



# Vergütung von Verwaltungsratsmitgliedern

swissVR Monitor I/2023

Februar 2023





# Inhaltsverzeichnis

---

<b>3</b>	<b>Vorwort</b>
<b>4</b>	<b>Wichtigste Ergebnisse in Kürze</b>
<b>5</b>	<b>Aussichten</b>
5	Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten
<b>7</b>	<b>Fokusthema: Vergütung von Verwaltungsratsmitgliedern</b>
7	Allgemeine Aussagen zur VR-Entschädigung
9	Kriterien für Festlegung der Entschädigung
10	Höhe der Entschädigung und Zuständigkeit für Ausarbeitung
12	Vergütungsmodelle und Art der Auszahlung
<b>14</b>	<b>Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat</b>
14	Strategie und Unternehmensziele
15	Information und Reporting
16	Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats
<b>18</b>	<b>Interviews</b>
18	Manuel Leuthold über die Kriterien, Ausarbeitung und Zukunft der VR-Vergütung
20	Philippe Weber über die Herausforderungen, Offenlegung und Rechtsfragen der VR-Vergütung
<b>23</b>	<b>Kontakte und Autoren</b>

## Über die Umfrage

Der dreizehnte swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 453 Schweizer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten. Die Umfrage erfasst die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder zu Konjunktur- und Geschäftsaussichten sowie zu Fragen der Corporate Governance. Zudem greift sie jeweils ein aktuelles Thema auf – dieses Mal die Vergütung des Verwaltungsrats.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 2. Dezember 2022 bis zum 3. Januar 2023 durchgeführt. Die 453 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 32% der Teilnehmenden sind Verwaltungsratsmitglieder in grossen, 33% in mittelgrossen und 35% in kleinen Unternehmen.

Zweck des swissVR Monitors ist es einerseits, aktiven Verwaltungsratsmitgliedern eine Orientierung zu bieten, indem die eigene Einschätzung zu Verwaltungsrats Themen mit jener von anderen Verwaltungsratsmitgliedern verglichen werden kann. Andererseits wird der breiten Öffentlichkeit aufgezeigt, wie Verwaltungsratsmitglieder Fragen rund um ihre Tätigkeit und die aktuelle wirtschaftliche Situation einschätzen.

## Hinweis zur Methodik

Beim Vergleich mit den Umfrageresultaten der vorhergehenden Studien gilt es zu beachten, dass die Zahl und die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmenden jeweils unterschiedlich sind. Die Prozentzahlen sind so gerundet, dass die Summe der Antworten jeweils 100 Prozent ergibt. Die Unternehmensgrösse wurde über den Personalbestand ermittelt: Kleinunternehmen (1 bis 49 Mitarbeitende), mittelgrosse Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeitende).



# Vorwort

## Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den swissVR Monitor I/2023 zu präsentieren. Für die vorliegende Ausgabe haben wir 453 Mitglieder von Schweizer Verwaltungsräten befragt. Die Resultate bilden deren Einschätzungen zu Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten sowie Meinungen zu relevanten Themen ihrer VR-Tätigkeit ab.

Das Fokusthema der vorliegenden Ausgabe stellt die Vergütung von Verwaltungsräten dar. Für die Ausgestaltung der VR-Entsündigung sind diverse Faktoren wie der Zeitaufwand für das VR-Mandat, der Umfang der Verantwortung und des Risikos, die Anforderungen an das VR-Mandat (Fachwissen, Erfahrung, Netzwerk) und die Vergleichbarkeit am Markt relevant. Ausserdem achten interne und externe Stakeholder heutzutage zunehmend auf die Höhe und Angemessenheit der VR-Vergütung, was zu Diskussionen im Unternehmen und in der Öffentlichkeit führen kann. Aus diesen Gründen sind Verwaltungsräte gut beraten, sich mit den Vergütungsstrukturen ihres Gremiums von Zeit zu Zeit auseinanderzusetzen und diese zu reflektieren.

Der swissVR Monitor hat die VR-Vergütung bereits in der Ausgabe II/2018 thematisiert. Im Vergleich zur damaligen Umfrage haben sich nur wenige Veränderungen ergeben, was für ein solides und beständiges Bild bei der Entündigung von Verwaltungsratsmitgliedern spricht.

Neben den Befragungsergebnissen bietet der swissVR Monitor I/2023 auch Interviews zum Fokusthema mit:

- Manuel Leuthold, Präsident des Verwaltungsrats von Banque Cantonale de Genève, Ausgleichsfonds AHV/IV/EO – compensswiss, Varia US Properties, Enki Capital, NID und Patrimonium Asset Management
- Philippe Weber, Mitglied des Verwaltungsrats und des Vergütungsausschusses von EDAG Engineering Group, Leonteq, Medacta und PolyPeptide

Wir bedanken uns herzlich bei den Interviewpartnern sowie bei allen VR-Mitgliedern, die an der Befragung teilgenommen haben. Wir wünschen Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.

**Cornelia Ritz Bossicard**  
Präsidentin swissVR

**Reto Savoia**  
CEO Deloitte  
Schweiz

**Prof. Dr. Christoph Lengwiler**  
Externer Dozent IFZ / Hochschule  
Luzern

## Wichtigste Ergebnisse in Kürze

 **21%**  
der befragten VR-Mitglieder erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine negative Konjunktorentwicklung.


### Wirtschaftsaussichten bleiben verhalten

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder schätzen die Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten für die nächsten 12 Monate insgesamt eher verhalten ein. Beispielsweise gehen bei der Konjunktur mehr Befragte von einer negativen als einer positiven Entwicklung aus; die Branchen- und Geschäftsaussichten bewegen sich etwa im langjährigen Durchschnitt. Unsicherheitsfaktoren bleiben wohl die anhaltenden geopolitischen Risiken (u. a. Ukraine-Krieg), die weiterhin relativ hohe Inflation sowie die damit verbundene Straffung der Geldpolitik durch die Notenbanken vieler Länder.

 **74%**  
sehen den Zeitaufwand für das VR-Mandat als wichtiges Kriterium für die Festlegung der VR-Vergütung.

### Zeitaufwand als wichtigstes Kriterium für die Festlegung der VR-Vergütung

Das meistgenannte Kriterium, um die Höhe der VR-Vergütung zu bestimmen, stellt der Zeitaufwand für das VR-Mandat dar. An zweiter und dritter Stelle nennen die Befragten den Umfang der Verantwortung und des Risikos sowie die Anforderungen (Erfahrung, Fachwissen, Netzwerk) an das jeweilige Mandat. Weitere wichtige Kriterien für die Festlegung der VR-Vergütung sind eine gerechte Entschädigung/Verteilung innerhalb des Gremiums, die Grösse und Finanzkraft des Unternehmens sowie die Vergleichbarkeit am Markt.

 **42%**  
geben für ihr Mandat eine Vergütung zwischen 15'000 und 50'000 CHF an.


### Weite Spanne bei der Höhe der VR-Entschädigungen

Bei der Vergütungshöhe von Verwaltungsratsmitgliedern tut sich eine weite Spanne auf, die von unter 5'000 CHF bis über 100'000 CHF reicht. Es besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der VR-Vergütung und der Unternehmensgrösse: Je grösser ein Unternehmen ist, desto höher sind die Entschädigungen im Verwaltungsrat. Ebenso spielt die Funktion im Verwaltungsrat für die Höhe der Entschädigung eine Rolle. Im Vergleich zu den Resultaten aus dem swissVR Monitor II/2018 ist bei den Vergütungshöhen eine leichte Aufwärtstendenz festzustellen.

 **61%**  
erhalten ausschliesslich eine fixe Entschädigung (Pauschale).

### Fixe Entschädigung als Vergütungsmodell am weitesten verbreitet

Zwar kommen bei der VR-Vergütung verschiedenste Modelle zum Einsatz, in der Praxis überwiegt jedoch das Modell mit einer Fixentschädigung (Pauschale). Andere Vergütungsmodelle wie eine Kombination von Fixentschädigung und Sitzungsgeld oder mit einer vom Geschäftsergebnis abhängigen variablen Komponente kommen eher selten vor. Nebst der Vergütung erhalten rund zwei Fünftel der VR-Mitglieder einen Spesenersatz (entweder als Pauschalbetrag oder fallweise nach Abrechnung).

 **95%**  
der VR-Gremien haben eine aktive Rolle bei der Festlegung der Unternehmensstrategie.

### Verwaltungsräte sind aktiv im Strategieprozess involviert

Laut Aussage der Befragten kommt fast allen Verwaltungsräten unternehmensintern eine aktive Rolle bei der Festlegung der Strategie zu. Etwa neun von zehn Verwaltungsratsmitgliedern geben an, es gäbe genügend Zeit für die Diskussion von strategischen Fragen beziehungsweise die einzelne VR-Mitglieder kämen mit strategischen Fragen gut zurecht. Das Reporting der Geschäftsleitung an das VR-Gremium schätzen die Befragten als zweckmässig und aussagekräftig ein. Andersherum gibt es kaum VR-Mitglieder, die sich nicht rechtzeitig und umfassend informiert fühlen.

 **36%**  
haben in den letzten 12 Monaten eine neue Unternehmensstrategie erarbeitet.

### Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie im Fokus des Verwaltungsrats

Die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie stellte für die letzten 12 Monate das meistgenannte VR-Thema dar. An zweiter und dritter Stelle standen die Reaktion auf Marktentwicklungen und Wettbewerbsverhalten sowie das Risikomanagement. Diese drei gehören ebenfalls zu den Top-Themen für die nächsten 12 Monate. Weniger stark als in früheren Umfragen stehen aktuell die Digitalisierung, Robotik und Automatisierung sowie die Effizienzsteigerung und Optimierung interner Prozesse im Fokus. Dafür wird das Talentmanagement (inklusive Recruiting und Retention) im Ausblick am häufigsten genannt.

## ↘ Aussichten



### Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder beurteilen die **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** für die nächsten 12 Monate insgesamt ähnlich wie im letzten swissVR Monitor vor einem halben Jahr (siehe Abbildung 1). Nach wie vor besteht eine Reihe von Unsicherheitsfaktoren, welche die Schweizer Wirtschaft vor Herausforderungen stellen: anhaltende geopolitische Risiken (zum Beispiel der Ukraine-Krieg), die Energiekrise, die weiterhin relativ hohe Inflation sowie die damit verbundene Straffung der Geldpolitik durch die Notenbanken vieler Länder.

Die **Konjunkturaussichten** der Verwaltungsratsmitglieder sind summa summarum leicht pessimistisch: während lediglich 16 Prozent von einer positiven Konjunktorentwicklung in den nächsten zwölf Monaten ausgehen, überwiegen die negativen Einschätzungen mit 21 Prozent. Die überwiegende Mehrheit (63%) beurteilt die Konjunkturaussichten neutral. Dieses Bild deckt sich mit anderen aktuellen Konjunkturprognosen, die von einem nur geringen Wachstum der Schweizer Wirtschaft ausgehen. Eine Stagflation ist aktuell das wahrscheinlichste Szenario für 2023.

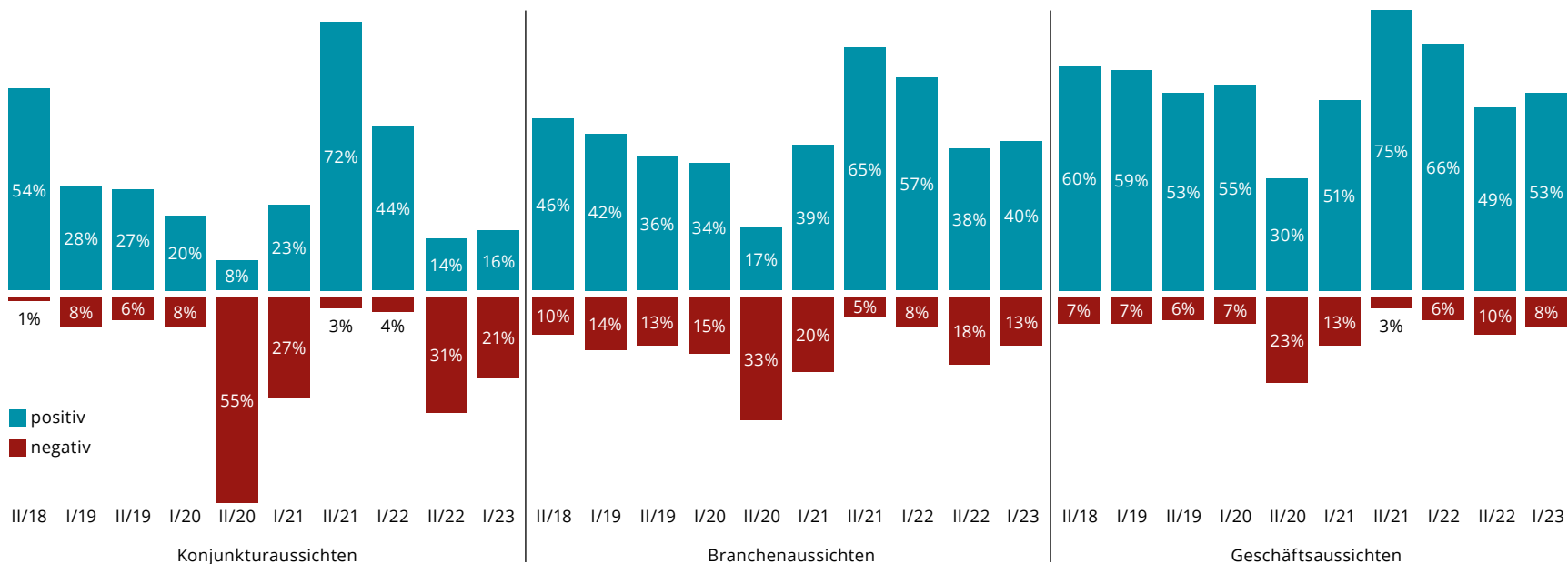
Die **Branchenaussichten** werden optimistischer als die Konjunkturaussichten eingeschätzt und verharren auf einem ähnlichen Niveau wie vor einem halben Jahr. 40 Prozent positiv gestimmten Verwaltungsratsmitgliedern stehen 13 Prozent negativ gestimmte Befragte gegenüber. Unverändert optimistisch sind die Aussichten vor allem in der Branche der Informations- und Kommunikationstechnik (59% positiv versus 7% negativ). Diese Einschätzung könnte mit den anhaltenden Digitalisierungsbestrebungen der Schweizer Wirtschaft zusammenhängen. Die VR-Mitglieder im Handel und in der Konsumgüterindustrie sind hingegen eher pessimistisch gestimmt (28% negativ versus 12% positiv), was wahrscheinlich auf die relativ stark angestiegenen Kosten von Rohstoffen und Vorprodukten zurückzuführen ist.

Die eigenen **Geschäftsaussichten** schätzt etwas mehr als die Hälfte der befragten VR-Mitglieder (53%) positiv ein und lediglich 8 Prozent gehen von einer negativen Geschäftsentwicklung in den nächsten zwölf Monaten aus. Auch diese Werte sind auf einem vergleichbaren Niveau wie vor einem halben Jahr. Erneut sind Verwaltungsratsmitglieder von Unterneh-

men aus der Branche der Informations- und Kommunikationstechnik besonders optimistisch (68% positiv versus 7% negativ), während die Stimmung im Handel und der Konsumgüterindustrie unterdurchschnittlich ist (42% positiv versus 19% negativ).

**Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten [swissVR Monitor II/2018 bis I/2023]**

Frage: Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten / Branchenaussichten / Geschäftsaussichten in den nächsten 12 Monaten?  
Anmerkung: Die Differenz zu hundert Prozent sind neutrale Antworten



## ↘ Fokusthema: Vergütung von Verwaltungsratsmitgliedern



Die Vergütung von Verwaltungsratsmitgliedern stellt ein vielschichtiges Thema dar und vollzieht sich in einem Spannungsfeld verschiedener Anforderungen. Die Arbeit in VR-Gremien erfordert einen hohen Zeitaufwand – Tendenz weiterhin steigend – sowie einschlägiges Fachwissen und Erfahrung. Eine tragfähige Entschädigung berücksichtigt diese Aspekte, motiviert die Verwaltungsratsmitglieder und trägt auch anderen Faktoren wie der Vergleichbarkeit am Markt Rechnung, damit qualifizierte Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte gewonnen und gehalten werden können. Gleichzeitig fordern Stakeholder heutzutage zunehmend, dass Unternehmen die Vergütungen ihres Verwaltungsrats offenlegen. In diesem Zusammenhang können die Höhe der Entschädigungen und die Differenzen zwischen verschiedenen Unternehmen zu internen und öffentlichen Diskussionen führen. Aus diesen Gründen sollte sich jeder Verwaltungsrat von Zeit zu Zeit mit seinen Vergütungsstrukturen auseinandersetzen. Vor diesem Hintergrund greift der aktuelle swissVR Monitor die VR-Vergütung nochmals auf und ermöglicht einen Zeitvergleich mit der Umfrage im swissVR Monitor II/2018.

### Allgemeine Aussagen zur VR-Entschädigung

Bei der internen Transparenz und wahrgenommenen Fairness der VR-Vergütung zeigen die Umfrageresultate ein positives Bild (siehe Abbildung 2). So kennt die überwiegende Mehrheit der Befragten die **Entschädigung der anderen Verwaltungsratsmitglieder** (93%) und **empfindet die Verteilung innerhalb des Gremiums als gerecht** (92%). Positiv zu vermerken ist ausserdem, dass jeweils circa neun von zehn Befragten angeben, für sie gehöre es zur guten Governance, **gegenüber den Aktionären die VR-Entschädigung im Detail offenzulegen** (91%). Ähnlich viele meinen, **die Entschädigung trage den unterschiedlichen Funktionen der VR-Mitglieder Rechnung** (86%). Die Werte zu diesen vier Aussagen sind ähnlich hoch wie im swissVR Monitor II/2018.

Weniger hoch sind die Zustimmungsraten bei den Aussagen zur **Verhältnismässigkeit der VR-Vergütung unter Berücksichtigung des Auf-**

wands (74%). Für ein Viertel der Befragten trifft diese Aussage also nicht oder eher nicht zu. Dies kann möglicherweise mit den Erkenntnissen aus früheren Umfragen zusammenhängen: Sowohl im swissVR Monitor I/2022 als auch I/2020 und I/2018 vertreten rund 55 Prozent der Befragten die Meinung, der Zeitaufwand für die VR-Tätigkeit habe in den letzten 12 Monaten zugenommen. Die Entschädigungen haben diesen Trend kaum aufgenommen, denn sie liegen nur wenig über dem Niveau der Umfrage im swissVR Monitor II/2018.

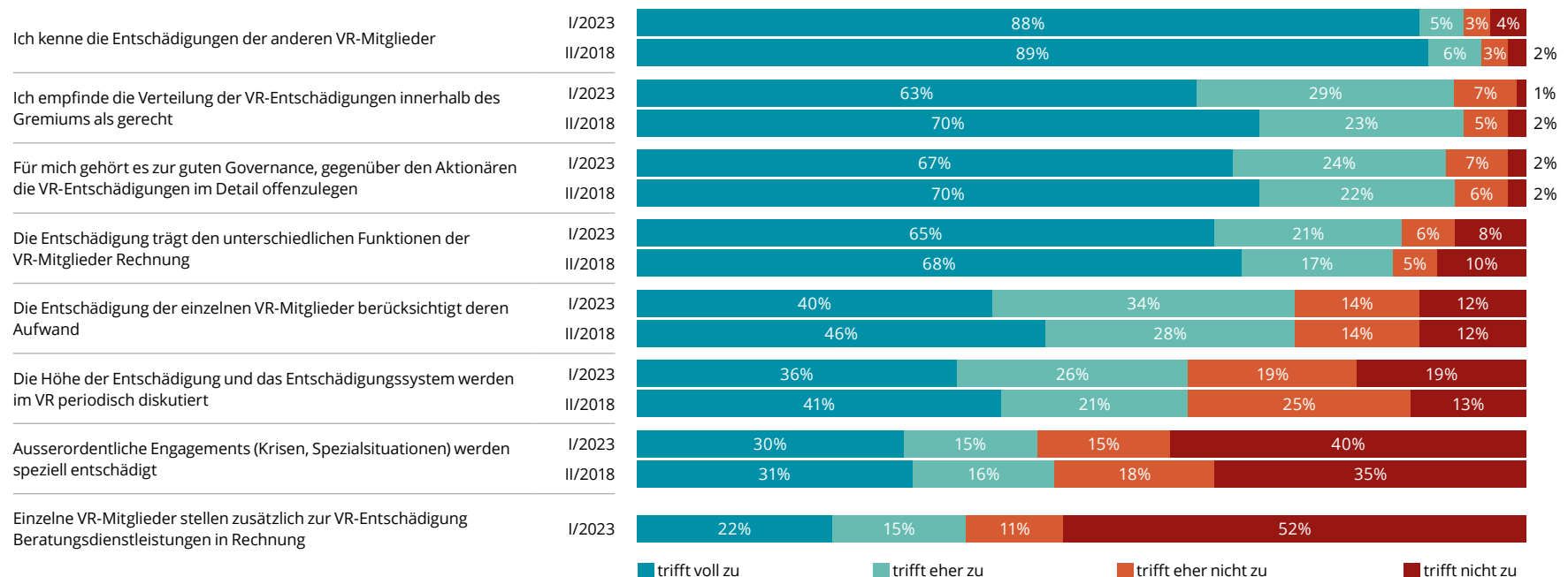
Ins Bild passt der Umstand, dass die Höhe der Entschädigungen in rund zwei Fünfteln der VR-Gremien nicht regelmässig thematisiert wird. Denn

die Aussage, die **Höhe der Entschädigung und das Entschädigungssystem würden im VR-Gremium periodisch diskutiert**, findet nur bei 62 Prozent der Befragten Zustimmung.

Bei den beschriebenen Aussagen zur Vergütung zeigt sich insgesamt betrachtet, dass Kleinunternehmen leicht höhere Zustimmungsraten aufweisen als Grossunternehmen. Dieser Befund könnte darauf zurückzuführen sein, dass bei geringerer Unternehmensgrösse auch die VR-Gremien tendenziell kleiner sind, was möglicherweise der internen Transparenz und der wahrgenommenen Fairness der VR-Vergütung zugutekommt.

**Abb. 2 Allgemeine Aussagen zur VR-Entschädigung**

Frage: Welche Aussagen zur VR-Entschädigung in ihrem Unternehmen treffen Ihrer Meinung nach zu?





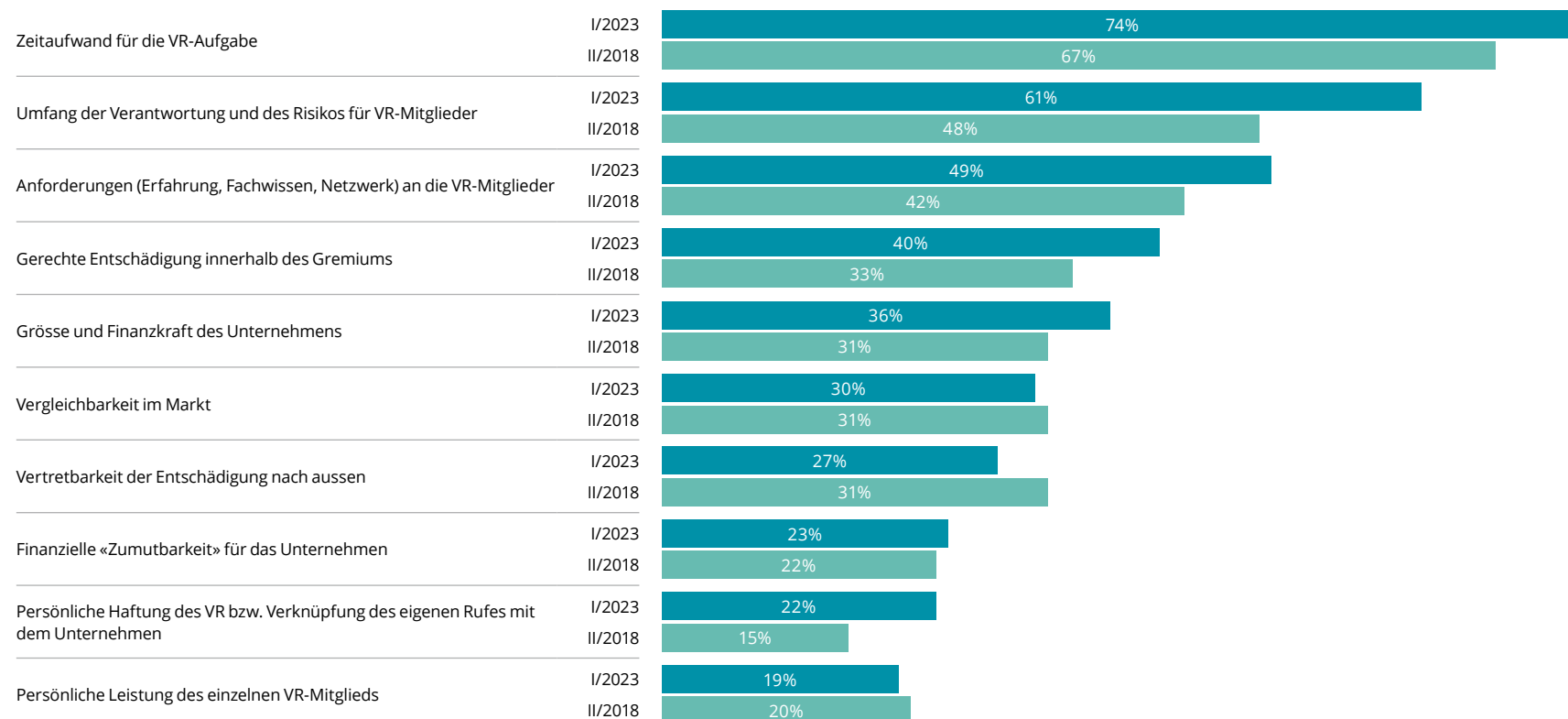
## Kriterien für Festlegung der Entschädigung

Die Vergütung von Verwaltungsratsmitgliedern kann anhand diverser Kriterien festgelegt werden (siehe Abbildung 3). Wie bereits im swissVR Monitor II/2018 wird in der vorliegenden Ausgabe der **Zeitaufwand für das VR-Mandat** (74%) von den befragten VR-Mitgliedern am häufigsten als einer der wichtigsten Einflussfaktoren genannt.

Am zweit- und dritthäufigsten werden der **Umfang der Verantwortung und des Risikos** (61%) sowie die **Anforderungen (Erfahrung, Fachwissen, Netzwerk) an die VR-Mitglieder** (49%) genannt. Beim Kriterium des Verantwortungsumfangs und Risikos hat die Unternehmensgrösse einen Einfluss: Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen (71%) geben diesen Aspekt deutlich öfter an als jene von Kleinunternehmen (53%).

**Abb. 3 Kriterien für Festlegung der Entschädigung (Top 10)**

Frage: Welches sind aus Ihrer Sicht für die Festlegung der VR-Entschädigung die wichtigsten Kriterien? Geben Sie maximal 5 an.



Weitere wichtige Kriterien für die Festlegung der VR-Vergütung sind eine **gerechte Entschädigung/Verteilung innerhalb des Gremiums** (40%), die **Grösse und Finanzkraft des Unternehmens** (36%) sowie die **Vergleichbarkeit am Markt** (30%). Alle anderen zur Auswahl gestellten Kriterien werden von weniger als 30 Prozent der Befragten zu den wichtigsten Einflussfaktoren gezählt.

### Höhe der Entschädigung und Zuständigkeit für Ausarbeitung

Bei der Vergütungshöhe von Verwaltungsratsmitgliedern zeigt sich eine weite Spanne, die sowohl von der Unternehmensgrösse als auch von der Funktion im Verwaltungsrat beeinflusst wird (siehe Abbildung 4). Insgesamt erhalten sieben Prozent der Befragten weniger als 5'000 CHF Entschädigung für ihr Mandat (inkl. Fälle mit keiner Entschädigung), am andern Ende des Spektrums bekommen vierzehn Prozent mehr als 100'000 CHF.

Die Verteilung der Entschädigungen ist ähnlich wie im swissVR Monitor II/2018, allerdings mit einer leichten Tendenz nach oben: Der Anteil der Befragten mit weniger als 15'000 CHF Entschädigung ist mit 27 Prozent tiefer als 2018 (32%), dafür ist jener mit 15'000 bis 50'000 CHF mit 42 Prozent entsprechend höher als 2018 (37%). Dies könnte auf etwas höhere Vergütungen hinweisen. Allerdings ist zu beachten, dass die Zusammensetzung der Befragten 2022 und 2018 nicht identisch ist. Entsprechend können die Unterschiede auch auf die unterschiedliche Verteilung nach Unternehmensgrösse, Funktionen und Branchen zurückzuführen sein.

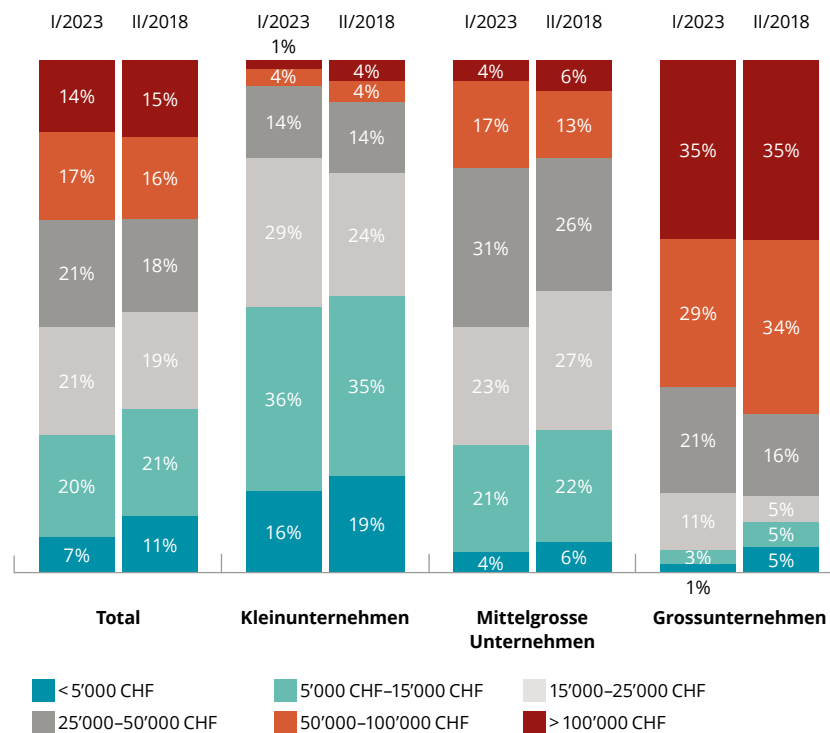
Betrachtet man die Vergütungen nach Unternehmensgrösse genauer, zeigt sich der gleiche Zusammenhang wie vor fünf Jahren: Je grösser ein Unternehmen ist, desto höher sind die Entschädigungen im Verwaltungsrat. Zudem liegt die Entschädigung bei den Präsidentinnen und Präsidenten (VRP) beziehungsweise den VR-Delegierten jeweils im Median eine Kategorie höher als bei regulären VR-Mitgliedern:

- In Kleinunternehmen liegt der Median der Entschädigungen bei regulären VR-Mitgliedern zwischen 5'000 und 15'000 CHF, bei den VRP beziehungsweise Delegierten zwischen 15'000 und 25'000 CHF.

- In mittelgrossen Unternehmen liegt der Median der Entschädigungen bei regulären VR-Mitgliedern zwischen 15'000 und 25'000 CHF, bei den VRP beziehungsweise Delegierten zwischen 25'000 und 50'000 CHF.
- In Grossunternehmen liegt der Median der Entschädigungen bei regulären VR-Mitgliedern zwischen 50'000 und 75'000 CHF, bei den VRP beziehungsweise Delegierten zwischen 75'000 und 100'000 CHF.

Abb. 4 Höhe der VR-Entschädigung

Frage: Wie hoch ist in etwa die jährliche Entschädigung für Ihr eigenes VR-Mandat insgesamt?



Für die Ausarbeitung der VR-Vergütung können verschiedene Gremien im Unternehmen zuständig sein (siehe Abbildung 5). Bei der Deutung der Ergebnisse ist jedoch zu berücksichtigen, dass möglicherweise nicht alle Befragten zwischen der Zuständigkeit für die Ausarbeitung und der Zuständigkeit für den Entscheid unterschieden haben.

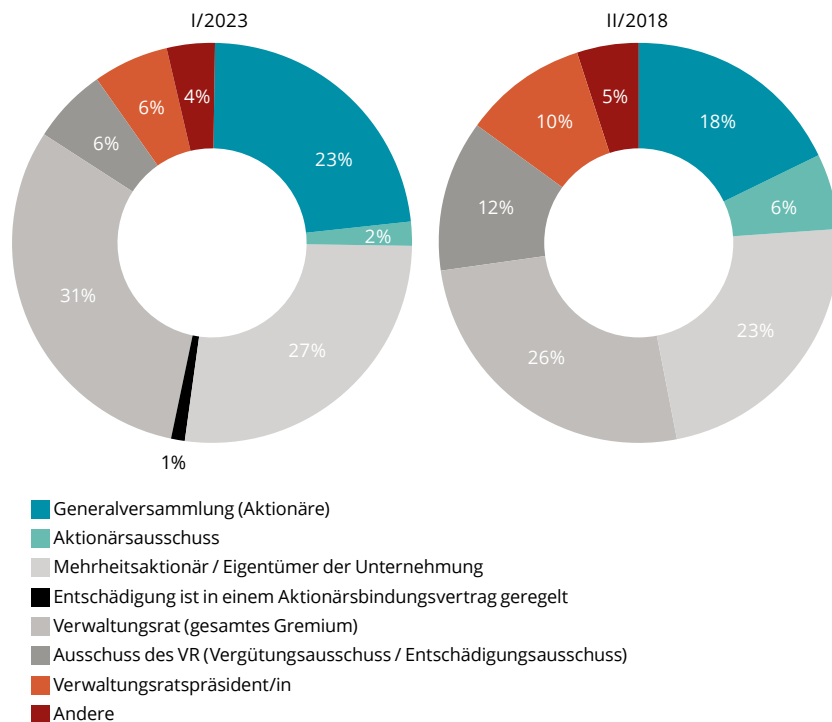
Ähnlich wie im swissVR Monitor II/2018 gibt etwa die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder (52%) an, für die Ausarbeitung der VR-Entscheidung seien die Aktionäre zuständig: 27 Prozent nennen in diesem Zusammen-

hang einen **Mehrheitsaktionär bzw. Eigentümer des Unternehmens**, 2 Prozent einen **Aktionärsausschuss** und 23 Prozent die **Generalversammlung (Aktionäre)**.

Etwas weniger als die Hälfte der Befragten (43%) sieht diese Zuständigkeit beim Verwaltungsrat. Laut etwa einem Drittel sei der **Verwaltungsrat als gesamtes Gremium** (31%) zuständig und zu jeweils 6 Prozent ein entsprechender **VR-Ausschuss (Vergütungsausschuss / Entschädigungsausschuss)** oder der/die **VR-Präsident/in**.

**Abb. 5 Ausarbeitung der VR-Vergütung**

Frage: Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Ausarbeitung der Höhe der VR-Vergütung zuständig?



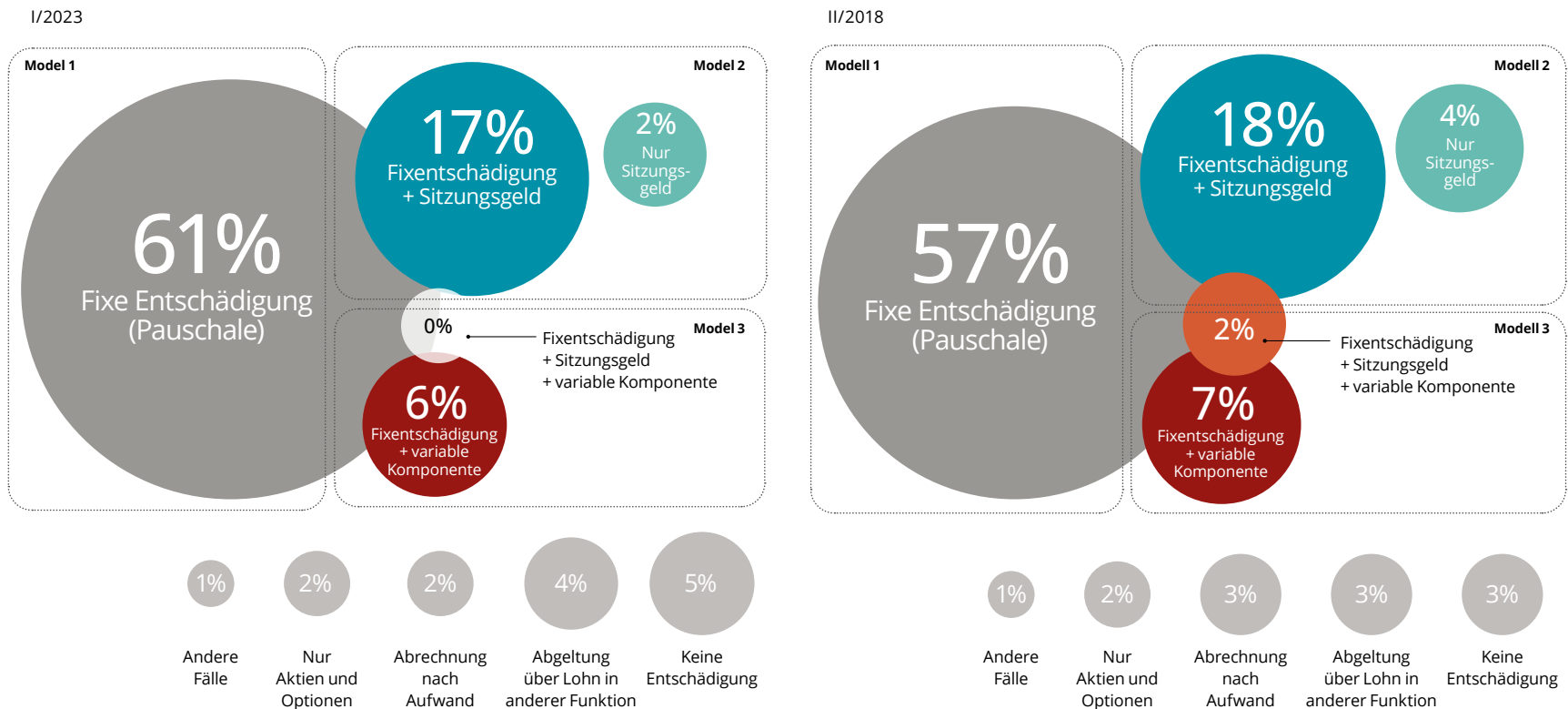
## Vergütungsmodelle und Art der Auszahlung

Die in der Praxis gängigsten Vergütungsmodelle sind in Abbildung 6 dargestellt. Mit Abstand am häufigsten werden Verwaltungsratsmitglieder in Form einer **fixen Entschädigung** (61%) vergütet, die als Pauschale in der Regel die Funktion und damit auch den unterschiedlichen Aufwand des VR-Mitglieds berücksichtigt (Modell 1).

Als zweithäufigstes Vergütungsmodell geben die Befragten ein **Sitzungsgeld** an – entweder **in Kombination mit einer Fixentschädigung** (17%) oder **ausschliesslich** (2%). In einem dritten Modell werden Verwaltungsratsmitglieder durch eine **Fixentschädigung und eine vom Geschäftsergebnis abhängige variable Komponente** (6%) vergütet. Eine **Kombination aus einer Fixentschädigung, Sitzungsgeld und einer variablen Komponente** (0%) haben die Befragten im swissVR Monitor I/2023 nicht angegeben. Der geringe Einsatz einer variablen Vergütungskomponente

Abb. 6 Vergütungsmodelle

Frage: Wie erfolgt die Vergütung für Ihre VR-Tätigkeit? Kreuzen Sie alle zutreffenden Komponenten an.

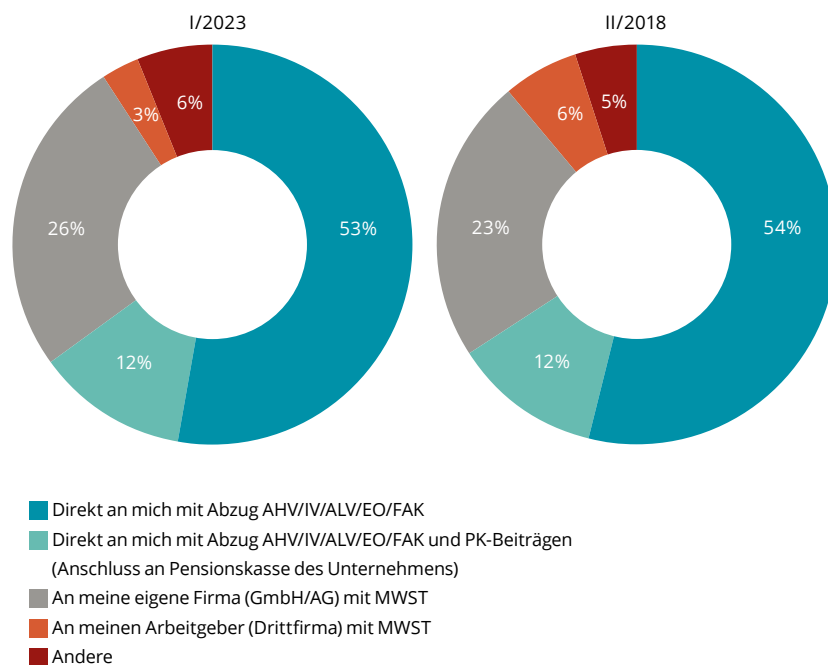


lässt sich unter anderem durch die Corporate-Governance-Empfehlung erklären, wonach das Vergütungsmodell des Verwaltungsrats nicht die gleichen Anreizmechanismen wie jenes der Geschäftsleitung haben sollte.

In den restlichen Fällen erhalten 5 Prozent der Befragten **keine Entschädigung**, 4 Prozent werden **über ihren Lohn in anderer Funktion abgegolten** und jeweils 2 Prozent **rechnen ihren Aufwand ab** oder **beziehen ausschliesslich Aktien beziehungsweise Optionen** (andere Fälle: 1%). Bezüglich der verschiedenen Vergütungsmodelle sind im Vergleich zum swissVR Monitor II/2018 kaum Veränderungen der Häufigkeiten festzustellen.

#### Abb. 7 Auszahlung der VR-Entschädigung

Frage: Wie erfolgt die Auszahlung der VR-Entschädigung?



Abgesehen von den beschriebenen Vergütungsmodellen geben zwei Fünftel der Befragten (40%) an, sie würden einen Spesenersatz erhalten, entweder als **Pauschalbetrag** (23%) oder als **fallweiser Spesenersatz nach Abrechnung** (17%).

Die **persönliche Leistung** (2%) wird als explizites Vergütungskriterium beziehungsweise Vergütungskomponente nur sehr selten angegeben. Ein möglicher Grund hierfür könnte sein, dass die Leistung des Verwaltungsrats als Gremium wahrgenommen wird und sich der genaue Beitrag eines einzelnen VR-Mitglieds oft nur (sehr) schwer messen lässt.

Die meisten befragten Verwaltungsratsmitglieder geben an, ihre Vergütung werde **direkt mit Abzug der Sozialversicherungsbeiträge AHV/IV/ALV/EO/FAK** (53%) ausbezahlt (siehe Abbildung 7). Am zweitmeisten erfolge die **Auszahlung an eine eigene Firma (GmbH/AG) mit Mehrwertsteuer** (26%). Bei den restlichen Befragten handelt es sich entweder um eine **direkte Auszahlung mit Abzug von Sozialversicherungs- und Pensionskassenbeiträgen** (12%), eine **Auszahlung an den eigenen Arbeitgeber (Drittfirma) mit Mehrwertsteuer** (3%) oder eine **andere Art der Auszahlung** (6%). Im Vergleich zum swissVR Monitor II/2018 ist die Verteilung der Entschädigungsformen sehr ähnlich.

# Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat

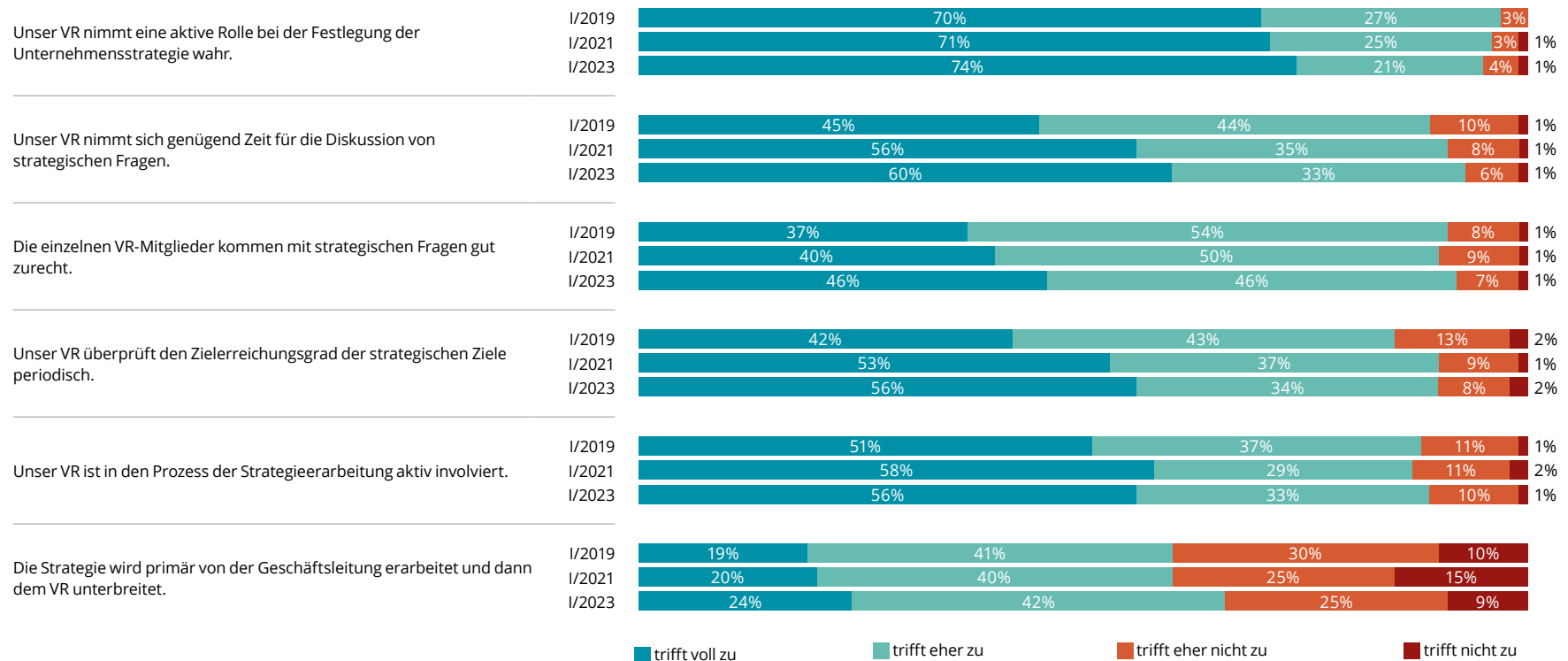
## Strategie und Unternehmensziele

Da die Strategie und Unternehmensziele zu den Kernthemen des Verwaltungsrats gehören, werden die VR-Mitglieder zu diesen Aspekten wiederkehrend befragt (siehe Abbildung 8). Erwartungsgemäss sind fast alle Befragten der Meinung, dass ihr Verwaltungsrat eine **aktive Rolle bei der**

**Festlegung der Unternehmensstrategie** (95%) wahrnimmt. In fast gleich vielen Verwaltungsräten gibt es **genügend Zeit für die Diskussion von strategischen Fragen** (93%) beziehungsweise kommen **einzelne VR-Mitglieder mit strategischen Fragen gut zurecht** (92%). Ähnlich hohe Zustimmungswerte haben die Aussagen, dass der eigene **Verwaltungsrat den Erreichungsgrad der strategischen Ziele periodisch überprüft**

Abb. 8 Strategie und Unternehmensziele

Frage: Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen:



(90%) und dass das Gremium **in den Prozess der Strategieerarbeitung aktiv involviert** ist (89%). Die periodische Überprüfung der Zielerreichung nimmt mit steigender Unternehmensgrösse zu, was daran liegen könnte, dass Grossunternehmen und deren Verwaltungsräte das Strategiecontrolling vergleichsweise stärker formalisieren als Kleinunternehmen.

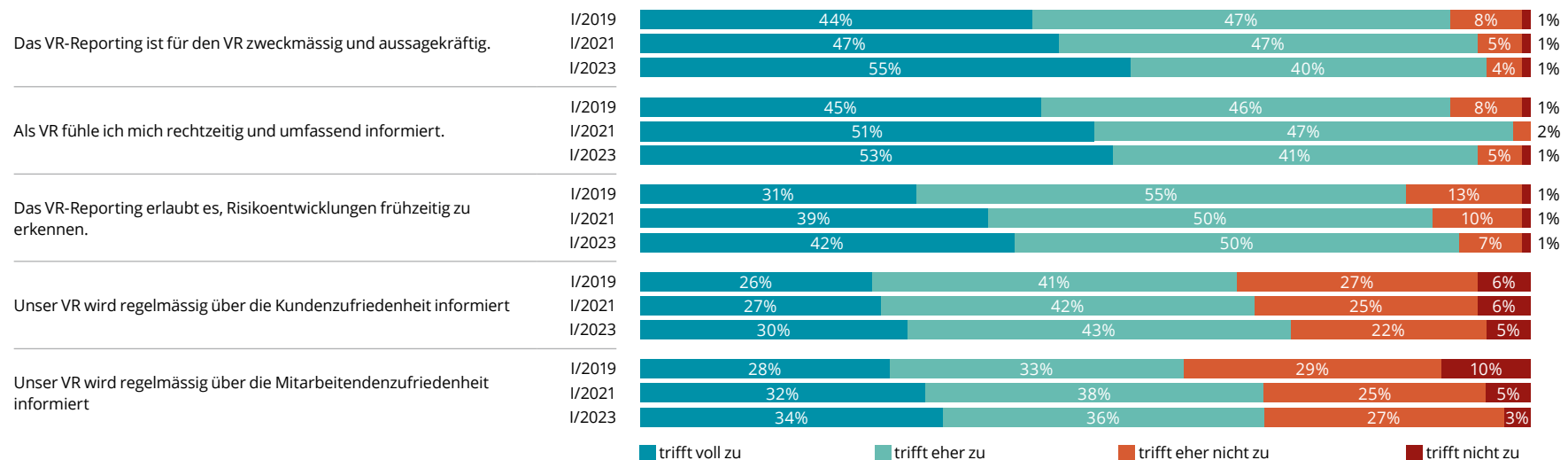
Verglichen mit dem swissVR Monitor I/2019 und I/2021 zeigt sich ein insgesamt ähnliches Bild. Da sich die Zustimmungswerte alles in allem auf einem sehr hohen Niveau befinden und in der Vergangenheit eine leichte Aufwärtstendenz festzustellen war, besteht wenig weiteres Potential nach oben. Die befragten Verwaltungsratsmitglieder beurteilen die Festlegung der Unternehmensstrategie und der obersten Unternehmensziele gesamthaft sehr positiv. Bei der Interpretation der insgesamt hohen Zustimmung gilt es allerdings auch zu berücksichtigen, dass jeweils ein unterschiedlich hoher Anteil der Befragten die Aussage nur als «eher zutreffend» bezeichnet.

## Information und Reporting

Die befragten VR-Mitglieder haben Einschätzungen zur Information und zum Reporting innerhalb ihres Unternehmens gegeben (siehe Abbildung 9). Die höchste Zustimmung geben die Befragten der Aussage zur **Zweckmässigkeit und Aussagekräftigkeit des VR-Reportings** (95%). Fast genauso viele **VR-Mitglieder fühlen sich rechtzeitig und umfassend informiert** (94%) beziehungsweise sind der Ansicht, dass ihnen das VR-Reporting erlaubt, **Risikoentwicklungen frühzeitig zu erkennen** (92%). Merklich tiefer liegt die Zustimmung bei den Fragen, ob der Verwaltungsrat regelmässig über die **Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit** (73% bzw. 70%) informiert wird. Auch hier ist zu beachten, dass sich das sehr positive Bild etwas relativiert, wenn man den recht hohen Anteil der Befragten interpretiert, für welche die jeweilige Aussage nur «eher» zutrifft.

**Abb. 9 Information und Reporting**

Frage: Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen:



Im Vergleich zum swissVR Monitor I/2019 und I/2021 sind bei den Einschätzungen der VR-Mitglieder kaum nennenswerte Abweichungen festzustellen. Auffallend ist jedoch, dass insbesondere der Anteil der Befragten, für welche die Aussagen voll zutreffen, etwas höher liegt als in den früheren Umfragen. Dies ist vor allem bei der Zweckmässigkeit und Aussagekraft des VR-Reportings (+8%) der Fall. Eine solche tendenzielle Verbesserung könnte dadurch zu erklären sein, dass sich Verwaltungsräte tendenziell professionalisieren und Informationen beziehungsweise ein zweckmässiges Reporting bei der Geschäftsleitung stärker einfordern.










## Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats

Verwaltungsräte befassen sich mit einer weiten Bandbreite an Themen. Abbildung 10 zeigt die Rangliste der vergangenen 12 Monate sowie die Erwartungen für die nächsten 12 Monate gemäss den Angaben der befragten VR-Mitglieder.

Abb. 10 Top-10-Themen des Verwaltungsrates

Fragen: Was waren die wichtigsten Themen, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt hat?

Was werden Ihrer Meinung nach die wichtigsten Themen sein, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird?

	Rang I/2023		Rang II/2022	Nächste 12 Monate	Themen
	1 (36%)	▶	1 (36%)	9 (19%)	Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie
	2 (34%)	▲	4 (27%)	2 (35%)	Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten
	3 (33%)	▲	6 (26%)	4 (27%)	Risikomanagement
	4 (28%)	▼	2 (34%)	1 (36%)	Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.)
	5 (26%)	▲	8 (21%)	6 (24%)	Nachhaltigkeit / gesellschaftliche Verantwortung
	6 (25%)	▼	3 (31%)	5 (25%)	Digitalisierung / Robotik / Automatisierung
	7 (24%)	▲	- (17%)	8 (20%)	Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung
	8 (23%)	▲	- (19%)	- (17%)	Corporate Transactions (Akquisitionen, Kooperationen, Fusionen)
	9 (21%)	▼	4 (27%)	3 (33%)	Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse
	10 (18%)	▼	8 (21%)	- (11%)	Compliance (Einhaltung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien)

«-» bedeutet «nicht in Top-10 vertreten».



Strategie



Organisation & Prozesse



HR



Compliance & Risk



Im Rückblick auf die letzten 12 Monate wurde die **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** (36%) am häufigsten als eines der wichtigsten VR-Themen genannt. Bereits in der letzten Ausgabe des swissVR Monitors war dieser Aspekt auf der Spitzenposition. Jedoch steht das Thema im Ausblick für die nächsten 12 Monate nach Einschätzung der befragten VR-Mitglieder weniger häufig im Fokus (Rang 9, 19%).

An zweiter Stelle stand in den letzten 12 Monaten die **Reaktion auf Marktentwicklungen und Wettbewerbsverhalten** (34%). Die Relevanz dieses Themas liegt wohl grösstenteils in den eingangs angeführten Unsicherheitsfaktoren wie die anhaltenden geopolitischen Risiken oder die Inflation sowie die damit verbundene Straffung der Geldpolitik.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen lässt sich ebenfalls die hohe Platzierung des **Risikomanagements** (33%) an dritter Stelle der Rangliste erklären. Da die beschriebenen Risiko- und Unsicherheitsfaktoren auf kurze Frist vermutlich nicht abnehmen werden, stellen die Reaktion auf Marktentwicklungen und Wettbewerbsverhalten sowie das Risikomanagement (Rang 2 bzw. 4, 35% bzw. 27%) ebenfalls wichtige Themen beim Ausblick auf die kommenden 12 Monate dar.

Das im Rückblick auf die letzten 12 Monate an vierter Stelle stehende **Talentmanagement** (28%) steigt nach Einschätzung der Befragten in den kommenden 12 Monaten auf Platz 1 der VR-Themen (36%). Die Relevanz des Talentmanagements ergibt sich sicherlich zu einem grossen Teil aus dem aktuellen Fachkräfte- und Personalmangel, der unter anderem im demografischen Wandel begründet ist. Besonders oft wurde das Talentmanagement in den letzten 12 Monaten von Verwaltungsräten in den Branchen Pharma / Life Sciences / Medtech / Gesundheitswesen (45%) sowie der Informations- und Kommunikationstechnik (40%) als eines der wichtigsten Themen genannt.

Bemerkenswert sind die relativ wenigen Nennungen der **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** (Rang 6, 25%) und der **Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse** (Rang 9, 21%), da diese in der Vergangenheit zu den absoluten Top-Themen gehörten. Möglicherweise wurde ihnen durch den Fokus auf die erwähnten Risiko- und Unsicherheitsfaktoren etwas weniger Priorität geschenkt. Zumindest das Thema Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse wird im Ausblick auf die nächsten 12 Monate wieder am dritthäufigsten genannt (33%).



## Interviews

### Die Kriterien, Ausarbeitung und Zukunft der VR-Vergütung

**Manuel Leuthold, Präsident des Verwaltungsrats von Banque Cantonale de Genève, Ausgleichsfonds AHV/IV/EO – compenswiss, Varia US Properties, Enki Capital, NID und Patrimonium Asset Management**

*«Meines Erachtens besteht das langfristige Ziel des VR darin, Werte für die Aktionäre zu schaffen. Wenn dieses Ziel der Wertschöpfung richtig verstanden wird, sollte es alle Stakeholder und alle anderen wichtigen langfristigen Dimensionen einschliessen.»*

**swissVR Monitor:** Welche Kriterien sind aus Ihrer Sicht bei der Vergütung die wichtigsten (z. B. Zeitaufwand, Verantwortung, Risiko)?

**Manuel Leuthold:** Das wichtigste Element bei der Ausarbeitung der Vergütung des VR ist die mit der Funktion verbundene Verantwortung. Diese Verantwortung hängt in erster Linie von den Risiken ab, die die Mitglieder des VR eingehen müssen. Wie hoch dieses Risiko ist, variiert stark nach verschiedenen Kriterien: Grösse des Unternehmens (Umsatz und Bilanz), Verschuldungsgrad, Art der ausgeübten Tätigkeiten, Anzahl der Beschäftigten, in welchem Land das Unternehmen tätig ist, dem gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Rahmen und je nachdem, ob das Unternehmen unabhängig oder Teil einer Unternehmensgruppe ist, die Unterstützung und Beratung bietet. Sind Unternehmen börsennotiert, erhöht auch dies das Risiko und die Zwänge für die Mitglieder des VR.

Der Zeitaufwand und der Umfang der Tätigkeit im VR (Mitgliedschaft in Ausschüssen, zusätzliche Funktionen wie Sekretär des Verwaltungsrats, Vorsitzender, stellvertretender Vorsitzender) sollten ebenfalls berücksichtigt werden.



**Manuel Leuthold** hat an der Universität Genf Jura und Ökonomie studiert und jeweils mit einem Master abgeschlossen. Nach seinem Studium war er 27 Jahre lang bei der UBS tätig und hatte dort verschiedene Positionen inne. Unter anderem leitete er als Mitglied der Konzernleitung von UBS Switzerland die Geschäftseinheit Corporate and Institutional Clients in der Schweiz. Anschliessend war er während rund 4 Jahren Group

Chief Administrative Officer der Edmond de Rothschild Gruppe. Seit 2016 ist Manuel Leuthold unabhängiges Mitglied verschiedener Verwaltungsräte. Er ist unter anderem Präsident des Verwaltungsrats des compenswiss-Ausgleichsfonds (Eidgenössische Sozialversicherungen) und des Verwaltungsrats der Banque Cantonale de Genève. Ausserdem hat er weitere Verwaltungsratsmandate in verschiedenen Unternehmen und Institutionen inne.

Schliesslich verhindert die Mitgliedschaft in einem VR, dass der- oder diejenige in anderen VR derselben Branche sitzt, um Interessenkonflikte zu vermeiden. Dies sollte ebenfalls berücksichtigt werden, vor allem bei kleineren Verwaltungsratsmandaten.

**swissVR Monitor:** Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach langfristige Ziele wie zum Beispiel im Bereich Nachhaltigkeit/ESG, wenn es um die erfolgsabhängige VR-Vergütung geht?

**Manuel Leuthold:** Meines Erachtens besteht das langfristige Ziel des VR darin, Werte für die Aktionäre zu schaffen. Wenn dieses Ziel der Wertschöpfung richtig verstanden wird, sollte es alle Stakeholder und alle anderen wichtigen langfristigen Dimensionen einschliessen: die Einhaltung

von Gesetzen und Vorschriften, Umweltfragen, die Motivation der Mitarbeiter, die Rekrutierung von Talenten, die Ausrichtung der Tätigkeit auf die Kunden und ihre Bedürfnisse, die aktive Beteiligung an den Gemeinschaften und die Schaffung einer positiven und soliden Kultur, die auf Werten beruht, um nur einige zu nennen. Die Aufteilung des erwirtschafteten Gewinns zwischen Aktionären, Mitarbeitenden, Staat (Steuern), Kunden und dem Gemeinwesen ist eine der wichtigsten und anspruchsvollsten Aufgaben des Verwaltungsrats.

Eine gute und solide Möglichkeit, eine variable Dimension in die VR-Vergütung einzubeziehen, die auf einer nachhaltigen und langfristigen Perspektive beruht, ist es, den Mitgliedern die Möglichkeit zu bieten, jedes Jahr eine feste Anzahl von Aktien des Unternehmens zu einem vergünstigten Preis zu kaufen. Diejenigen, die nicht an die Zukunft des Unternehmens glauben, werden sich nicht beteiligen und wahrscheinlich früher oder später ausscheiden. Die anderen müssen ihr eigenes Geld einsetzen, ihr Engagement zeigen und hart arbeiten, damit das Unternehmen wächst.

**swissVR Monitor:** Wer sollte im Unternehmen für die Ausarbeitung der Höhe der VR-Vergütung zuständig sein?

**Manuel Leuthold:** Der VR selbst sollte sich ein Verständnis über seine Verantwortlichkeiten, sein Fachwissen und seine Arbeitsbelastung verschaffen und eine Marktforschung durchführen, um seine Vergütung an jener vergleichbarer Wettbewerber auszurichten. Ein (möglichst einfaches) Modell, das die langfristigen Interessen der Verwaltungsratsmitglieder und des Unternehmens in Einklang bringt, sollte definiert und der Generalversammlung bzw. den Aktionären vorgelegt werden.

**swissVR Monitor:** Bei wem im Unternehmen sehen Sie (am ehesten) die finale Entscheidung über die Höhe der VR-Vergütung?

**Manuel Leuthold:** Die Regulierung verlangt zunehmend, dass das Vergütungsmodell sowie die Vergütungspakete für den VR und die Geschäftsleitung jährlich von der Generalversammlung der Aktionäre validiert werden. In der Schweiz enthält das revidierte Obligationenrecht diese Elemente seit dem 1. Januar 2023.

**swissVR Monitor:** Ein Blick in die Zukunft: Wie werden sich die Vergütungssysteme von Verwaltungsräten in Zukunft verändern?

**Manuel Leuthold:** Ich glaube nicht, dass sich die Vergütungsmodelle und die Höhe der Vergütungen global gesehen stark verändern werden. Aber der Markt ist in Bewegung. Gegenwärtig wird bei der Rekrutierung von Verwaltungsratsmitgliedern eher auf Vielfalt geachtet. Meiner Ansicht nach wird in Zukunft wieder mehr Wert auf Professionalität gelegt werden, um die zunehmende Komplexität besser zu bewältigen und die Geschäftsmodelle der Unternehmen, die Branchen, in denen sie tätig sind, die rechtlichen und regulatorischen Zwänge (einschliesslich der grenzüberschreitenden Dimension), die finanziellen Komponenten und die Risiken besser zu verstehen. Ich erwarte auch mehr Anerkennung für das Profil des «professionellen Mitglieds des Verwaltungsrats» im Vergleich zu einer zusätzlichen Teilzeittätigkeit. Und schliesslich wird der Mangel an erfahrenen Verwaltungsratsmitgliedern, solange der Arbeitsmarkt angespannt ist, wahrscheinlich zu einem Anstieg der Vergütungen führen.

## Die Herausforderungen, Offenlegung und Rechtsfragen der VR-Vergütung

**Philippe Weber, Mitglied des Verwaltungsrats und des Vergütungsausschusses von EDAG Engineering Group, Leonteq, Medacta und PolyPeptide**

*«Interessanterweise werden Unternehmen mitunter von Aktionärsvertretern oder Medien dafür abgestraft, wenn sie in Vergütungsfragen freiwillig mehr Transparenz liefern als gesetzlich gefordert oder wenn sie transparenter sind als ihre Vergleichsunternehmen (Peers). In diesem Sinn ist es wichtig, das richtige Mass an Transparenz zu finden.»*

**swissVR Monitor:** Was sind die Do's und Dont's bei der VR-Vergütung?

**Philippe Weber:** Aus meiner Sicht sind die folgenden drei Aspekte wichtig: Angemessenheit, Unabhängigkeit und Transparenz. Der Lohn sollte dem Verwaltungsrat ermöglichen, seine Aufsichtsfunktion gegenüber der Geschäftsleitung mit dem notwendigen Aufwand und gehöriger Sorgfalt wahrzunehmen, in guten und in schlechten Zeiten. Bei der Beurteilung der Angemessenheit helfen Benchmarks, d. h. Vergleiche mit anderen Unternehmen möglichst aus derselben Industrie und von vergleichbarer Grösse (sog. «Peer Review»). Allerdings muss man immer im Auge behalten, dass der persönliche Aufwand und das Risiko eines VR-Amtes stark von den konkreten Umständen im Einzelfall abhängen, z. B. der Grösse, Komplexität, Finanzkraft und dem Reifegrad bzw. Dynamik des Unternehmens, dem regulatorischen Umfeld, der Eigentümerstruktur, der Grösse des VR und den besonderen Fachkenntnissen seiner Mitglieder, der Anzahl der Ausschüsse und der Sitzungen sowie dem Verhältnis des VR zur Geschäftsleitung. Sodann sind der Aufwand sowie das rechtliche und reputationsmässige Risiko für den VR eines börsenkotierten Unternehmens regelmässig höher als bei privat gehaltenen Unternehmen. Kurz, die Angemessenheit der



**Philippe Weber** hat an der Universität Zürich Jura studiert und dort 1995 promoviert (summa cum laude). Nach einem LL.M. (with distinction) am Europäischen Hochschulinstitut (Fiesole) wurde er Mitarbeiter bei Niederer Kraft Frey, wo er seit 2002 Partner ist. In den Jahren 2015 bis 2021 war er der Managing Partner von NKF. Als Co-Head des NKF Transaction Teams vertritt Philippe Weber regelmässig Schweizer und internationale Klienten, einschliesslich Unternehmen, Unternehmer, Private Equity und Staatsfonds, in grossen und komplexen Corporate-/M&A- und Kapitalmarkt-Transaktionen. Beispielsweise war er der leitende Schweizer Anwalt in den IPOs von Stadler Rail, SFS, VAT, Landis+Gyr, Medacta, PolyPeptide, EFG International und EPIC Suisse AG. Chambers Global und andere Verzeichnisse klassieren ihn seit Jahren als Top Tier für M&A und Capital Markets. Zuletzt wurde er von Legal-Community als Swiss M&A Lawyer und Swiss Capital Markets Lawyer of the Year 2022 ausgezeichnet.

Vergütung muss umfassend beurteilt werden, ein blosser Vergleich mit anderen Unternehmen ist nicht zielführend.

Insbesondere bei kotierten Gesellschaften kommt dem Kriterium der Unabhängigkeit des VR zunehmend Bedeutung zu. Für unabhängige VR-Mitglieder ist es meines Erachtens daher wichtig, dass sie auch eine hinreichende finanzielle Unabhängigkeit bewahren, mit anderen Worten, sie sollten nicht derart von der Vergütung abhängig sein, dass sie in ihrem Handeln nicht mehr frei sind. Gleichzeitig wird oft gefordert, dass auch der VR «skin in the game» hat. Die Zuteilung von Aktien, die möglicherweise für eine gewisse Zeit gesperrt sind, als Bestandteil einer Fixvergütung kann daher sinnvoll sein. Auch aus Sicht des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance sind hingegen Optionen und dergleichen bei der VR-Vergütung eher abzulehnen. Ebenso wird in der Regel davon abgesehen, nicht-exekutiven Mitgliedern des VR einen erfolgsabhängigen

Bonus zu zahlen oder diese in mehrjährige Long Term Incentive Pläne einzubinden.

Dank der nun in das revidierte Aktienrecht überführten Bestimmungen der Vergütungsverordnung, die auf die sogenannte «Minder-Initiative» zurückgehen, kann man allgemein sagen, dass bei börsenkotierten Unternehmen ein sehr hohes Mass an Transparenz herrscht. Transparenz ist hier somit gesetzlich gewährleistet. Bei nicht-kotierten Gesellschaften gelten hingegen auch unter dem revidierten Aktienrecht lediglich rudimentäre gesetzliche Transparenzregeln (insbesondere Art. 697 ff. des revidierten Obligationenrechts). Im Einzelfall kann es sich daher empfehlen, in den Statuten weitergehende Bestimmungen aufzunehmen, beispielsweise zur Festlegung bzw. Genehmigung der VR-Vergütung durch die GV anstelle der gesetzlich vorgesehenen Festlegung durch den VR selbst. Bei grösseren nicht kotierten Gesellschaften ist auch eine freiwillige Anwendung (von Teilen) des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance oder der gesetzlichen Vergütungsregeln für kotierte Gesellschaften denkbar. Dies muss aber jeweils im Einzelfall sehr sorgfältig abgewogen werden.

**swissVR Monitor:** Welche sind die grössten Herausforderungen bei der VR-Vergütung (z. B. angemessene Höhe, gerechte Verteilung/Unterschiede zwischen VR-Mitgliedern etc.)?

**Philippe Weber:** Ich kann hier weitgehend auf das zuvor Gesagte verweisen. Nach meiner Erfahrung kommt es selten vor, dass die unterschiedliche Vergütung von VR-Mitgliedern zu Diskussionen führt, solange auf objektive Kriterien abgestellt wird. Z. B. gibt es oft eine fixe Basisvergütung, die für jedes Mitglied identisch ist, und Zusatzfunktionen (z. B. Präsidium, «Lead Independent Director», Vorsitz oder Mitgliedschaft in einem Ausschuss) werden zusätzlich vergütet, in gewissen Fällen sieht man auch Sitzungsgelder. Wie erwähnt sind variable Vergütungen nicht-exekutiver VR-Mitglieder m. E. zu Recht die Ausnahme.

In den letzten Jahren war der Aufwand für VR bedingt durch die Covid-Pandemie, den Krieg in der Ukraine, Schwierigkeiten in der Lieferkette, die Zinswende und steigende Inflation usw. in vielen Unternehmen ausserordentlich hoch. Oft wird die Meinung vertreten, wenn es einem Unternehmen schlecht geht, sollte auch der VR seine Vergütung kürzen. Selbstverständlich bedarf es hier stets Augenmass. Dennoch ist zu beachten, dass

der VR in der Regel nur ein fixes Gehalt bezieht. So wie es in guten Zeiten keinen variablen Bonus gibt, ist es fair, wenn ein VR in schwierigen Zeiten für seinen hohen Aufwand und sein oftmals erhöhtes rechtliches und reputationsmässiges Risiko angemessen vergütet bleibt.

**swissVR Monitor:** Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach die Offenlegung der VR-Vergütung gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen wie zum Beispiel den Aktionären?

**Philippe Weber:** Die Aktionäre sind die Eigentümer des Unternehmens und verdienen Transparenz bei der VR-Vergütung. Insofern begrüsse ich die fortschrittlichen Schweizer Regeln für kotierte Unternehmen, die mit Annahme der sogenannten «Minder-Initiative» eingeführt wurden und nun im revidierten Aktienrecht gesetzlich verankert sind. Der Zwang zur Transparenz hat meines Erachtens auch die Qualität der Arbeit von Vergütungsausschüssen kotierter Unternehmen erhöht, indem zum Beispiel der Stellenwert von Vergütungsfragen erhöht wurde. Bei nicht-kotierten Gesellschaften bestehen wie gesagt nur beschränkte gesetzliche Informationsrechte der Aktionäre und deren gerichtliche Durchsetzung ist anspruchsvoll. Im Einzelfall, z. B. bei grossen Gesellschaften, die sich auf einen Börsengang vorbereiten, empfiehlt es sich daher unter Umständen, in den Statuten oder im Aktionärsbindungsvertrag weitergehende Informationsrechte zu vereinbaren oder gewisse Regeln, die für kotierte Gesellschaften gelten, freiwillig anzuwenden.

**swissVR Monitor:** Wie entwickelt sich die besagte Offenlegung der VR-Vergütung über die Zeit hinweg – ist bei Unternehmen in diesem Punkt mehr Transparenz festzustellen?

**Philippe Weber:** Ich rede von kotierten Unternehmen. Hier stelle ich fest, dass der Detaillierungsgrad von Vergütungsberichten tendenziell kontinuierlich steigt. Dies ist nicht nur Folge des Gesetzes, sondern auch davon, dass Aktionärsvertreter, sogenannte Proxi-Advisors, und weitere Stakeholder Vergütungsberichte kritisch prüfen und versuchen, Einfluss zu nehmen. Dies kann beispielsweise erfolgen, indem Empfehlungen zum Stimmverhalten an der Generalversammlung abgegeben oder detaillierte Inputs an Unternehmen gegeben werden. Ein beliebtes Instrument sind inzwischen auch Corporate Governance Ratings durch solche Institutionen, die unter anderem Vergütungsaspekte berücksichtigen.

Interessanterweise werden Unternehmen mitunter von Aktionärsvertretern oder Medien dafür abgestraft, wenn sie in Vergütungsfragen freiwillig mehr Transparenz liefern als gesetzlich gefordert oder wenn sie transparenter sind als ihre Vergleichsunternehmen (Peers). In diesem Sinn ist es wichtig, das richtige Mass an Transparenz zu finden. Ebenso sind eine gewisse Kontinuität und Konsistenz bei der Berichterstattung wichtig, um die Vergleichbarkeit mit der Information aus den Vorjahren zu wahren.

**swissVR Monitor:** Aus Ihrer Sicht als Rechtsanwalt: Was ist bei der VR-Vergütung rechtlich gesehen zu beachten?

**Philippe Weber:** Die Vergütungsregeln für kotierte Gesellschaften im Obligationenrecht sind sehr detailliert und rigid und ihre Verletzung kann erhebliche Folgen haben, bis hin zur persönlichen Strafbarkeit und zum dauerhaften Verlust der eigenen Reputation. Die strikte Einhaltung dieser Regeln ist daher zwingend. Ist ein VR bei der Anwendung der Vergütungsregeln unsicher, beispielsweise ob eine Leistung als «Vergütung» qualifiziert oder durch die Statuten abgedeckt ist, gilt der altbewährte Grundsatz: «Lass Dich beraten». Fehler passieren, aber wenn ein VR nachweisen kann, dass er sorgfältig war, d. h. er hat sich an die gesetzlichen Formalitäten gehalten, allfällige Interessenkonflikte wurden offengelegt und in der Sache hat sich der VR von einem Experten beraten lassen, wird es sehr schwierig, einem VR rechtlich Vorwürfe zu machen. Rechtliche Risiken sind aber nur das eine, ebenso wichtig ist heutzutage die Reputation. Neben einer rechtlichen Analyse empfehle ich daher in kritischen Fragen jeweils auch einen sogenannten «smell test» zu machen. Es gibt heute verschiedene Beispiele, in denen man sich zwar formell an das Gesetz gehalten hat, der Verlust von Augenmass aber dennoch die Reputation langfristig beschädigt hat. Bei nicht-kotierten Gesellschaften besteht allgemein mehr Flexibilität. Aber auch hier ist zu beachten, dass Leistung und Gegenleistung nicht in einem offensichtlichen Missverhältnis stehen dürfen und ungerechtfertigte Vergütungen unter gewissen Voraussetzungen rückerstattet werden müssen.

Ein anspruchsvolles Thema ist die sozialversicherungsrechtliche Behandlung von VR-Vergütungen. Grundsätzlich gilt die Verwaltungsratsstätigkeit gegenüber der AHV als persönliche, unselbständige Erwerbstätigkeit, d. h. VR-Honorare unterliegen grundsätzlich der AHV und auch die BVG-Pflicht ist zu beachten. Die konkrete Anwendung dieser Bestimmungen im Einzel-

fall kann aber sehr komplex sein, z. B., wenn Mitglieder des VR ihren Wohnsitz im Ausland haben, wenn sie einer weiteren Beschäftigung nachgehen und/oder wenn sie bereits im Ruhestand sind. In solchen und anderen komplexen Sachverhalten sollte man sich durch einen Experten beraten lassen, zumal eine Verletzung dieser Regeln im worst case die persönliche Haftbarkeit von VR-Mitgliedern zur Folge haben kann.

Obwohl rechtlich nicht ein Vergütungsbestandteil, sollte ein VR darauf achten, dass die Gesellschaft eine angemessene «Directors & Officers Insurance» (D&O) abgeschlossen hat. «Angemessen» bezieht sich nicht nur auf die Höhe der Versicherungsdeckung, sondern es ist auch auf ungewöhnliche Ausschlüsse (z. B. Deckung bei Klagen in den USA) zu achten.

Will man insgesamt ein Fazit ziehen, lässt sich sagen, bei kotierten Gesellschaften ist die VR Vergütung engmaschig reglementiert und deren Einhaltung wird nicht nur von Aktionären, sondern auch von Aktionärsvertretern (Proxy Advisors), Medien und weiteren Stakeholders aufmerksam verfolgt. Hält sich ein VR nicht an die Grundsätze von Angemessenheit und Transparenz, kann das daher nicht nur rechtliche, sondern auch erhebliche nachteilige Folgen für die Reputation des Unternehmens und der einzelnen VR-Mitglieder haben. Bei nicht-kotierten Gesellschaften besteht naturgemäss von Gesetzes wegen weniger Transparenz und es ist den Aktionären überlassen, auf vertraglichem Weg bzw. in den Statuten weitergehende Regeln aufzustellen.



# Kontakte und Autoren

## swissVR



**Cornelia Ritz Bossicard**  
Präsidentin swissVR  
+41 41 757 67 11  
cornelia.ritz@swissvr.ch



**Sascha Kiser**  
Geschäftsführer swissVR  
+41 41 228 22 14  
sascha.kiser@swissvr.ch

## Deloitte AG



**Reto Savoia**  
CEO Deloitte Schweiz  
+41 58 279 60 00  
rsavoia@deloitte.ch



**Dr. Michael Grampp**  
Chefökonom & Leiter Research  
+41 58 279 68 17  
mgrampp@deloitte.ch



**Dr. Daniel Laude**  
Ökonom Research Team  
+41 58 279 64 35  
dlaude@deloitte.ch

## Hochschule Luzern



**Prof. Dr. Christoph Lengwiler**  
Externer Dozent Institut für  
Finanzdienstleistungen Zug IFZ  
und Vizepräsident swissVR  
+41 41 757 67 51  
christoph.lengwiler@hslu.ch



**Dr. Mirjam Durrer**  
Dozentin für Normatives Board  
Management, Institut für  
Finanzdienstleistungen Zug IFZ  
+41 41 228 41 73  
mirjam.durrer@hslu.ch

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. swissVR, Deloitte AG und die Hochschule Luzern übernehmen keine Verantwortung und lehnen jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

swissVR engagiert sich für die Professionalisierung, Vernetzung und die Wahrnehmung der Interessen von Verwaltungsräten. swissVR ist eine unabhängige Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte. Mit ihrem Angebot trägt swissVR zur Professionalisierung der Verwaltungsratsstätigkeit bei, fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen über 1'100 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat. Weitere Informationen finden Sie unter [www.swissvr.ch](http://www.swissvr.ch).

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), eine «UK private company limited by guarantee» (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about). Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Die Hochschule Luzern ist die Fachhochschule der sechs Zentralschweizer Kantone. Mit aktuell 7'700 Studierenden in der Ausbildung und 4'700 in der Weiterbildung, fast 500 aktuellen Forschungsprojekten und gegen 1'900 Mitarbeitenden ist sie die grösste Bildungsinstitution im Herzen der Schweiz. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft hat einen Themenschwerpunkt Governance, Risk and Compliance, in dem es auch Weiterbildungen für Verwaltungsratsmitglieder und insbesondere den Zertifikatslehrgang «CAS Verwaltungsrat» anbietet. Weitere Informationen finden Sie unter [www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat](http://www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat) / [www.hslu.ch/cas-vr](http://www.hslu.ch/cas-vr) / [www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz)



**Deloitte.**

Global Boardroom Programme | Switzerland

**HSLU** Hochschule  
Luzern