzung und die Struktur des Verwaltungsrats stimmen.

«Im Grundsatz ist eine gute Corporate Governance auf Ebene Verwaltungsrat ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein Unternehmen», sagt auch Silvan Felder. Er ist Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management, einer Generalunternehmung für VR-Fragen. Felder ist auch Präsident der Verwaltungsratsorganisation SwissBoardForum. Er rät deshalb, dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance von Economiesuisse seine Bedeutung zukommen zu lassen. «Unternehmen, die an die Börse gehen oder schon kotiert sind, müssen sich bewusst sein, dass sie viel mehr im Schaulaufen des öffentlichen Interesses stehen als privat gehaltene.» «Vor allem bei kotierten Gesellschaften lohnt es sich, die Corpo-

rate Governance optimal auszugestalten und sie nach den besten Praktiken auszurichten», sagt Christoph Lengvler, Professor an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und Vizepräsident der Verwaltungsratsmitgliedervereinigung swissVR.

Investoren würden heute bei ihren Analysen auch auf die Einhaltung von ESG-Kriterien achten, wobei das G für die Corporate Governance steht (ESG = Environment, Social and Governance). Während Corporate Governance bei den meisten Unternehmen einen hohen Stellenwert genießt, scheint sie für die Kotierung nicht von besonderer Wichtigkeit zu sein.

## SIX: Governance egal

Es ist zumindest bemerkenswert, dass die SIX Exchange Regulation, die die an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen überwacht, weder im Kotierungsreglement noch in Zusatzreglementen oder in Ausführungsbeschlüssen inhaltliche Vorgaben zur Corporate Governance macht.

«Wie sich gelistete Unternehmen in Sachen Corporate Governance organisieren, bleibt ihnen überlassen», sagt Jürg Schneider, Sprecher der SIX, auf Anfrage. So enthält etwa die Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance nur Publikationspflichten.

Ob sie eingehalten werden, überprüft die SIX Exchange Regulation stichprobenweise. Werden die Publikationspflichten verletzt, droht gemäss dem Kotierungsreglement eine Sanktion, etwa ein Verweis, eine Busse oder – in schweren Fällen – die Dekotierung.

