

Verwaltungsrats-Ranking 2023

Das sind die besten Verwaltungsräte

Das **FuW-Verwaltungsrats-Ranking 2023** hat 169 Schweizer Gremien unter die Lupe genommen und präsentiert die Gewinner und Verlierer des Jahres.



Durch den Dschungel des neuen Obligationenrechts: Aus der Perspektive der Corporate Governance hat das neue Aktienrecht eine Menge Veränderungen gebracht.

SIEGMUND SKALAR

Das vergangene Geschäftsjahr war für viele Schweizer Unternehmen volatil und operativ von Geopolitik und Auswirkungen der Inflation geprägt. Im Bereich Corporate Governance war das grosse Thema das novellierte Aktienrecht. Es ermöglicht etwa die Einberufung der Generalversammlung mit weniger Aktienkapital und gilt deswegen als Fortschritt bei Transparenz sowie Aktionärsdemokratie. Trotzdem war das vergangene Jahr nicht nur positiv für die Corporate Governance und die Stärkung des Verwaltungsrats (VR) als unabhängiges, strategisches Gremium.

Bei dem elften Rating der Verwaltungsräte in der Schweiz, das «Finanz und Wirtschaft» mit dem auf Corporate-Governance-Fragen spezialisierten Beratungsunternehmen Inrate durchführt, gab es viele Veränderungen. Mit einer Ausnahme: Vorjahressieger Swisscom konnte erneut den Spitzenplatz verteidigen.

Transparenter, kritischer

Lonza und Georg Fischer, die zwei Jahre in Folge jeweils Top-3-Platzierungen erreichten, rutschten mehrere Plätze ab und wur-

den vom Immobilienkonzern Swiss Prime Site überholt – ein Unternehmen, das sich ebenfalls seit Jahren unter den besten des Rankings hervorgetan hat. Auf einen Podestplatz kam dieses Jahr ausserdem Novartis. Vor allem in der Spitzengruppe war das Rennen eng, und die Unterschiede zwischen den Unternehmen fielen extrem gering aus.

Allgemein wurden die obersten Schweizer Unternehmensgremien im vergangenen Jahr transparenter und kritischer. So führten viele VR eine Selbstevaluation durch – etwa per Umfrage oder durch eine externe Behörde. «Die Selbstevaluation sollte im Eigeninteresse des Verwaltungsrats durchgeführt werden. Es zeigt dem VR, wie er seine Zusammensetzung und Arbeitsweise verbessern kann», sagt Marco Wapf, Head of Proxy Voting von Inrate. Auch die in den USA bereits üblichen sogenannten «Proxy-Statements» beginnen sich in den Schweizer Unternehmen durchzusetzen. Sie geben im Vorfeld der Generalversammlung Auskunft, warum jemand für eine Position im VR vorgeschlagen wird und welche Kompetenzen der- oder diejenige mitbringt.

Gleichzeitig sind Nachhaltigkeitskriterien im Vergütungssystem noch immer verhältnismässig selten präsent. Von den

169 ausgewerteten Unternehmen haben mit 81 nur knapp die Hälfte ESG-Kriterien im Vergütungssystem – das entspricht nahezu keiner Veränderung zum Vorjahr.

In Verbindung mit der zwingenden Änderung der Statuten infolge des neuen Obligationenrechts ergänzten auffallend viele Schweizer Unternehmen den sogenannten Zweckartikel und verschrieben sich der nachhaltigen Wertgenerierung. Wo dabei die Grenze zu reinen Lippenbekenntnissen liegt, wird sich aber erst in einigen Jahren zeigen – ein Vorbehalt, der auch für das gesamte Ranking gilt.

«Innerhalb des VR brauchen Mitglieder oft gewisse Zeit, bis sie das Geschäftsmodell wirklich verstehen. Die Folgen der Arbeit und der Personalentwicklung sieht man entsprechend erst nach einiger Zeit», sagt Wapf. «Das Rating ist kein Garant für zukünftige Performance, kann aber gewisse Risiken einschränken.»

Flughafen verbessert sich

Mehrere Unternehmen legten im Ranking nach Punkten einen rasanten Aufstieg hin. Flughafen Zürich hatte mit der Generalversammlung im April grössere personelle Veränderungen hinter sich. So wurde Josef Felder als neuer VRP bestellt

und Beatrix Frey Eigenmann als neue Kantonsvertreterin ernannt. Das Unternehmen steigerte sich aber auch in der Kategorie Unabhängigkeit, legt nun die individuelle Sitzungsteilnahme offen und macht eine Selbstevaluation, wodurch

66 Ränge übersprungen wurden: Das reicht zum Titel «Aufsteiger des Jahres». Zu den weiteren Aufsteigern mit jeweils 9 Punkten gehören Zug Estates sowie Lindt & Sprüngli, gefolgt von Dätwyler mit 8 Punkten. Die rote Laterne im VR-Ranking wanderte von Tornos im Vorjahr zu dem Welschschweizer Sicherheitsunternehmen Kudelski.

Bei der Vertretung von Frauen im VR gibt es Fortschritte. Bei den Neuwahlen in den Verwaltungsrat lagen Männer und Frauen jeweils bei rund 50%. Unter den gesamten erhobenen Unternehmen stieg die Quote an Frauen im VR im Mittel von 23% im Vorjahr auf nunmehr 26%. Insgesamt ist die Vertretung von Frauen in den Schweizer VR damit aber noch immer klar unter der per Obligationenrecht vorgeschriebenen Zielmarke von 30%.

Mit dem Jahr 2023 ergab sich zudem eine auffällige Zunahme der Doppelrollen von CEO und Verwaltungsratspräsident. Unter den 169 evaluierten Unternehmen nahmen die Personalunionen von 14 auf 17 zu. Im Detail kamen Jan Jenisch bei Holcim, Michael Süss bei OC Oerlikon, Suzanne Thoma bei Sulzer und Peter Wilden bei Polypeptide hinzu. Peter Spuhler hatte hingegen die operative Rolle bei Stadler Rail abgetreten.

Inhaltsverzeichnis

Seite 10 Die Besten Swisscom hat vor Swiss Prime Site und Novartis das Rennen für sich entschieden

Seite 11 Die Rangliste Die genauen Daten zu allen 169 ausgewerteten kotierten Unternehmen

Seite 12 Das Interview Josef Felder, Flughafen-Zürich-VRP, im Gespräch

Seite 13 FuW Forum An der FuW-Fachtagung traf sich das Who's Who der Schweizer Verwaltungsräte

Seite 14 Doppelmandate Das Modell der Personalunion von CEO und VRP hat jüngst wieder Aufwind erhalten

Seite 15 Die Preisverleihung Die Ehrung der Gewinner des VR-Rankings

Verwaltungsrats-Ranking 2023

Die drei Besten im Porträt

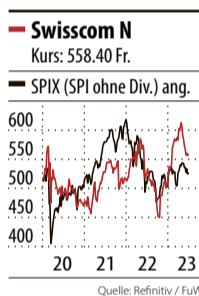
Swisscom, Swiss Prime Site und Novartis führen das Ranking an. Das Rennen in der Spitzengruppe ist sehr eng.



Michael Rechsteiner kann an den Vorjahreserfolg anknüpfen

1. Platz: Swisscom

Der Telecomriese verteidigt die Spitzenposition und steht bereits zum fünften Jahr in Folge ganz oben am Podest.



- Michael Rechsteiner**, Präsident
Frank Esser, Vizepräsident
 Roland Abt
 Alain Carrupt
 Guus Dekkers
 Monique Bourquin
 Sandra Lathion-Zweifel
 Anna Mossberg
 Fritz Zurbrügg

Swisscom ist bei der Corporate Governance eines der absoluten Vorzeigunternehmen der Schweiz. Wie im Jahr zuvor lag der Telecom-Konzern mit 4 Punkten Respektabstand vor dem Zweitplatzierten. Swisscom kann in fast allen ausgewerteten Kategorien des Ratings die maximale Punktezahl erreichen. Der VR ist schlank, aber schlagkräftig und beschäftigt sich mit 15 Sitzungen bzw. 10,5 Sitzungstagen vergleichsweise intensiv mit dem Unternehmen. Die Informationspolitik gilt als transparent.

Die im VR frei werdende Stelle von Barbara Frei wurde mit Monique Bourquin besetzt, womit Swisscom weiter einen Frauenanteil von genau einem Drittel im neunköpfigen Verwaltungsrat hält – wofür es maximale Punkte gibt. Die neu vergebenen Extrapunkte anlässlich der ESG-Kriterien im Vergütungssystem sowie beim ESG-Impact-Rating konnte Swisscom ebenfalls holen. Gegenüber dem Vorjahr ergibt sich jedoch eine Kompetenzlücke im Bereich Nachhaltigkeit, die Swisscom bisher noch nicht füllen konnte.

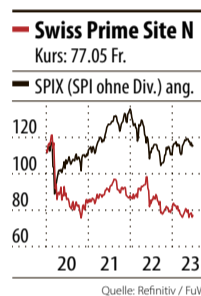
Die einzige wirklich grosse Schwachstelle gemäss Rankingmethodologie ist die Kategorie Unabhängigkeit. Wie auch im Vorjahr wird Swisscom gerade einmal 67% Unabhängigkeit attestiert, deutlich weniger, als bei den anderen Unternehmen der gesamten Top-30 im Ranking. Grund dafür ist der staatliche Einfluss, der sich etwa in Form von strategischen Zielen und eines mandatierten Bundesvertreters im Verwaltungsrat äussert. Als dieser amtiert seit März Fritz Zurbrügg, der damit Vorgänger Renzo Simoni abgelöst hat. Es gibt ausserdem zwei dedizierte Personalvertreter im Swisscom-VR.



Ton Büchner amtiert seit 2010 als VRP von SPS

2. Platz: Swiss Prime Site

Der Immobilienkonzern punktet bei der Nachhaltigkeit und arbeitete sich von Platz neun auf Platz zwei vor.



- Ton Büchner**, Präsident
Thomas Studhalter, Vizepräsident
 Gabrielle Nater-Bass
 Christopher M. Chambers
 Barbara A. Knoflach
 Brigitte Walter
 Reto Conrad

SPS ist in der VR-Zusammensetzung und den Fachkompetenzen exzellent, gilt als transparent und mit einem Frauenanteil von 43% als vorbildlich. Den zweiten Platz im Ranking verdankt Swiss Prime vor allem Punkten im Bereich Nachhaltigkeit. Im Vergleich zum Vorjahr, als SPS Platz neun erreichte, verankerte das Unternehmen auch die nachhaltige Wertschaffung als Unternehmenszweck. Volle Punkte gab es beim hoch gewichteten Impact Rating und bei den ebenfalls mit 2 Punkten gewichteten ESG-Kriterien im Vergütungssystem. Das Unternehmen hat sich auch für das Opting-In bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung entschieden.

SPS hat zudem als eines von sehr wenigen Unternehmen im Ranking in der Kategorie Unabhängigkeit mit einer Bewertung von 100% einen Bestwert erreicht und sich damit auch gegenüber dem Vorjahr gesteigert. Das Kriterium soll etwa Interessenkonflikte und Befangenheiten des VR aufzeigen. Mit der Generalversammlung des Geschäftsjahrs 2022 gab es unterdessen nur eine Personalveränderung: Reto Conrad hat Vorgänger Mario Seris abgelöst.

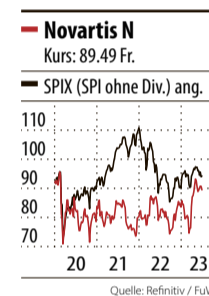
Punkteverluste gab es nur, weil die Anzahl der Mitglieder im VR nicht limitiert ist und es mehr als drei Ausschüsse gibt. Für die Unternehmensgrösse ist die Höhe der Gesamtvergütung von VRP Ton Büchner mit 466 000 Fr. relativ hoch angesetzt, zumal er bei Novartis und Burckhardt Compression Drittmandate hält, was potenziell Kapazität binden könnte. Die auf ganze Tage hochgerechnete Sitzungsdauer des Verwaltungsrats ist bei SPS mit fünf Sitzungstagen verhältnismässig moderat, was ebenfalls Punkte kostete.



Jörg Reinhardt punktet mit einem grossen und diversen VR

3. Platz: Novartis

Der Pharmagigant verbessert sich in der Kategorie Unabhängigkeit und stösst damit auf den dritten Platz vor.



- Jörg Reinhardt**, Präsident
Simon Moroney, Vizepräsident
 Nancy C. Andrews, Ton Büchner,
 Patrice Bula, Elizabeth Doherty,
 Bridgette Heller, Daniel Hochstrasser,
 Frans van Houten, Ana de Pro
 Gonzalo, Charles L. Sawyers,
 William T. Winters, John D. Young,
 Charlotte Pamer-Wieser

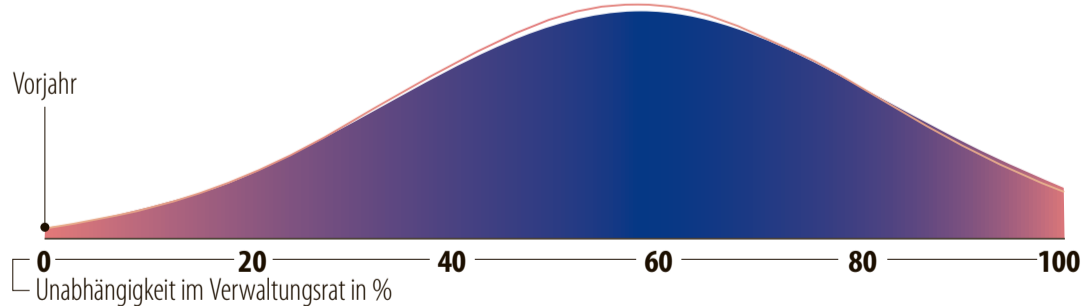
Novartis' Stärken sind die Zusammensetzung und Kompetenzen eines grossen wie diversen Verwaltungsrats. Insgesamt 14 Personen befinden sich in dem Kontrollgremium, das es auf einen Frauenanteil von 31% bringt. Mit insgesamt 10 Sitzungen und 8 Sitzungstagen punktet der VR mit einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Geschehen des Unternehmens. Die gewisse Grösse des Gremiums kostet aber auch Agilität, was zu Punkteverlusten führt. Die Anzahl der Mitglieder ist erstens grösser als 12 und nur mit verhältnismässig hohen 16 limitiert. Ausserdem gibt es bei Novartis insgesamt 5 VR-Ausschüsse, was im Ranking als Malus gewertet wird.

Novartis verdankt den Aufstieg aufs Podest der Steigerung in der Kategorie Unabhängigkeit. Mit einem Wert von 92,1% werden dem Kontrollgremium nahezu keine Interessenkonflikte attestiert. Im Vorjahr, als der Pharmariese aus Basel den 5. Platz erreichte, lag die Unabhängigkeit nur bei 85%. Mit der Generalversammlung im März gab es ebenfalls einen Personalwechsel im VR: John D. Young ersetzte Andreas von Planta.

Eine höhere Platzierung bleibt Novartis nicht zuletzt wegen der relativ hohen Vergütung des Kontrollgremiums verwehrt. VRP Jörg Reinhardt erhielt bei Novartis im Jahr 2022 alleine 3,8 Mio. Fr., was einer der Höchstwerte in der Schweiz ist. Eine Vergütungsobergrenze für den gesamten VR gibt es, diese ist jedoch mit 8,75 Mio. Fr. für 2023 ebenfalls hoch. Zugutehalten muss man Novartis, dass die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats – anders als bei vielen anderen Unternehmen – präzise und transparent aufgelistet wird. **SKA**

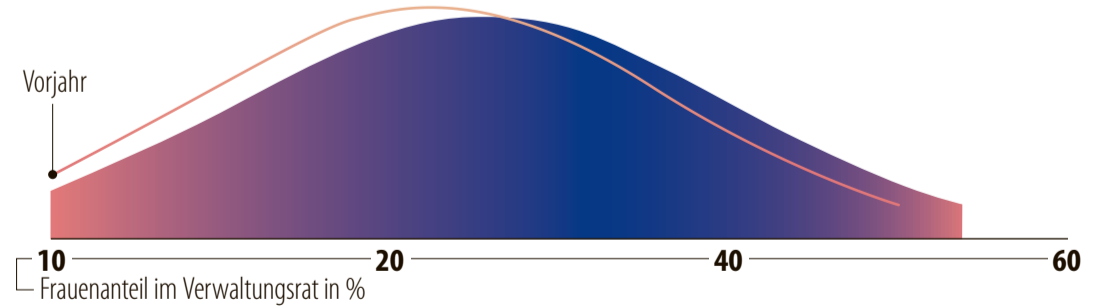
UNABHÄNGIGKEIT

Der Anteil der unabhängigen Verwaltungsräte hat sich zum Vorjahr leicht erhöht



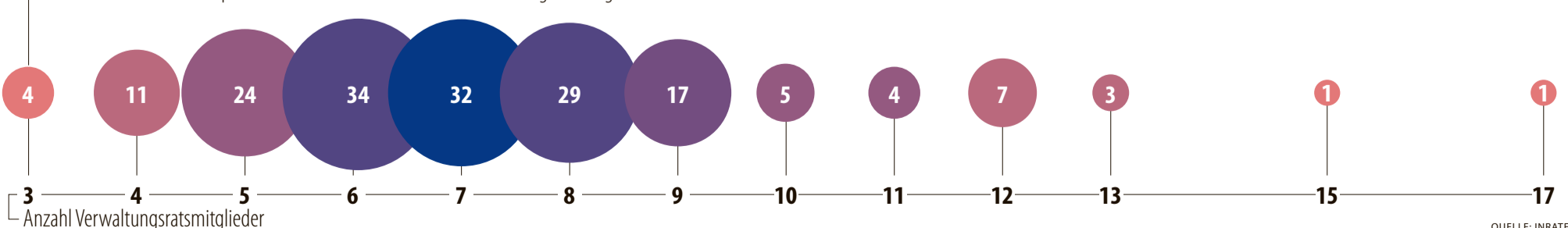
GESCHLECHTER

Der Frauenanteil hat sich zum Vorjahr weiter erhöht



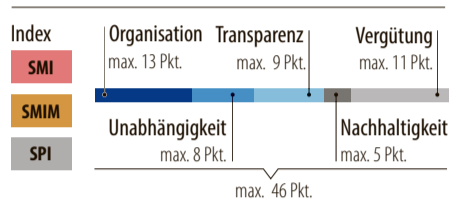
GREMIENGRÖSSE

Lesebeispiel: Vier Unternehmen haben drei Verwaltungsratsmitglieder



Das Ranking der besten Verwaltungsräte

«Finanz und Wirtschaft» hat die **Verwaltungsräte von 169** kotierten **Gesellschaften** genau unter die Lupe genommen.



Rang	Unternehmen	Punkte
1	Swisscom	42
2	Swiss Prime Site	39
3	Novartis	38
4	Georg Fischer	38
5	Galenica	38
6	DocMorris	38
6	Geberit	38
8	Sonova	38
9	Orior	37
10	Logitech	37
11	Lonza Group	37
12	SIG Group	37
13	Cembra Money Bank	36
13	Julius Bär	36
15	Burckhardt Compression	36
16	Sika	36
17	ABB	36
18	Baloise	35
19	Nestlé	35
20	Alcon	35
22	Zurich Insurance Group	34
23	Adecco	34
24	SoftwareOne	34
24	VAT Group	34
26	Credit Suisse	34
27	U-Blox	34
21	Holcim	34
28	Swiss Life	34
29	SGS	34

30	Dufry	34
31	Valiant	33
32	Siegfried	33
33	Accelleron	33
33	Swiss Re	33
33	UBS	33
36	Roche	33
37	Mobimo	33
38	Straumann	33
39	Bossard	33
40	Tecan	32
41	Implenia	32
42	Belimo	32
43	Swissquote	32
44	Landis+Gyr	32
45	Givaudan	31
46	Komax	31
46	Zehnder	31
48	GAM	31
49	Interroll	31
50	PSP Swiss Property	30
51	Leonteq	30
52	Vontobel	30
53	Allreal	30
53	Flughafen Zürich	30
55	Clariant	30
56	Huber+Suhrner	29
57	Dormakaba	29
58	Inficon	29
58	Meyer Burger	29
60	SFS	29
61	Richemont	29
62	Helvetia	29
63	Dätwyler	29
64	Basilea	28

64	Luzerner Kantonalbank	28
66	Berner Kantonalbank	28
67	Idorsia	28
68	BKW	28
68	Comet	28
70	Barry Callebaut	28
71	Sulzer	28
71	Schweiter Technologies	28
73	OC Oerlikon	28
73	Forbo	28
73	Partners Group	28
76	Banque Cantonale Vaudoise	28
77	BB Biotech	27
78	Mikron	27
79	DKSH	27
80	Kardex	27
80	Schaffner	27
82	V-Zug	27
83	Mobilezone	27
84	Lindt & Sprüngli	27
85	Sensirion	27
86	Bystronic	26
87	Metall Zug	26
88	Emmi	26
89	Bucher	26
89	JungfrauBahn	26
91	Zug Estates	26
92	Gurit	26
93	Burkhalter	26
94	Romande Energie	26
95	Bellevue	25
96	Temenos	25
97	Orell Füssli	25
98	Ypsomed	25
99	Ascom	25

100	Edisun	25
100	Investis	25
102	Autoneum	25
102	Hiag Immobilien	25
104	Calida	25
105	Glarner Kantonalbank	24
106	St. Galler Kantonalbank	24
107	Aryzta	24
108	Bachem	24
108	Medacta Group	24
110	APG	24
111	Rieter	23
112	Swiss Steel	23
113	Coltene	23
113	Zuger Kantonalbank	23
115	Bell	23
116	Schindler	23
117	Klingelberg	22
118	Hypothekbank Lenzburg	22
119	Cicor	22
120	Medmix	22
121	CPH Chemie + Papier	22
122	PolyPeptide	22
123	EMS-Chemie	21
124	HBM Healthcare Investments	21
125	TX Group	21
126	IVF Hartmann	21
127	Medartis	21
128	Swatch Group	21
129	MCH Group	21
130	Arbonia	20
131	EFG International	20
132	Stadler Rail	20
133	Molecular Partners	19
134	Wartec Invest	19

135	LEM	19
136	VZ Holding	19
137	Vaudoise Assurances	19
138	Meier Tobler	19
139	Kühne + Nagel	18
140	Starrag Group	18
141	Intershop	18
142	Phoenix Mecano	18
143	Vetropack	17
144	Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis	17
145	Peach Property Group	17
146	Crealogix	17
147	Evolva	16
147	Plazza	16
149	Wisekey	16
150	Also	16
150	Hochdorf	16
152	Walliser Kantonalbank	16
153	Santhera Pharmaceuticals	15
154	Carlo Gavazzi	15
155	Züblin Immobilien	15
156	Orascom	14
157	Schlatter	14
158	Energiedienst	14
159	Feintool	13
160	Aevis Victoria	13
161	Adval Tech	13
162	Ledanché	12
162	Von Roll	12
164	Dottikon ES	11
165	Spexis	11
166	Valartis Group	11
167	Tornos	9
168	Cie Fin Tradition	8
169	Kudelski	8

QUELLE: INRATE / GRAFIK: FUW, CK

Die Methode

So wurde bewertet: Die 169 kotierten Unternehmen, die im Verwaltungsrats-Ranking 2023 der «Finanz und Wirtschaft» untersucht wurden, konnten anhand von 30 Kriterien maximal 46 Punkte erzielen. Bewertet wurden die Organisation und die Zusammensetzung des Verwaltungsrats (VR), die Unabhängigkeit der Mitglieder, die Beachtung der rechtlichen Vorschriften (Compliance), die Informationspolitik, die Nachhaltigkeit sowie die Entschuldigungs- und Beteiligungsmodelle.

Der Kriterienkatalog orientiert sich inhaltlich an anerkannten Grundsätzen der korrekten Unternehmensführung, gesetzlichen Grundlagen (insbesondere am Aktienrecht) und Selbstregulierungsinstrumenten. Gegenüber dem letztjährigen Ranking wurden ESG-Kriterien sowohl allgemein wie als Teil der Vergütung höher gewichtet. Zudem erhält ein höherer Frauenanteil eine höhere Punkteanzahl.

Sofern VRP und CEO in Personalunion agieren, gibt es wiederum einen etwas höheren Malus. Da es sich um geringfügige Anpassungen handelt, dürfte die Vergleichbarkeit und Entwicklung über die Jahre dennoch weiterhin gewährleistet sein. Die Kriterien und die Gewichtung nach Punkten entsprechen denen des von Inrate erstellten Ratings, das die Corporate Governance von Schweizer Publikumsgesellschaften auf der Basis der Geschäftsberichte 2022 und der Generalversammlungen 2023 bis zum Stichtag 26. Mai berücksichtigt.

Ein Unternehmen erhielt die volle Punktzahl, wenn es fünf bis zwölf (SMI-Gesellschaften), fünf bis neun (SMI Mid) respektive 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 (4), es nicht mehr als drei VR-

Ausschüsse gibt (1), die Gremiumsgrösse auf maximal neun Personen limitiert ist (1), sechs oder mehr VR-Sitzungen pro Jahr stattfinden (1), die gesamte Sitzungsdauer mindestens sechs Tage betrug (1) und Angaben über Sitzungsdauer und individuelle Sitzungsteilnahme vorhanden waren (2). Führte der VR eine Selbstevaluation durch, gab es 1 Punkt. Maximale Punkte gab es weiter, wenn die Anzahl an Drittmandaten auf höchstens zehn, davon höchstens fünf in anderen kotierten Unternehmen, limitiert ist (1). Wichtigstes Kriterium ist die Unabhängigkeit der Mitglieder. Die volle Punktzahl (4) gab es, wenn mehr als 75% der VR-Mitglieder unabhängig sind, der Präsident des Vergütungsausschusses nicht objektiv abhängig 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 (2). 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 einen weiteren Punkt.

Bewertet wurde auch die Nachhaltigkeit des Unternehmens anhand von ESG-Kriterien. Wurde die Firma von Inrate als «nachhaltig» bewertet, gab es 2 Punkte. Kamen ESG-Kriterien im Vergütungssystem zur Anwendung, gab es 2 Punkte. Punkte gibt es ausserdem für die Verankerung der nachhaltigen Wertschaffung als Unternehmenszweck (1) sowie das Opting in der Nachhaltigkeitsberichterstattung der SIX (1). Die höchste Punktzahl gab es zudem, 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 beim Bonus bestehen, der maximal fünfmal die Fixvergütung betragen kann (1), es ein Aktienprogramm für den VR gibt (1), Austrittsregeln beim langfristigen Anreizplan vorhanden sind (1), Regeln zum Mindestaktienbesitz vorgesehen sind (1) und das Vergütungsmodell langfristig ausgerichtet ist (1). Bewertet wurden schliesslich die Gesamtvergütung von VR und Geschäftsleitung in Relation zum Betriebsgewinn (Ebitda, 1) sowie die Transparenz und die Verständlichkeit des Vergütungsmodells (je 2). Bei gleichem Punktestand gab die Unabhängigkeit des VR den Ausschlag, basierend auf dem prozentualen Anteil unabhängiger Mitglieder.

Die 169 in das Verwaltungsrats-Ranking 2023 einbezogenen Unternehmen sind die, für die Inrate jeweils ein Corporate-Governance-Rating erstellt und eine Stimmrechtsempfehlung abgibt.

Verwaltungsrats-Ranking 2023

«VR muss offen und reflexionsfähig sein»

Flughafen Zürich wurde im VR-Ranking als Aufsteiger des Jahres ausgezeichnet. VRP Josef Felder äussert sich zur Strategie und den Plänen im Präsidium.



Josef Felder hat Ende April die Rolle von Andreas Schmid im Präsidium des Flughafens Zürich übernommen.

Eine bewegte Zeit für den Flughafen Zürich: Mit der Abstimmung über die Verlängerung der Start- und Landebahnen könnte es zur ersten Veränderung des Pistensystems seit fünfzig Jahren kommen. Im Präsidium ist wiederum die Ära von Andreas Schmid nach 23 Jahren zu Ende gegangen. Verwaltungsratspräsident ist seit der Generalversammlung Ende April Ex-Flughafen-CEO Josef Felder. «Finanz und Wirtschaft» hat ihn zum Antrittsgespräch getroffen.

Herr Felder, Personalrochaden, wiederkehrende Reiselust nach Corona und eine politisch brisante Entscheidung zu den Pistenverlängerungen: unruhiges Fahrwasser für einen Start als neuer VRP?

Es ist eine neue Funktion und eine neue Rolle. Aber ich muss das System nicht von Grund auf neu verstehen lernen, da ich den Flughafen und die Themen sehr gut kenne. Die Verwaltungsrats-tätigkeit im Flughafen ist wie ein Stafettenlauf. Gegenüber anderen Unternehmen sind wir vergleichsweise langfristig ausgerichtet – unsere Projekte können fünfzehn bis zwanzig Jahre dauern –, und so führt der Präsidiumswechsel auch nicht zu einem Strategiewechsel, sondern zu einer Schärfung des bereits Begonnenen.

Sie waren lange als CEO des Flughafens tätig. Ist die Rolle als VRP eine Umstellung?

Keine grosse. Zentral ist die Abgrenzung der Rolle zwischen strategischer und operativer Führung. Ich hatte nach meinem Weggang neun Jahre Cool-off-Zeit von meiner damaligen CEO-Rolle. Danach war ich sechs Jahre Mitglied im VR. Ich bin seit 2009 vollberuflich als Verwaltungsrat für verschiedene Unternehmen tätig und engagiere mich auch für die Professionalisierung im VR, zum Beispiel als Gründungsmitglied des Vereins SwissVR.

Dass parallel zum Wechsel im Präsidium mit Lukas Brosi auch der CEO wechselt, ist eher ungewöhnlich.

Das Unternehmen befindet sich in einer Phase, in der es sowohl organisatorisch, finanziell als auch emotional sehr stabil ist. Ein Doppelwechsel ist in dieser Situation eher unproblematisch. Da ich in den letzten sechs Jahren den Finanz- und Prüfungsausschuss geleitet habe, habe ich mit Lukas Brosi sehr eng zusammengearbeitet. Wir kennen uns, haben klare Rollen und waren gleichzeitig nicht zusammen operativ tätig. So gesehen ist es vielleicht ein idealer Wechsel.

Der Entscheid zur Pistenverlängerung wurde im Kantonsrat vertagt. Die Börsenreaktion war negativ. Wie werten Sie das?

Das Thema Pistenverlängerung ist ein politischer Prozess: über den Regierungsrat zum Kantonsrat bis zur Volks-

abstimmung. Jemand, der die Situation nicht kennt oder aus einem anderen geografischen Raum kommt, kann die Vertagung des Entscheids vielleicht nicht so nachvollziehen. Die Aktie hat sich aber schnell erholt.

Die Meinungen zum Thema Verlängerung sind stark gespalten. Die Gegner befürchten eine Zunahme des Flugverkehrs. Wie wollen Sie die Menschen überzeugen?

Die Pistenverlängerung bringt für alle einen Mehrwert. Sie erhöht die Sicherheitsmarge, verbessert die Betriebsstabilität und wird dazu führen, dass wir am Abend den Flugbetrieb zuverlässiger abwickeln können. Das heisst auch weniger Verspätungen in den Nachtstunden. Uns ist es wichtig, den Mehrfachnutzen allen Beteiligten zu erklären: den Passagieren, den Flughafenpartnern, den Dienstleistern am Flughafen und der Bevölkerung. Dass muss uns auf der politischen Ebene gelingen, aber auch – wenn es zur Volksabstimmung kommt – bei der breiten Bevölkerung. Man kann den Flughafen Zürich nicht gegen den Willen der Bevölkerung betreiben. Die Bevölkerung identifiziert sich stark mit dem Flughafen.

In der sogenannten Spendenaffäre ging es darum, dass der Flughafen flughafenfreundliche politische Parteien subventioniert hat. Könnte diese Spendenaffäre einen Einfluss auf die Abstimmung haben?

Ich glaube, nein. Wenn man über Governance redet, stellt sich natürlich die Frage, was ist legal, und was ist ethisch korrekt. Letzteres verändert sich aber im Laufe der Zeit, damit muss sich ein Verwaltungsrat laufend auseinandersetzen. Was wir in der Vergangenheit gemacht haben, war einfach Teil unseres Verständnisses des politischen Milizsystems in der Schweiz. Wir

haben Parteien mit Pauschalbeträgen unterstützt, die um Spenden ersuchten. Wir werden jetzt im VR diskutieren, ob das so immer noch richtig ist. Unsere Parteispenden waren auch nie an einzelne Sachgeschäfte geknüpft.

«Für uns gelten die Spielregeln eines kotierten Unternehmens und die eines staatsnahen Betriebs.»

Ist es für Sie denn richtig, dass teilöffentliche Unternehmen politische Subventionen vergeben?

Für uns gelten die Spielregeln eines kotierten Unternehmens und die eines staatsnahen Betriebs. Übrigens erhalten wir vom Kanton keine Steuergelder, sondern haben seit der Privatisierung rund 1,2 Mrd. Fr. an Steuern und Dividenden bezahlt. Ich möchte mich mit dem Verwaltungsrat offen der Frage stellen, was für unser Unternehmen richtig ist und wie wir uns verhalten müssen. Und es ist ganz wichtig, dass der Verwaltungsrat bei diesen Themen offen ist und reflexionsfähig und sich nicht dogmatisch verhält. Wir müssen objektiv entscheiden, was das Richtige ist, um das Unternehmen weiterzubringen.

Wann könnte ein Entscheid fallen?

In den nächsten Wochen.

Es gab lange Schlangen an der Sicherheitskontrolle. Was muss sich bei der Infrastruktur ändern, um Chaos zu vermeiden?

Der Begriff Chaos wird inflationär verwendet. Es gibt mehrere Zeitfenster, in denen die Passagiere länger als gewöhn-

lich anstehen, danach geht es wieder schneller. Die Nachfrage nach der Pandemie ist sehr schnell zurückgekommen. Dazu kommt die Herausforderung, überall genügend Personal zu finden. Es ist also weniger eine Frage der Infrastruktur, als dass wir und alle involvierten Partner in der Lage sind, wieder mit einer Zuverlässigkeit wie vor Corona zu arbeiten. Es gehört zur Qualität des Flughafens Zürich, dass man keine langen Wartezeiten in Kauf nehmen muss. Wir stehen in engem Kontakt mit unseren Partnern, damit wir das mittelfristig wieder erreichen.

Wann kommen die neuen Scanner in der Sicherheitskontrolle zum Einsatz, sodass man Flüssigkeiten und Laptops nicht mehr auspacken muss?

Momentan läuft die Ausschreibung der Testgeräte. Für die Fluggäste wird es mit den neuen Scannern viel angenehmer, man muss nicht mehr alles auspacken. Die Testphase startet nächstes Jahr.

Der Flughafen Zürich expandiert im Ausland und betreibt auch Flughäfen in Brasilien und Indien. Was ist das Ziel?

Wir wissen, dass der Flughafen Zürich irgendwann an eine Grenze stösst. Neben der Verkehrs-drehscheibe, den kommerziellen Zentren und dem Immobilienportfolio in Zürich bildet die Flughafenentwicklung in Wachstumsmärkten das vierte strategische Standbein. Während in Zürich grössere Entwicklungen nur noch bedingt möglich sind, boomt der Luftfahrtsektor in Lateinamerika und Indien. Kerngeschäft wird aber immer der Flughafen Zürich bleiben, das internationale Geschäft wird nicht grösser werden als der Flughafen Zürich.

INTERVIEW: SIMONE STERN UND SIEGMUND SKALAR

Verwaltungsrats-Ranking 2023



STARKE ERÖFFNUNG (v.l.n.r.) Jan Schwalbe (FuW), Franziska Tschudi (Biomed), Beat Hess (Holcim), Thomas Sieber (Axpogroup), Thomas Oschlisniok (KPMG Schweiz), Urs Riedener (Emmi), Peter Schnürer (Daura), Martin Huber (Aryzta).



INSEL DER AUFMERKSAMKEIT Die vielen Teilnehmer hörten dem variierten Nachmittagsprogramm aufmerksam zu. Der krönende Abschluss bildete das Interview mit den FC Zürich Präsidentenpaar, Heliane und Ancillo Canepa, geführt von Moderatorin Simone Stern (FuW).



BILDER: MARKUS FORTE

SPANNENDE EINBLICKE

Ursula Nold (Präsidentin Migros-Genossenschaftsbund) hielt eine Keynote-Rede über Vertrauensschaffen in schwierigen Zeiten. Andreas Wenzel (Finanzchef ABB E-Mobility) referierte am Panel über Transformationen.



SPORTLICHE LEISTUNG

Links: Heliane und Ancillo Canepa führen zusammen den FCZ – und sind sich dabei nicht immer in allen Angelegenheiten einig. Das fördert die gute Leistung des Klubs, besonders auch im Frauenfussball. Oben: Sandra Emme (Belimo), Pascal Hubli (Schellenberg Wittmer) und Ralph P. Siegl (Bank Linth) (oben) diskutieren mit Cornelia Gehrig (Bank Cler) (rechts) darüber, wie man ein Unternehmen transformiert.



Die Krise als der Normalzustand im VR

Am Corporate Governance Forum 2023 dominierten die Themen Krisenbewältigung, Geopolitik und Transformation. Viel Humor war auch dabei.

SIMONE STERN

Zum dritten Mal hat das Finanz und Wirtschaft Forum die Veranstaltung «Corporate Governance Excellence» durchgeführt. Im Dolder Grand Hotel waren am Dienstag Hunderte von Verwaltungsratsmitgliedern aus den unterschiedlichsten Industrien präsent. Informelle Gesprächsmöglichkeiten wurden durch Podiumsdiskussionen, Keynote-Reden und Interviews ergänzt.

Angefangen hat das Forum, nach einer kurzen Eröffnung, mit einem Interview mit Franziska Tschudi Sauber, geführt von Jan Schwalbe, Moderator und Chefredaktor von «Finanz und Wirtschaft». Tschudi ist Verwaltungsratspräsidentin von Weidmann Holding, einem Unternehmen für technische Produkte und Dienstleistungen für Elektrotechnik, Medizin und Phar-

mazeutik. Dabei wurde unter anderem die Wichtigkeit thematisiert, in einem Unternehmen auch kleine Erfolge gross zu feiern, um die Motivation zu steigern. Ebenfalls angesprochen wurden Lieferengpässe, mit besonderem Fokus auf die Ukraine, was bestens zur ersten Panel-Diskussion übergeleitet hat.

Flexibel sein und essen gehen

Geopolitische Themen seien im VR allgegenwärtig, meinten die Referenten des ersten Panels. Dabei sei es wichtig, kompetente Leute zu haben, nicht solche, die viel reden, ohne etwas von Substanz beizutragen. Ausserdem wurden die Medien und ihre Wirtschaftsunfreundlichkeit kritisiert. Das Narrativ, dass die Schweiz durch ihren wirtschaftlichen Erfolg «Böses» tue, ist laut den Referenten schädlich

für das Image der verschiedenen Unternehmen. Man habe auch viel erreicht. Die diplomatischen Stärken der Schweiz sollen besonders in politischen Krisensituationen – die es international dauernd gibt – in den Vordergrund gerückt werden.

Im zweiten Panel ging es um Transformationen. Ein Tipp, dem viele Redner zustimmten, war die Bedeutung von lockerer und informeller Kommunikation, denn sie löse Probleme und stärke den Zusammenhalt im VR: etwa bei einem gemeinsamen Essen.

Die dritte Podiumsdiskussion drehte sich um Transformation und die Zukunft der Arbeit. Dabei wurde gesagt, dass Arbeitgeber, die ihren Angestellten flexibles Arbeiten erlauben, erfolgreicher sind. Unternehmen, die seit dem Abklingen der Pandemie die Präsenz wieder strenger kontrollierten, seien schlechtere Arbeit-

geber und würden gute Mitarbeiter so verlieren. Bei Jobs, in denen Präsenz unabdingbar ist, weil z.B. manuell gearbeitet werden muss, sind Anreize wie ein schöner Pausenraum und eine gute Kantine ein Zeichen der Wertschätzung. Die Keynote-Rede von Ursula Nold, VRP der Migros-Genossenschaft, trug den Titel «Vertrauen schaffen in unruhigen Zeiten». Nold rief dazu auf, in VR nicht nur Verwalter zu haben, sondern auch zukunftsdenkende Menschen, die Innovation fördern.

Neugierde hält jung

Zum Abschluss des Nachmittags wurde das Präsidentenpaar des FC Zürich, Heliane und Ancillo Canepa, interviewt. Dabei stellte sich humorvoll heraus, dass das Ehepaar sich oft geschäftlich uneinig ist, was den Verein und seine Leistungen stark

vorantreibt. Auch wurde über die Fortschritte im Frauenfussball und die Realität der meisten Fussballsaläre – die eben nicht exorbitant hoch sind – gesprochen.

Als Stargast des Abends brachte der Kult-Kabarettist Emil Steinberger den ganzen Raum zum Lachen. Mit neunzig Jahren ist der Komiker in absoluter Topform. Er erzählte von seiner langen, spannenden Karriere, mit Highlights wie dem «Schweizermacher»-Film und seinem Engagement im Zirkus Knie. Wie er sich bis heute so fit hält? Durch die Neugier aufs Leben und das unendliche Interesse, Neues zu Lernen. Den krönenden Abschluss machten die Awards. «Aufsteiger des Jahres» wurde Flughafen Zürich, während Novartis, SPS und Swisscom Ränge drei, zwei und eins belegten. Swisscom ist schon zum fünften Mal in Folge Sieger der FuW-VR-Awards.

Verwaltungsrats-Ranking 2023

Die Suche nach dem starken Mann

In der Schweiz erfreuen sich angesichts der Krisenangst die **Doppelmandate** als VRP und CEO gewisser Beliebtheit – wieder mal. Sollten sie das?

SIEGMUND SKALAR

Calida-Chef Felix Sulzberger ist zurück. Durch den abrupten Abgang von CEO Timo Schmidt-Eisenhart ergab sich ein Führungsvakuum, das Ex-CEO Sulzberger, der seit Ende April als Verwaltungsratspräsident (VRP) von Calida amtiert, sehr gut füllen kann. Der Vorgang selber ist weder unüblich noch neu. Sofern Sulzberger allerdings auch operative Aufgaben ausführen sollte, weckt das jedoch Bedenken – denn damit würde es sich um ein Doppelmandat handeln. Diese Personalunion von CEO und VRP ist in der Regel verpönt, da dadurch die Kontrollfunktion des VR gegenüber der Geschäftsleitung ausgehebelt wird.

Spätestens seit der Finanzkrise und den stark opponierten Doppelmandaten bei Novartis unter Daniel Vasella sowie Nestlé unter Peter Brabeck regt sich angesichts dieser Machtkonzentrationen reflexartig Widerstand. Angesichts der unsicheren Wirtschaftslage machte jüngst das Doppelmandat aber Schule, wieder mal: Das Beratungsunternehmen Inrate zählt unter 169 kotierten Schweizer Unternehmen insgesamt 17 Doppelmandate, drei mehr als im Vorjahr. Mit gewisser Prominenz: Schindler, Holcim, Sulzer. Wird das Doppelmandat gerade wieder salonfähig und wo ist die Grenze zu ziehen?



Das Doppelmandat als heiliger Gral für eine schwierige Zeit?

ILLUSTRATION: MARCO TANGREDI

1 EINE FRAGE DES SYSTEMS

Bei Oerlikon verspricht man sich durch Michael Süss als Executive Chairman «Agilität» und «Schnelligkeit». Beim Industrieriesen Sulzer mit Suzanne Thoma, der einzigen Frau unter den heimischen Doppelmandaten, eine «möglichst enge Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung». Die Argumente dahinter sind trotz Rezessionsorgen über Jahre die gleichen, denn in der Debatte geht es zum Teil um eine Grundsatzfrage.

International unterscheidet man in der Satzung des VR grob zwischen zwei Systemen: dem, wo Kontrollfunktion und operative Funktion des obersten Unternehmensgremiums vereint sind – wie in den USA – und dem, wo sie streng getrennt sind – wie etwa in Deutschland. Das deutsche Aktiengesetz schreibt das Tagesge-

schäft dem Management zu und übergibt dem – personell unabhängigen – Aufsichtsrat die Aufgabe, das Management zur Verantwortung zu ziehen und die Aktionärsinteressen wahrzunehmen. Ein Doppelmandat mit Agenden aus Aufsichtsrat und Management ist dazu ein klarer Widerspruch.

In den USA steht man der Doppelfunktion weniger skeptisch gegenüber, denn die Logik dahinter ist schlichtweg eine andere: das Managementteam, das «Board of Directors», erhält die grösstmögliche Autonomie, der Einfluss von Aktionären wird zumindest im Unternehmensrecht als wenig zielführend gesehen. Die Konsequenz: lange wurde eine überwiegende Zahl der börsennotierten Unternehmen in den USA von einem CEO geführt, der auch Vorsitzender des Board of Directors ist. Das ändert sich zwar langsam und

kontinuierlich, zuletzt existierten im S&P-500 aber noch immer 43% Doppelmandate – etwa bei Salesforce und Meta sowie der Grossbank JPMorgan. Der Schweiz könnte man zumindest eine gewisse Sympathie mit dem US-Modell unterstellen. Der Swiss Corporate Code of Governance schliesst anders als in Deutschland ein Doppelmandat auch nicht per se aus.

2 GUTE PERFORMANCE
ENTSCULDIGT MANCHES

In der Forschung ist man geteilter Meinung, ob ein Doppelmandat als negativ für den Wert eines Unternehmens zu beurteilen ist. «Zwangsläufig eine Trennung zwischen CEO- und VRP-Rolle herbeizuführen, ist nicht immer ideal», argumentiert eine Studie des Georgia Institute of Technology. Man könne wiederum in

Folge eines mächtigen «Executive Chairman» nicht automatisch auf eine Wertvernichtung schliessen, heisst es in einer anderen. Im Umkehrschluss: Nur wenn es ein starkes Board gibt, muss das Unternehmen deswegen nicht automatisch effektiver sein. Es kommt also ganz auf den Einzelfall darauf an. Das ist auch die Position vieler Stimmrechtsvertreter – zumal es viele Fälle gibt, wo Unternehmen trotz Machtbündelung erfolgreich sind.

Das Paradebeispiel sind möglicherweise die europäischen Luxusgüterriesen LVMH, Kering und Pernod Ricard. Hinter den Doppelmandaten von Bernard Arnault und Co. stehen jedoch mächtige Familieninteressen und ein kontrollierender Aktienanteil. Während der 23 Jahre Doppelmandat bei Lindt und Sprüngli unter Ernst Tanner gelang immerhin der Sprung von der angeschlagenen Schoggiabrik zum globalen Goldhasenimperium.

Die Kehrseite: Doppelmandate verhindern potenziell die Diskussion über heikle strategische Fragen – etwa Clariants Milliardenakquisition von BTP unter dem damaligen VRP-CEO Rolf W. Schweizer, der kurz danach die Milliardenabschreibungen folgten. Auch nach der Erteilung des Doppelmandats konnte CEO Riet Cadonau die Ziele bei der Fusion von Dorma und Kaba nicht erreichen. Das Wetter kann umschlagen: Nach langem Erfolgslauf wurde etwa Temenos' mächtiger Executive Chairman Andreas Andreas nach enttäuschenden Quartalen zum Abdanken als VRP gezwungen: per Aktivistenkampagne und Unterstützung des Grossaktionärs Martin Ebner.

3 DOPPELMANDATE
AD INTERIM?

Um eine Unterscheidung zu potenziell vermeidbaren Machtkonzentrationen zu treffen, machen Anlegervertreter die Befristung des Doppelmandats zum Kriterium für die Zustimmung: Denn in Ausnahmefällen haben Doppelmandate gewisse Berechtigung.

ABB-VRP Peter Voser amtierte so etwa als CEO ad interim nach dem Abgang von Ulrich Spiesshofer und vor der Übernahme von Björn Rosengren. Bei Lonza agierte Albert Baehny nach zwei überraschenden CEO-Abgängen in Folge für ein

Jahr als Interims-Chef, durchaus erfolgreich: Sowohl Umsatz wie Marge stiegen markant.

Nicht immer steht hinter «ad interim» auch wirklich ein befristetes Mandat. Startete VRP Alexander von Witzleben 2015 als Übergangs-CEO bei Arbonia, führt er nun dieselbe Funktion noch immer aus, jedoch unter dem Titel Executive Chairman. Bei den per diesem Jahr neu in Doppelrolle geführten Unternehmen haben nur die Mandate von Jan Jenisch bei Holcim und Peter Wilden bei Polypeptide klaren Übergangscharakter, die De-facto-Doppelmandate bei Oerlikon und Sulzer hingegen nicht.

4 WER KONTROLLIERT?

Egal wie das Mandat bezeichnet wird: Am Ende stellt sich die Frage, ob der Erfolg oder die Agilität einer Einzelperson an der Spitze das Risiko einer unverhältnismässigen Machtkonzentration wirklich aufwiegen. Im Zweifelsfall braucht es dafür Kontrolle, die sowohl von einem Ankeraktionär, wie bei Arbonia mit Michael Pieper, einer breiten Koalition aus Investoren oder vom VR selber kommt: Per Swiss Corporate Code of Governance muss einem VRP und CEO in Personalunion deswegen ein erfahrenes VR-Mitglied als «Lead Independent Director» zur Seite gestellt werden: Bei Suzanne Thoma etwa Markus Kammler, bei Jan Jenisch Hanne Sørensen.

Die unabhängigen Mitglieder haben gleichzeitig die schwierige Aufgabe, diejenigen zu überprüfen, die sie ins Amt geholt haben. Stimmrechtsvertreter Ethos fordert deswegen etwa Unabhängigkeit der Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungsrats und dass wichtige Ausschüsse ohne den VRP/CEO tagen – beides jedoch praktisch schwer überprüfbar. Der positive Effekt von unabhängigen VR-Mitgliedern wäre stark von der «Macht» des CEO abhängig, findet eine US-Studie – ansonsten handle es sich um «Schaufensterdekoration». Das Resümee? Es bleibt grossteils eine Frage der bestellten Person, der Art des jeweiligen Mandats und nicht zuletzt des Prinzips: «Für kotierte Unternehmen sind zwei getrennte Funktionen und regelmässige Veränderung wichtig», ist sich Vincent Kaufmann von Ethos sicher.

Keine Frau weit und breit

Das Aktienrecht schreibt per 2026 einen Frauenanteil von 30% im VR vor – oder eine Erklärung. Mehrere Unternehmen haben **massiven Aufholbedarf**.

SIMONE STERN

«Grosse kotierte Unternehmen mit Sitz in der Schweiz sollen in Zukunft mehr Kadernstellen mit Frauen besetzen», hat der Bundesrat im September 2020 beschlossen, um die Schweiz beim Thema Geschlechtergleichheit endlich voranzubringen. Das Mittel dazu ist das Obligationenrecht, dessen Bestimmungen zu den Geschlechterrichtwerten am 1. Januar 2021 in Kraft getreten sind. Konkret gilt nach diesem Entscheid ein Richtwert von 30% Frauen im Verwaltungsrat.

Und die Schweizer Unternehmen machen durchaus Fortschritte. Als der Bundesrat den Beschluss fasste, erreichte der Frauenanteil im VR gemäss Daten von InRate gerade einmal 18%. Im vergangenen Geschäftsjahr kamen die 169 ausgewerteten kotierten Unternehmen hingegen auf

einen Frauenanteil von 26%, 3 Prozentpunkte mehr als im Jahr zuvor. Immerhin 71 der 169 erfassten Gesellschaften haben die Zielmarke von 30% bereits erreicht und damit das Soll erfüllt. Was jedoch so auffällig wie problematisch ist: Immerhin 23 der 169 Unternehmen haben bis dato trotzdem nur Männer im Verwaltungsrat.

Comply or Explain ab 2026

Für diese Unternehmen gilt ab 2026 eine besondere Regelung. Denn wird der Richtwert von 30% Frauenanteil im VR nicht erreicht, muss sich das Unternehmen gemäss Aktienrecht dafür in einem Bericht rechtfertigen (Comply or Explain). Einerseits müssen die Gründe für den Mangel an Frauen im Verwaltungsrat angegeben werden. Gleichzeitig verlangt der Bund eine Erklärung der Massnah-

men zur Verbesserung. Da die Berichtserstattungspflicht für den Verwaltungsrat fünf Jahre nach Inkrafttreten der Bestimmungen 2021 zu greifen beginnt, heisst das, das Unternehmen nur noch bis 2026 Zeit haben, um den Frauenanteil im Verwaltungsrat zu steigern.

«Wir suchen seit geraumer Zeit nach einer Frau für unseren Verwaltungsrat und hoffen, die Suche noch dieses Jahr abschliessen zu können», heisst es etwa von Peach Property auf Anfrage von FuW.

Andere Unternehmen mit rein männlich besetztem Verwaltungsrat wie etwa Dottikon oder Arbonia haben überhaupt nicht auf die Anfrage reagiert. Wie das Ziel erreicht werden soll oder wie eine mögliche Begründung aussieht, ist daher offen. Das überrascht, zumal Dottikon eine Milliardenkapitalisierung aufweist und die Planung im VR sehr langfristig

ausgelegt sein muss. Denn eigentlich sind die grossen börsennotierten Unternehmen Vorreiter, die Geschlechtergleichheit sowohl im VR wie auch in der Geschäftsleitung zu verbessern.

Je grösser, desto besser

SMIM-Unternehmen erreichten im vergangenen Jahr im VR einen Frauenanteil von 35% und SMI-Gesellschaften sogar 36%. Auch unter den Grösseren gibt es Ausnahmen: Aus dem SMI liegt etwa Givaudan (29%) noch unter der Zielmarke. Im SMIM stechen Barry Callebaut (20%), PSP (20%) sowie Kühne + Nagel (22%) mit gewissem Aufholbedarf heraus.

Für kleinere Gesellschaften und Startups mit Kotierung sieht das neue Aktiengesetz auch Ausnahmen von der neuen Regelung vor. So muss ein Unterneh-

men, damit es von der Berichtspflicht erfasst wird, mindestens zwei Geschäftsjahre in Folge 500 Vollzeitstellen zählen und eine Bilanzsumme von mindestens 20 Mio. Fr. oder einen Umsatz von 40 Mio. Fr. aufweisen.

Feintool und Meier Tobler liegen klar darüber. Sie begründen den jeweils rein männlichen Verwaltungsrat mit der Unterzahl von Frauen in ihrer Gesamtbranche. Das wirkt nur teilweise glaubhaft, zumal Konkurrenten wie Belimo (29%) und Börsenneuling Accelleron (33%) bei ihren Bemühungen durchaus erfolgreich sind. Das Stromunternehmen Lem sowie die Immobiliengesellschaft Intershops – beide ohne Frauen im Verwaltungsrat – verweisen auf Anfrage auf die Frauen in internen Führungspositionen. Doch gemäss Bund reicht eben dies ab 2026 nicht mehr aus, um dem Gesetz zu genügen.

Die VR Awards Night

Im Galasaal des Dolder Grand nahmen die Verwaltungsräte der **diesjährigen Gewinner-Unternehmen** ihre Preise entgegen.



DIE GEWINNER DER VR-AWARDS 2023
 (v. l. n. r.) Peter Schnürer, (Daura AG), Simone Stern (FuW), Charlotte Pamer-Wieser (Novartis, 3. Platz), Ton Büchner (SPS, 2. Platz), Sandra Lathion-Zweifel (Swisscom, 1. Platz), Josef Felder (Flughafen Zürich, Aufsteiger des Jahres) und Oliver Berger (Witena).

BILDER: MARKUS FORTE



DAS WHO'S WHO DER SCHWEIZER VERWALTUNGSRÄTE
 Links: Ex-Dormakaba-VRP Riet Cadonau. Rechts: Komikerlegende und Stargast Emil Steinberger.



GUTE UNTERHALTUNG
 (v. l. n. r.) Emil Steinberger erinnert sich im Gespräch mit Moderatorin Simone Stern an die Zeiten im Zirkus Knie und seinen Abstecher in Amerika.

