UNIVERSITÄT BERN

Wirtschafts- und
Sozialwissenschaftliche Fakultät

Departement für Betriebswirtschaft
Institut für Finanzmanagement

Verwaltungsräte in der Schweiz

Prof. Dr. Claudio Loderer

Markus Senn, MSc BA
Jonas Zeller, MSc Ec

Prof. Dr. Claudio Loderer
Institutsdirektor
Engehaldenstrasse 4
CH-3012 Bern
www.ifm.unibe.ch

Inhalt

Einleitung	3
Besitzverhältnisse	4
Zusammensetzung	5
Arbeitsweise	7
Entschädigung	8
Verwaltungsratspräsident	10
Schlussfolgerungen und Ausblick	13

Einleitung

Die öffentliche Meinung zum Schweizer Unternehmertum wird durch einige wenige Grossunternehmen geprägt. Kleineren, nicht börsenkotierten Unternehmen wird hingegen kaum Beachtung geschenkt. Ein besseres Verständnis der Funktionsweise dieser Unternehmen ist aber wichtig, bilden sie doch das Rückgrat einer jeden Wirtschaft. Mit der vorliegenden Studie wollen wir zur Schliessung dieser Lücke beitragen. Dazu haben wir 9'443 Schweizer Verwaltungsratspräsidenten zu ihrer Corporate Governance befragt; 1'514 haben den Fragebogen ausgefüllt und zurückgesandt, was einer Rücklaufquote von rund 16 Prozent entspricht.

Als erstes gehen wir der Frage nach, wer die Besitzer der antwortenden Unternehmen sind. Insbesondere interessiert, welcher Teil der Aktien von der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat kontrolliert wird. Es ist wichtig, diese Eigentumsverhältnisse zu kennen. Denn wie sich zeigt, führen die Eigentümer das Unternehmen oftmals nicht selber. Vielmehr delegieren sie die Geschäftsleitung an Personen, die keine oder nur wenige Aktien besitzen. Aus solchen Situationen können Interessenskonflikte entstehen. Zur Überwindung dieser Konflikte kommt dem Verwaltungsrat als Bindeglied zwischen Aktionären und Unternehmensleitung eine zentrale Bedeutung zu.

Um mehr über die Verwaltungsräte nicht börsenkotierter Unternehmen zu erfahren, untersuchen wir, wer in diesen Gremien sitzt. Sind es vorwiegend die Unternehmensgründer und ihre Familien, Mitglieder der Geschäftsleitung oder unabhängige Berater? Als nächstes betrachten wir die konkrete Arbeitsweise des Verwaltungsrates. Nimmt er primär strategische Aufgaben wahr oder mischt er sich auch ins tägliche Geschäft ein? Weiter wollen wir wissen, wie die Verwaltungsratsmitglieder für ihre Arbeit entschädigt werden. Neben der Höhe der Entschädigung interessieren uns insbesondere deren Bestandteile. Verdienen Verwaltungsräte beispielsweise mehr, wenn es dem Unternehmen gut geht?

Zum Schluss legen wir das Augenmerk auf ein ganz besonderes Mitglied des Verwaltungsrates, den Präsidenten. Uns interessiert, welche Aufgaben er wahrnimmt und wie er die Funktionsweise des Verwaltungsrates als Ganzes einschätzt. [1]

[1] Unsere Stichprobe weist weniger als drei Prozent Frauen im Amt des Verwaltungsratspräsidenten aus. Deshalb wird im vorliegenden Bericht ausschliesslich die männliche Form verwendet.

Insgesamt zeichnen die Untersuchungsergebnisse das Bild einer äusserst diversen Verwaltungsratslandschaft in der Schweiz. Die nun folgenden Kapitel präsentieren eine Auswahl der Erkenntnisse.

Besitzverhältnisse

Um die Funktionsweise des Verwaltungsrats in nicht börsenkotierten Unternehmen besser zu verstehen, wollen wir zunächst ergründen, wer die Eigentümer solcher Unternehmen sind.

Abbildung 1 zeigt, dass die Gründer häufig massgeblich am Unternehmen beteiligt sind; sie kontrollieren im Durchschnitt einen Anteil von rund 60 Prozent des Aktienkapitals. Die Verwaltungsratsmitglieder als Gruppe verfügen im Schnitt über mehr als 80 Prozent des Kapitals und sind damit in der Lage, die Handlungen des Unternehmens massgeblich zu beeinflussen. Die Mitglieder der Geschäftsleitung hingegen kommen auf lediglich 51 Prozent. Mit anderen Worten übt rund die Hälfte des Kapitals keine direkte Kontrolle über das operative Geschäft des Unternehmens aus.

Die Abbildung zeigt weiter, dass im Schnitt 30 Prozent des Unternehmens von Kleinaktionären gehalten werden, die jeder für sich betrachtet weniger als 10 Prozent der Aktien kontrollieren. Zwei Drittel der antwortenden Unternehmen weisen jedoch auch einen Aktionär auf, der mindestens die Hälfte der Aktien des Unternehmens besitzt (nicht gezeigt).

Zusammenfassend können zwei wichtige Erkenntnisse festgehalten werden: Erstens werden etwa die Hälfte der Aktien ausserhalb der Geschäftsleitung und knapp 20 Prozent ausserhalb des Verwaltungsrates gehalten. Zweitens sind sehr häufig Kleinaktionäre zu beobachten, welche sich einem Grossaktionär mit einem Mehrheitsanteil gegenüber sehen.

Beide Ergebnisse weisen auf eine teilweise Trennung von Eigentum und Kontrolle hin. Dem Verwaltungsrat kommt somit eine wichtige Rolle zu. Die folgenden Abschnitte untersuchen, wie er sich zusammensetzt, wie er seine Rolle wahrnimmt und welche Entschädigung er für seine Dienste erhält.

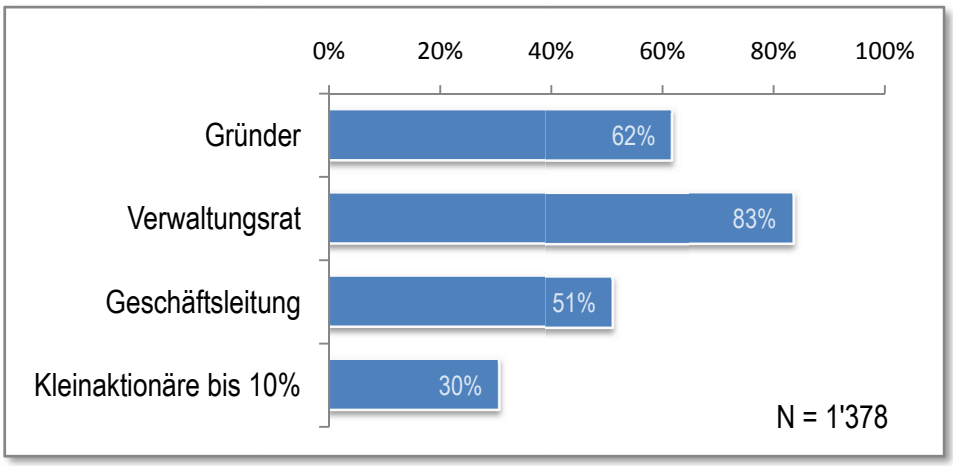


Abbildung 1: Aktionärsstruktur
Wie sind die Anteile am Unternehmen verteilt?

Zusammensetzung

Vier Aspekte der Verwaltungsratszusammensetzung haben in der akademischen und politischen Diskussion der letzten Jahre viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen: Die Grösse des Gremiums, seine Unabhängigkeit, die Frage, ob der Vorsitzende der Geschäftsleitung im Verwaltungsrat Einsitz nimmt und die Ämterkumulation bei Verwaltungsräten.

Die Verwaltungsräte der befragten Unternehmen weisen durchschnittlich 4 Mitglieder auf. Abbildung 2 befasst sich mit dem Hintergrund dieser Verwaltungsratsmitglieder. Es zeigt sich, dass im Verwaltungsrat vor allem Grossaktionäre vertreten sind, dicht gefolgt von Mitgliedern der Gründerfamilie. Geschäftspartner und institutionelle Investoren sind dagegen eher selten anzutreffen. Die Abbildung zeigt weiter, dass im Durchschnitt einer von vier Verwaltungsräten unabhängig ist.

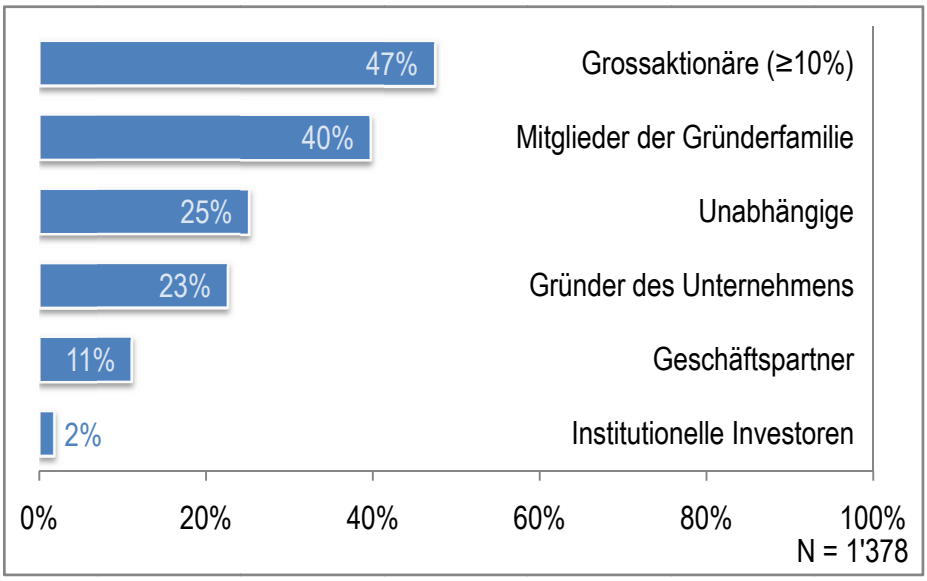


Abbildung 2: Verwaltungsräte
Welchen Hintergrund haben die Verwaltungsratsmitglieder?

Wie Abbildung 3 zeigt, nimmt der Geschäftsführer bei vier von fünf Unternehmen im Verwaltungsrat Einsitz, allerdings in unterschiedlichen Funktionen. In rund der Hälfte der Unternehmen ist er als Präsident tätig, in jedem fünften Unternehmen als ordentliches Mitglied und in 5 Prozent der Fälle als Vizepräsident.

Rund 73 Prozent der Unternehmen weisen Verwaltungsräte auf, welche zusätzlich ein Mandat in einem weiteren nicht börsenkotierten Unternehmen ausüben (vgl. Abbildung 4). Derweil kommen Verwaltungsräte kotierter Unternehmen nur etwa in jedem fünften hier untersuchten Gremium vor. In etwa einem Viertel der Unternehmen gibt es gar keine Ämterkumulation. Mit anderen Worten konzentrieren diese Verwaltungsräte ihre Aufmerksamkeit einzig und allein auf dieses Unternehmen.

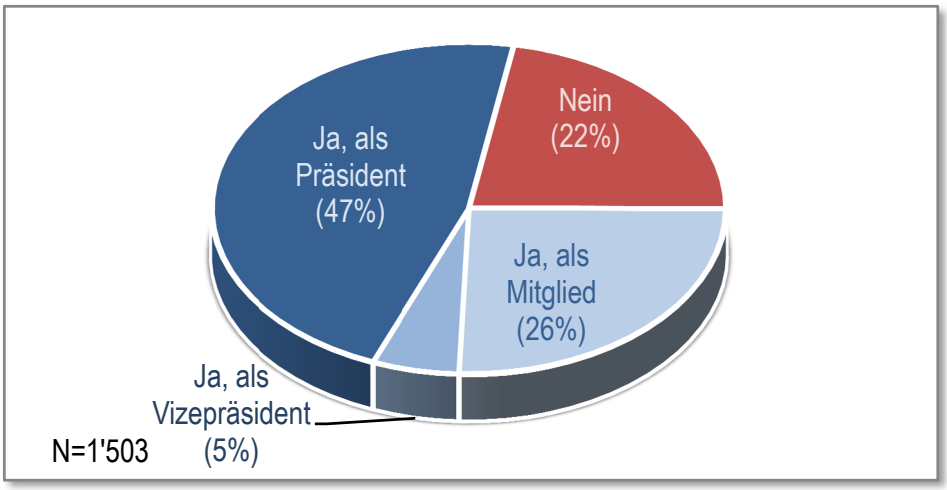


Abbildung 3: Doppelmandate
Nimmt der Vorsitzende der Geschäftsleitung Einsitz im Verwaltungsrat? In welcher Funktion?

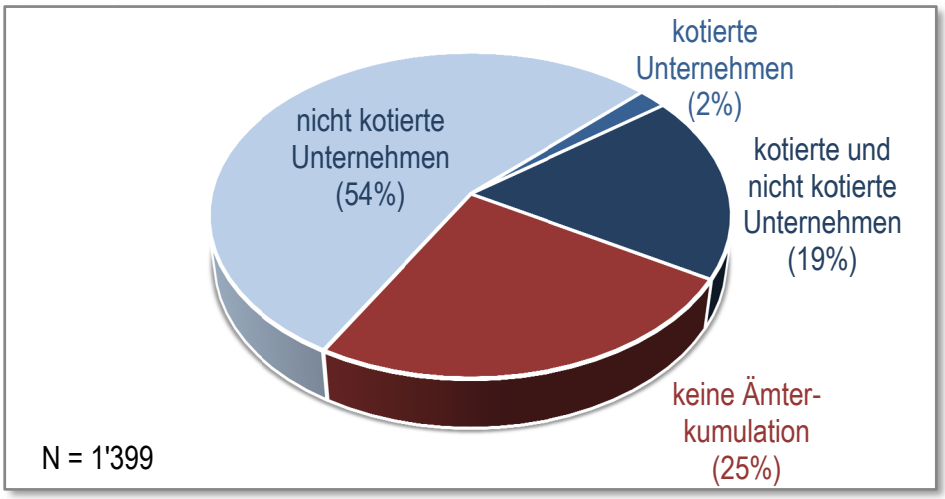


Abbildung 4: Ämterkumulation
Wie viele Unternehmen, weisen Verwaltungsräte mit mehreren Mandaten auf? In welcher Art von Unternehmen sind diese Zweitmandate?

Arbeitsweise

Eine ausgewogene Zusammensetzung allein garantiert noch keine effektive Arbeitsweise. In einem nächsten Schritt untersuchen wir deshalb, welches die Aufgaben des Verwaltungsrats sind und wie er diese löst. Dabei stellen sich Fragen wie: Spielt der Verwaltungsrat im Unternehmen eine aktive Rolle? Und wie funktioniert die Entscheidfindung im Gremium?

Ein erster wichtiger Punkt sind die Verwaltungsratssitzungen. Die Untersuchung zeigt, dass sich der Verwaltungsrat im Durchschnitt jeden zweiten Monat für zwei bis drei Stunden trifft. Die Anwesenheitsquote an diesen Sitzungen beträgt über 95 Prozent.

Die Arbeit des Verwaltungsrates wird insgesamt als wertvoll erachtet. Abbildung 5 zeigt, dass rund 80 Prozent der Antwortenden das Gefühl haben, der Verwaltungsrat sei für das Unternehmen wichtig (a). Eine überwiegende Mehrheit findet zudem, der Verwaltungsrat sei mit der finanziellen Situation und der Wettbewerbsposition des Unternehmens vertraut (b, c). Die Mehrheit der Verwaltungsräte scheint sich daher aktiv über das Unternehmen zu informieren.

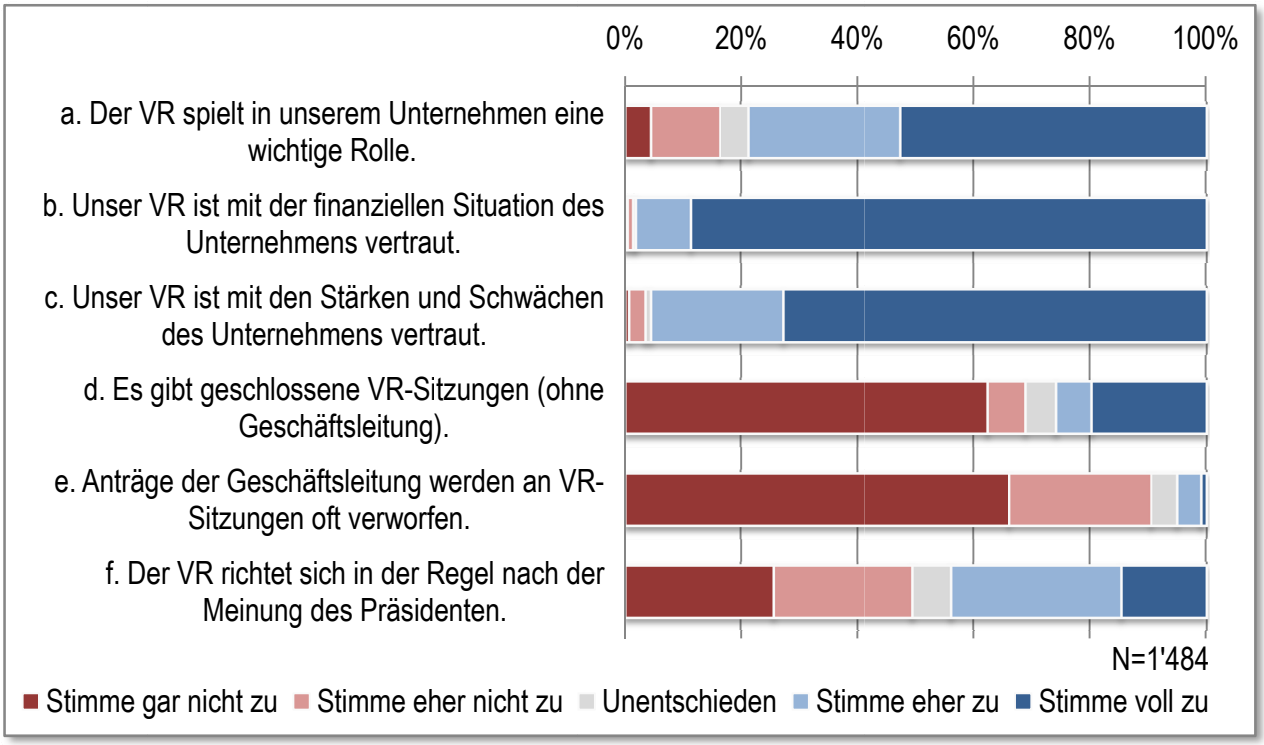


Abbildung 5: Arbeitsweise
Die Verwaltungsratspräsidenten wurden gebeten, zu verschiedenen Aussagen Stellung zu nehmen. Die Antwortmöglichkeiten reichen von ‹Stimme gar nicht zu› bis ‹Stimme voll zu›.

Die Überwachung des Managements scheint derweil von vielen Verwaltungsräten eher als nachrangige Aufgabe wahrgenommen zu werden. Beispielsweise finden nur in den wenigsten Unternehmen Verwaltungsratssitzungen unter Ausschluss der Geschäftsleitung statt (d). Weiter wird in der Regel den Anträgen des Managements zugestimmt (e). Ähnlich verhält es sich mit den Vorschlägen des Verwaltungsratspräsidenten, wobei die Zustimmung hier etwas weniger deutlich ausfällt (f).

Entschädigung

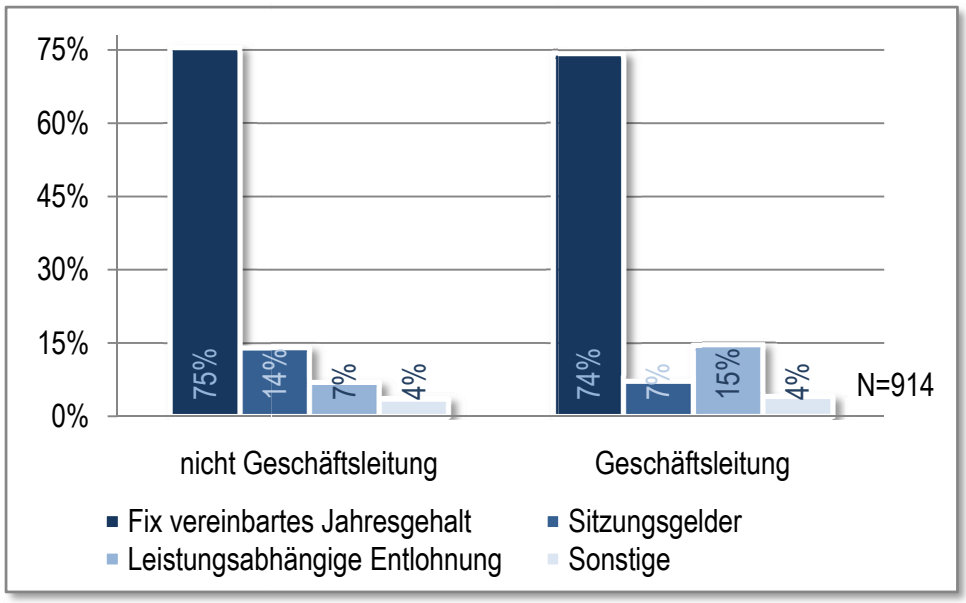
Bisher haben wir gesehen, dass der Verwaltungsrat in den befragten Unternehmen wichtige Funktionen wahrnimmt. Dieser Abschnitt geht der Frage nach, wie die Mitglieder des Verwaltungsrats entschädigt werden.

Das durchschnittliche Honorar der Verwaltungsräte bewegt sich zwischen CHF 8'000 und CHF 12'000 pro Jahr. Abbildung 6 untersucht die Zusammensetzung der Verwaltungsratsentschädigung. Sie unterscheidet zwischen Verwaltungsräten mit und solchen ohne exekutive Funktion im Unternehmen. Der überwiegende Teil der Entschädigung wird den Mitgliedern des Verwaltungsrates in Form eines fix vereinbarten Gehaltes ausbezahlt (rund 75 Prozent). Dieser Teil der Entschädigung kann als Kompensation für den Aufwand betrachtet werden, den ein Verwaltungsrat betreibt.

Das Setzen monetärer Anreize, zum Beispiel in Form eines Bonus-Systems, scheint dagegen zweitrangig. Hier sind jedoch gewisse Unterschiede festzustellen, je nach Funktion, die der Verwaltungsrat im Unternehmen ausübt. Exekutiv tätige Verwaltungsräte erhalten rund 15 Prozent der gesamten Entschädigung in leistungsabhängiger Form. Bei den nicht exekutiven Mitgliedern verschwindet diese Komponente fast vollständig. Stattdessen nehmen hier Sitzungsgelder eine grössere Rolle ein. Die Kategorie ‹Sonstige› enthält vorwiegend aufwandsbezogene Entschädigungen wie Beratungshonorare. In vereinzelten Fällen werden auch Sachleistungen aufgeführt.

Aufgrund der leistungsabhängigen Komponente kann sich die Entschädigung je nach Geschäftsgang verändern. Unsere Umfrageergebnisse zeigen, dass die gesamte Entschädigung bei besserem oder schlechterem Geschäftsgang im Durchschnitt um jeweils rund 20 Prozent zu- beziehungsweise abnimmt, falls die Verwaltungsratsentschädigung eine variable Komponente enthält.

Abbildung 6: Zusammensetzung der Entschädigung
Wie setzt sich die Entschädigung der verschiedenen Mitglieder des Verwaltungsrates zusammen?



Insgesamt lassen diese Zahlen vermuten, dass bei der Entschädigung des Verwaltungsrates monetäre Anreize nicht im Vordergrund stehen. Diese Vermutung kann bestätigt werden, wenn die Verwaltungsräte direkt nach dem Sinn und Nutzen der Entschädigung befragt werden. Wie Abbildung 7 zeigt, scheint eine höhere Entschädigung weder zu stärker motivierten Verwaltungsräten noch zu einer besseren Anwesenheitsquote zu führen (a, b). Auch wenn es darum geht, ob ein Mandat angenommen wird oder nicht, spielt sie bloss eine untergeordnete Rolle (c).

Angesichts der geringfügigen Bedeutung, welche der Verwaltungsratsentschädigung insgesamt beigemessen wird, erstaunen die Antworten zu den letzten beiden Fragen in Abbildung 7 (d, e). Rund die Hälfte der befragten Unternehmen gibt nämlich an, dass die Entschädigung bewusst ausgestaltet wird, um die Erreichung bestimmter Zielsetzungen zu fördern.

In den letzten Kapiteln haben wir uns mit dem Gesamtverwaltungsrat auseinandergesetzt. Wir haben betrachtet, wie er sich zusammensetzt, welche Rolle er im Unternehmen einnimmt und wie er dafür entschädigt wird. Als nächstes konzentrieren wir uns speziell auf den Verwaltungsratspräsidenten.

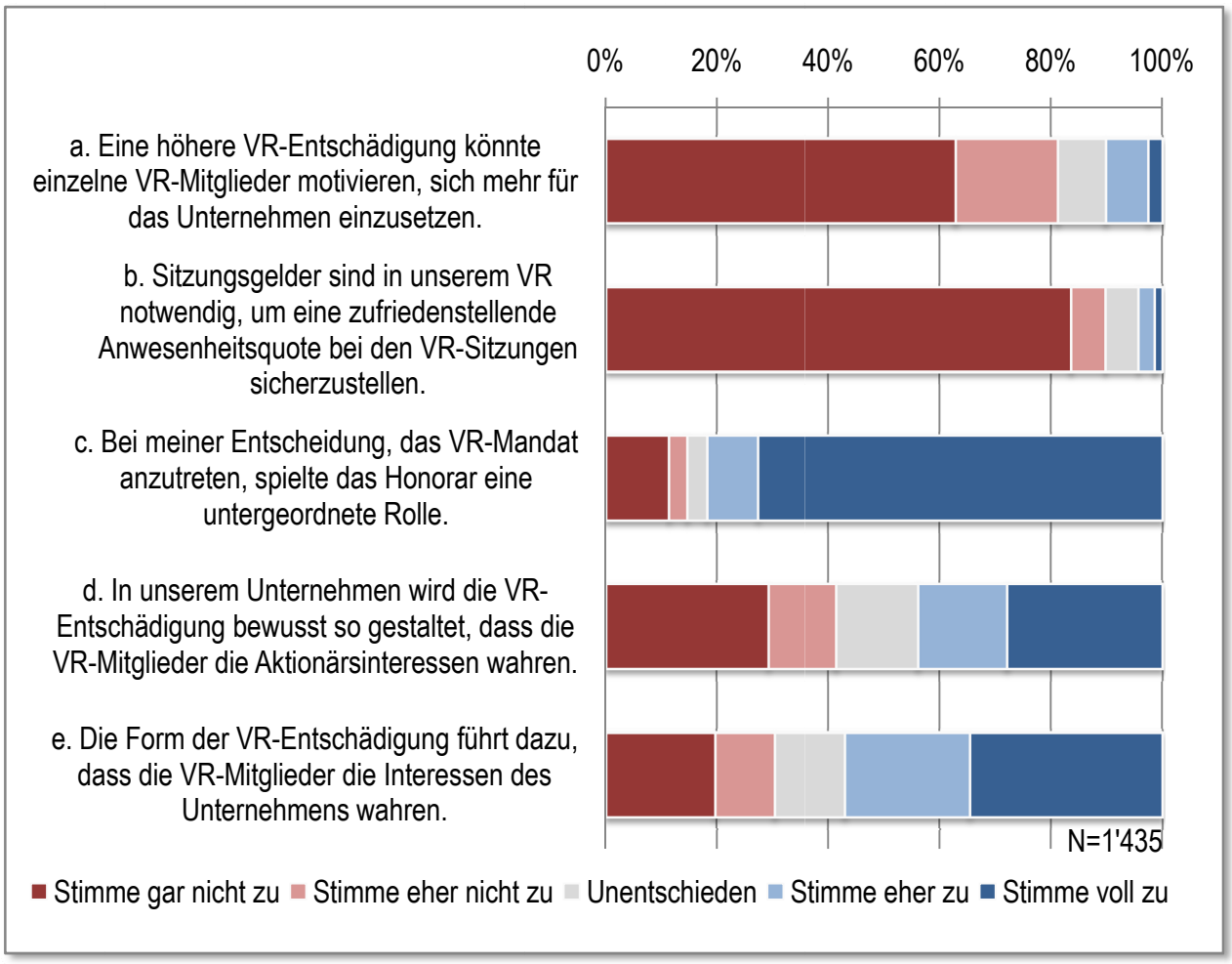


Abbildung 7: Entschädigung

Die Verwaltungsratspräsidenten wurden gebeten, zu verschiedenen Aussagen Stellung zu nehmen. Die Antwortmöglichkeiten reichen von ‹Stimme gar nicht zu› bis ‹Stimme voll zu›.

Verwaltungsratspräsident

Der durchschnittliche Verwaltungsratspräsident ist 57-jährig, seit 16 Jahren im Verwaltungsrat tätig und sitzt zusätzlich in 2 bis 3 anderen Verwaltungsräten. Das Präsidium beansprucht im Schnitt ein Arbeitspensum von 13 Prozent.

Wir haben die Präsidenten gebeten, ihre unterschiedlichen Aufgaben nach Bedeutung zu ordnen. Ebenfalls haben wir sie gefragt, welchen Teil ihrer Zeit sie für die verschiedenen Aufgaben aufwenden. Abbildung 8 zeigt diese Aufgaben, geordnet nach ihrer Bedeutung.

Die wichtigste Aufgabe des Verwaltungsratspräsidenten liegt den Umfrageergebnissen zufolge in der Festlegung der Strategie, dicht gefolgt von der Führung und Kontrolle des Managements. Zusammen beanspruchen diese Aufgaben denn auch fast die Hälfte seiner Zeit. Unter den weniger wichtigen Aufgaben

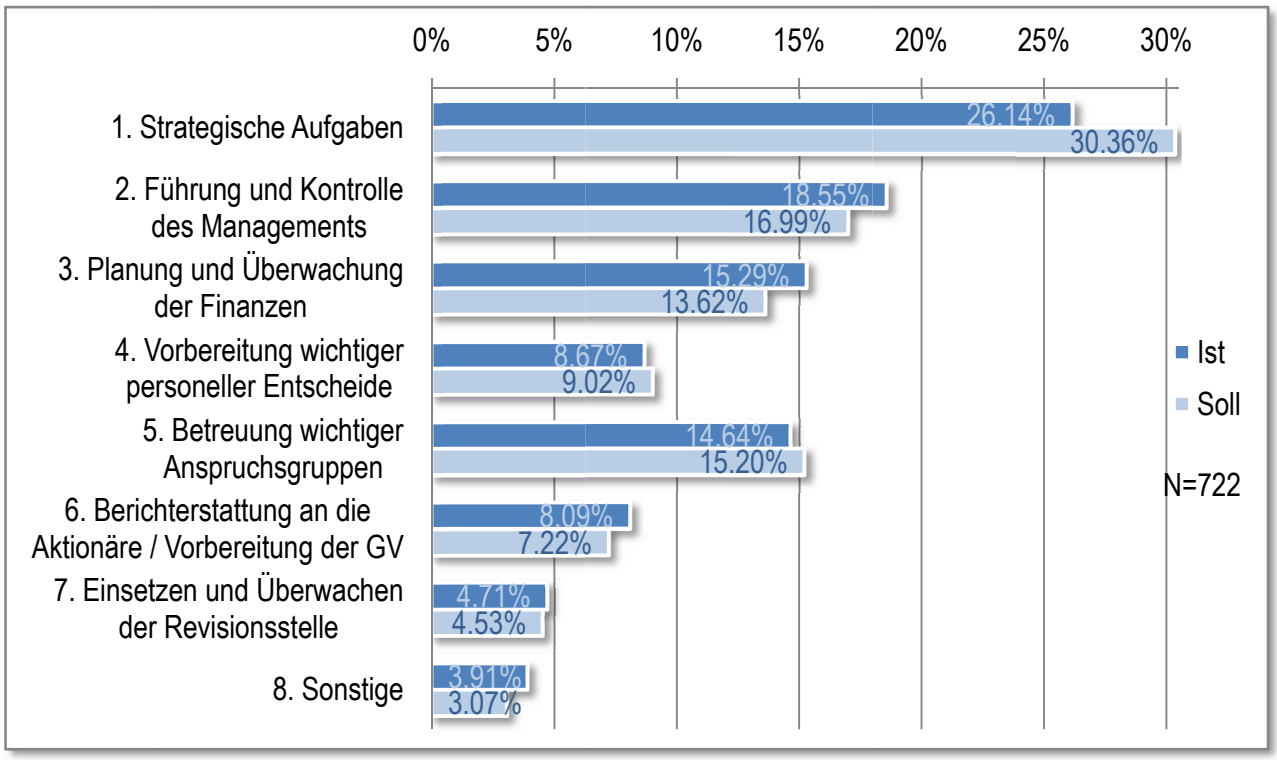


Abbildung 8: Aufgaben des Verwaltungsratspräsidenten
Welches sind die wichtigsten Aufgaben des Präsidenten (abnehmende Wichtigkeit)? Wie viel Zeit wird für die verschiedenen Aufgaben aufgewendet (Ist)? Wie viel sollte im Idealfall aufgewendet werden (Soll)?

finden sich insbesondere die Berichterstattung an die Aktionäre sowie das Einsetzen und Überwachen der Revisionsstelle.

Zusätzlich wurden die Verwaltungsratspräsidenten gefragt, wie sie ihre Zeit im Idealfall auf die verschiedenen Aufgaben verteilen würden (Soll). Ein Vergleich mit der gegenwärtigen Situation (Ist) zeigt, dass insbesondere die Führung und Kontrolle des Managements sowie die Finanzaufgaben gegenwärtig zu viel Zeit beanspruchen. Derweil kommen strategische Fragestellungen häufig zu kurz. Bei diesen Beobachtungen ist jedoch zu betonen, dass Soll und Ist in der Regel nahe beieinander liegen.

Schliesslich haben wir die Verwaltungsratspräsidenten gebeten, zu Aussagen über verschiedene Aspekte von Verwaltungsrat und Unternehmen Stellung zu nehmen. Abbildung 9 fasst die Antworten zusammen.

Rund 80 Prozent der befragten Verwaltungsratspräsidenten sind der Meinung, dass die Anforderungen an einen Verwaltungsrat sowie die Risiken, welche ein Verwaltungsratsmandat mit sich bringt, in den letzten Jahren zugenommen haben (a, b). Jeweils rund vier von fünf Befragten stimmen diesen Aussagen zu. Vor diesem Hintergrund überrascht es kaum, dass in rund 40 Prozent der Verwaltungsräte einzelne Mitglieder

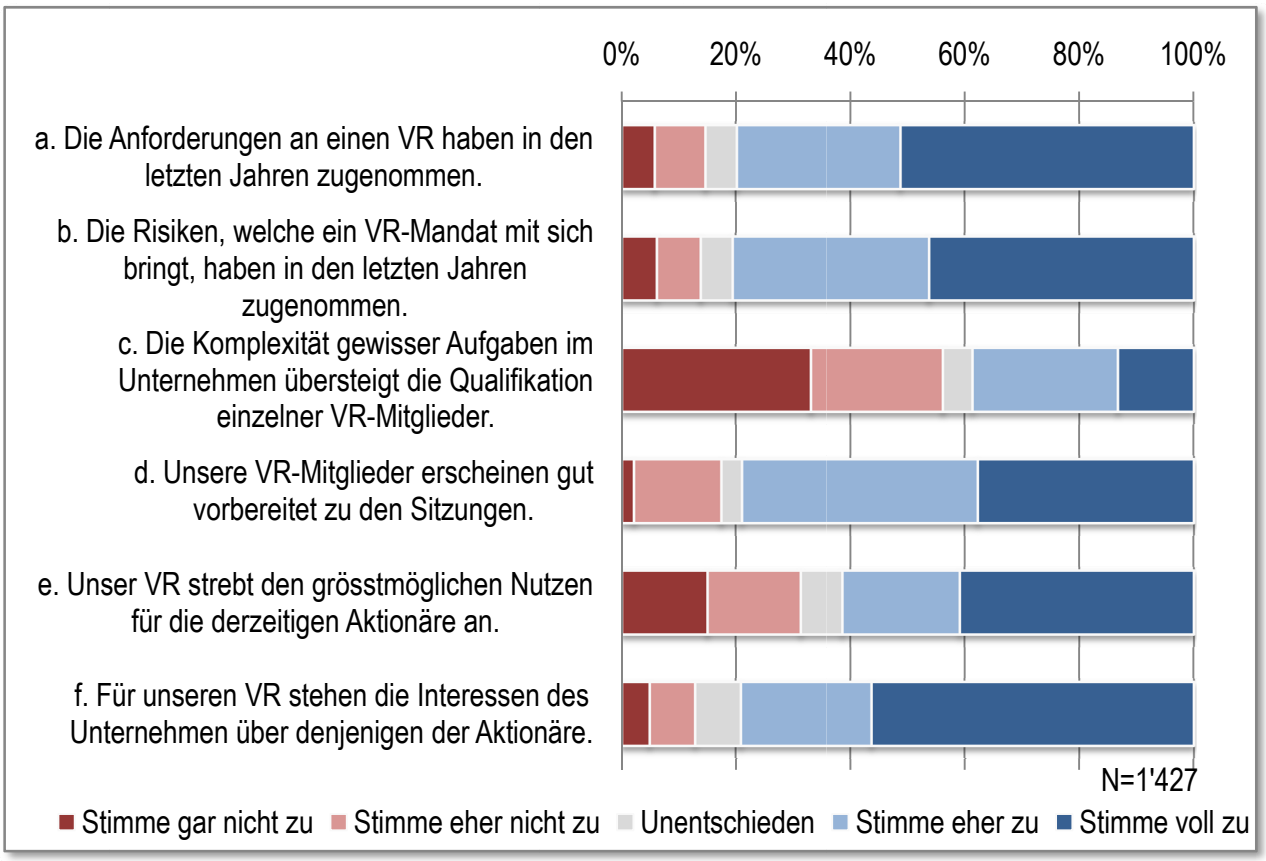


Abbildung 9: Ansichten der Verwaltungsratspräsidenten
Die Verwaltungsratspräsidenten wurden gebeten, zu verschiedenen Aussagen Stellung zu nehmen. Die Antwortmöglichkeiten reichen von ‹Stimme gar nicht zu› bis ‹Stimme voll zu›.

von der Komplexität gewisser Aufgaben überfordert sind (c). Immerhin geben jedoch rund 80 Prozent der Präsidenten an, dass die Verwaltungsräte gut vorbereitet zu den Sitzungen erscheinen (d).

Punkto Zielsetzung des Verwaltungsrates ist es interessant zu sehen, dass sich eine Mehrheit der Befragten den Aktionären gegenüber besonders verpflichtet fühlt (e). Noch öfter wird jedoch gesagt, dass die Interessen des Unternehmens gegenüber denjenigen der Aktionäre Vorrang hätten (f). Was das konkret bedeutet, ist schwer zu beurteilen. Schliesslich können sich die Interessen des Unternehmens von Fall zu Fall stark unterscheiden. Im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes soll unter anderem analysiert werden, inwiefern die Zielsetzung des Verwaltungsrates einen Einfluss auf dessen Ausgestaltung ausübt.

Schlussfolgerungen und Ausblick

Der vorliegende Bericht liefert erste Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage bei 9'443 nicht börsenkotierten Schweizer Unternehmen. Er gibt Aufschluss über die Besitzverhältnisse dieser Unternehmen sowie erste Einblicke in die Zusammensetzung, Arbeitsweise und Entschädigung des Verwaltungsrates. Zudem nimmt er die Rolle des Verwaltungsratspräsidenten etwas genauer unter die Lupe.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bei nicht kotierten Unternehmen Eigentum und Kontrolle häufig getrennt sind. Der Verwaltungsrat dient in solchen Situationen als Bindeglied zwischen den Aktionären und der Geschäftsleitung. Er besteht grösstenteils aus Grossaktionären und Mitgliedern der Gründerfamilie. Unabhängige Verwaltungsräte kommen ebenfalls häufig vor.

Als nächster Punkt wurde die Arbeit des Verwaltungsrates untersucht: Was ist überhaupt die Funktion des Verwaltungsrates? – Es zeigt sich, dass die antwortenden Verwaltungsräte sich in erster Linie als Berater des Managements sehen. Allem Anschein nach wird die Rolle des Überwachers als zweitrangig empfunden.

Für die geleistete Arbeit wird ein Verwaltungsrat mit rund CHF 10'000 pro Jahr entschädigt. Davon wird der grösste Teil als fixe Summe ausbezahlt. Exekutive Verwaltungsräte erhalten ergänzend zu dieser feststehenden Komponente vor allem erfolgsabhängige Boni. Nicht exekutive Mitglieder hingegen beziehen einen grösseren Anteil ihrer Entschädigung in Form von Sitzungsgeldern. Im Allgemeinen ist das Ziel der gewählten Entschädigungsstrukturen, die Interessen der Verwaltungsräte mit denjenigen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Ob dies auch wirklich gelingt ist jedoch fraglich, da monetäre Anreize anscheinend einen sehr geringen Einfluss auf die Motivation haben.

Schliesslich befassten wir uns etwas eingehender mit dem Verwaltungsratspräsidenten. Es zeigte sich, dass er häufig seit vielen Jahren in führender Position im Unternehmen tätig ist. Sein Präsidium übt er dabei in der Regel nebenamtlich aus. Die wichtigste und zeitintensivste Tätigkeit eines Verwaltungsratspräsidenten ist das Festlegen und Überwachen der Unternehmensstrategie. Das Ziel dieser Strategie, so die Teilnehmer, sei die Wahrung der Unternehmensinteressen. Unterstützt wird der Präsident von einem motivierten und im Allgemeinen auch kompetenten Verwaltungsrat. Diese Unterstützung wird angesichts der

steigenden Anforderungen und Risiken des Mandats als tendenziell immer wichtiger empfunden.

Soweit die ersten Resultate unserer Untersuchung. Im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes geht es um eine vertiefte Analyse der bereits angesprochen Fragen. Zudem stehen viele Fragen im Raum, die bisher nicht diskutiert wurden, zum Beispiel der Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung des Verwaltungsrats und der Performance des Unternehmens.