

Governance-Praktiken mit strategischen Zielen in Einklang bringen

Zürich, 28. November 2024 – Die SWIPRA Governance Studie 2024 unterstreicht die Bedeutung einer Anpassung der Governance-Praktiken an neue Herausforderungen und die Erwartungen der Stakeholder. Eine verstärkte Transparenz bei der Entwicklung des Verwaltungsrats (VR), ein gemeinsames Verständnis zur Abstimmung zum Nachhaltigkeitsbericht, die Berücksichtigung von Reputationsrisiken bei Vergütungen und eine breitere Einbindung der Stakeholder sind entscheidend für die Schaffung langfristiger Werte und den Aufbau einer stärkeren Reputation.

VR-Wahlen bleiben auch 2024 das wichtigste Traktandum an Generalversammlungen (GV). Dennoch haben Aktionäre nur ein sehr begrenztes Verständnis dafür, wie sich VRs selbst bewerten und über die Zeit entwickeln, sodass die Zusammensetzung des Gremiums auch mit den Herausforderungen und der Strategie des Unternehmens in Einklang steht. Ein besseres Verständnis hierzu würde die Glaubwürdigkeit von VRs stärken, da dessen strategisch relevante Arbeit von den Aktionären besser verstanden würde.

Der Austausch mit wichtigen Anspruchsgruppen nebst den Aktionären wird als wichtiges Instrument für das Reputationsmanagement und die Schaffung langfristiger Werte gesehen. Den Umfrageergebnissen zufolge konzentrieren sich die VRs jedoch weitgehend auf den Dialog mit ihren Aktionären. Eine Ausweitung auf weitere Stakeholder würde dem VR ein besseres und ungefiltertes Verständnis der Aussenwahrnehmung des Unternehmens ermöglichen, womit eine breiter abgestützte, strategisch relevante Perspektive entwickelt werden kann.

Die neu eingeführte Abstimmung zum Nachhaltigkeitsbericht hatte einen positiven Einfluss auf die Qualität der Offenlegung. Damit die Aktionäre

Nächste Anlässe

Ausblick GV Saison 2025

Webinar

Januar 2025

Review GV Saison 2025

Webinar

Juni 2025

ihre neuen Rechte sinnvoll nutzen können, müssen sie jedoch das Ziel dieser Abstimmung, also über welche Punkte im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit sie genau befinden müssen, noch besser verstehen. Die derzeit hohen Zustimmungsraten an den GVs spiegeln nicht wider, wie die Aktionäre die Nachhaltigkeitsbemühungen und -leistungen der Unternehmen tatsächlich bewerten.

Bei den Ablehnungen von Vergütungsberichten liegt die Schweiz europaweit nach wie vor an der Spitze. Dies ist vor allem auf das vergleichsweise hohe Vergütungsniveau und die unzureichende Transparenz der Vergütung im Verhältnis zur Leistung zurückzuführen. Die Auswahl von Vergleichsunternehmen, die Transparenz der Leistungsbeurteilung oder die Ausgestaltung der Anreizstrukturen sind besonders kritische Punkte. Die Umfrage zeigt auch, dass hohe Managergehälter nicht nur den Ruf des Unternehmens beeinträchtigen, sondern auch die Glaubwürdigkeit des VRs und insbesondere die Reputation der Führungskräfte, die diese Vergütungspakete erhalten, negativ beeinflussen.

Die Studie zeigt zudem eine gespaltene Meinung zum Vorstoss des Bundesrats, die Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Schweiz an die EU-Standards anzupassen. Schweizer Unternehmen und Aktionäre sprechen sich gegen eine Angleichung aus, im Gegensatz zu nicht-schweizerischen Aktionären. Ihr Motiv erscheint klar: Ein Angleich erleichtert die Vergleichbarkeit. Andere Aspekte werden jedoch nicht ausreichend berücksichtigt.



Verwaltungsrat: Transparenz und Funktionalität verbessern

VR-Wahlen bleiben laut Aktionären und Unternehmen das wichtigste Traktandum in Bezug auf die Wertschöpfung eines Unternehmens. Es bestehen jedoch weiterhin Lücken im Verständnis, wie die Zusammensetzung des VRs mit den strategischen Zielen des Unternehmens in Einklang gebracht und wie die Arbeit des VRs mittels regelmässiger Evaluationen überprüft und verbessert wird. Nur 34% der Aktionäre geben an, ein gutes Verständnis für den Nachfolgeprozess in den VRs zu haben. Einer Mehrheit (53%) fehlend Informationen darüber, wie die Fähigkeiten und Erfahrungen des VRs mit den strategischen Herausforderungen des Unternehmens abgestimmt sind, damit langfristig Wert geschaffen werden kann. Eine Frage, zu der VRs auch selbst noch ein besseres Verständnis entwickeln müssen.

Grössere Transparenz zur Führung und Zusammensetzung des VRs ist daher für das Vertrauen in die VR-Arbeit essenziell. Objektive und regelmässige Bewertungen des VRs werden von über 90% der Unternehmen und Aktionäre als (sehr) wichtig erachtet. Dennoch wissen nur 33% der Aktionäre aus den aktuellen Offenlegungen, ob ein VR solche Evaluationen durchführt, und weniger als 10% verstehen die Auswirkungen solcher Evaluationen auf die VR-Arbeit.

Um diese Lücken zu schliessen, sollten Unternehmen diesbezüglich mehr Transparenz anstreben. Regelmässige Dialoge zwischen Aktionären und dem Verwaltungsrat, die 51% der Unternehmen bereits etabliert haben, sind ein wichtiger Kanal für diese Diskussion. Laut Aktionären gehörten VR-Themen zu den wichtigsten Punkten in ihren Engagement-Gesprächen im Vorfeld der GVs 2024.

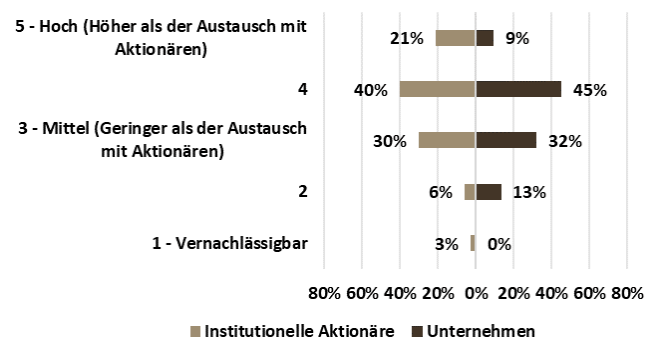
Stakeholder: Langfristige Werte durch breitere Einbindung schaffen

Der Dialog mit anderen wichtigen Anspruchsgruppen nebst den Aktionären wird weitgehend vom Management geführt. VRs fokussieren ihre direkten Engagements, insbesondere aufgrund von Zeitbeschränkungen, auf die Aktionäre. Ein regelmässiger Austausch mit weiteren wichtigen Stakeholdern wie Regulierungsbehörden (25% der VRs mit regelmässigem Dialog), lokalen Gemeinschaften (18%) und Nichtregierungsorganisationen (3%) findet nur beschränkt statt.

Während kurzfristig nur mit geringen oder gar keinen Auswirkungen auf die Wertschöpfung eines Unternehmens gerechnet wird, bewerten 39% der Aktionäre und 43% der Unternehmen die langfristigen Effekte solcher Stakeholder-Engagements als mindestens so bedeutend wie den Dialog mit Aktionären.

Die langfristige Wertschöpfung durch Stakeholder-Engagements ergibt sich laut mehr als der Hälfte der Aktionäre und Unternehmen aus deren Einfluss auf das Reputationsmanagement und, in geringerem Masse, auf strategische Entscheidungen (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Einfluss auf die Entscheidungsfindung betreffend Reputationsmanagement in Ihrem Unternehmen



VRs sollten daher erwägen, regelmässige und strukturierte Interaktionen mit einer breiteren Stakeholder-Gruppe zu führen oder zumindest deren Sichtweise zu verstehen. Durch die Priorisierung dieser

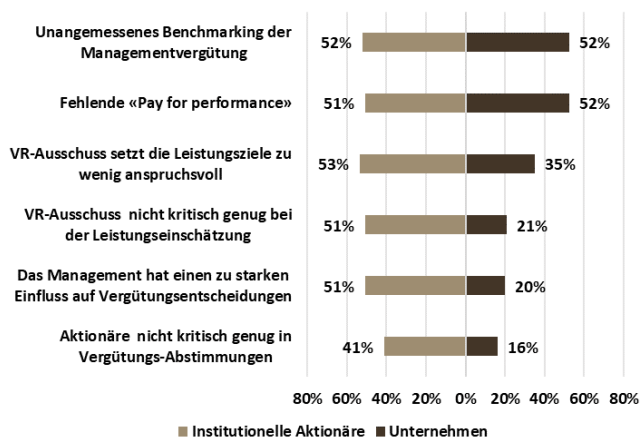


Beziehungen und die Integration des Stakeholder-Feedbacks in die strategische Planung können Unternehmen ihre Reputation stärken und sich wirksam an sich wandelnde gesellschaftliche Erwartungen anpassen. Ein Dialog mit allen relevanten Stakeholdern bzw. eine geordnete Information an den VR hierzu stellt sicher, dass VRs besser auf Reputationsrisiken vorbereitet sind und langfristige Chancen nutzen können.

Vergütung: Reputationsrisiken und Transparenzlücken angehen

Die Schweiz verzeichnet weiterhin die höchsten Ablehnungsraten in Europa bei den Abstimmungen zu Vergütungsberichten. Diese Unzufriedenheit der Aktionäre ist vor allem auf die im EU-Vergleich hohen Vergütungspakete (57% der Aktionäre) und die unzureichende Transparenz der Vergütung im Verhältnis zur Leistung (43% der Aktionäre) zurückzuführen. Es überrascht daher nicht, dass Vergütungsthemen weiterhin das zentrale Diskussionsthema in den GV-Vorbereitung 2024 waren.

Abbildung 2: Gründe dafür, dass das Lohnniveau der Geschäftsleitung zu hoch werden kann?



76% der Aktionäre halten die Vergütungsniveaus von Führungskräften in der Schweiz für (zu) hoch. Unternehmen und Aktionäre sehen unangemessenes Benchmarking sowie eine unzureichende Verknüpfung

zwischen Leistung und Vergütung als Hauptgründe (vgl. Abbildung 2). Insbesondere Aktionäre kritisieren, dass Vergütungsausschüsse keine ausreichend anspruchsvollen Leistungsziele setzen und bei der Leistungsbewertung nicht genügend kritisch sind. Diese Ansicht wird von den Unternehmen nicht geteilt.

Die Marktteilnehmer sind ausserdem der Meinung, dass hohe Vergütungspakete negative Auswirkungen auf die Reputation sowohl des Unternehmens als auch der beteiligten Personen im VR und Management haben. Aktionäre heben insbesondere auch die negative öffentlichen Wahrnehmung hervor, wenn die Einkommensdifferenz zwischen Management und Mitarbeitenden zu gross wird.

Dieser Punkt steht in engem Zusammenhang mit den langfristigen Anreizprogrammen (Long-Term Incentives, LTI), die in der Regel den grössten Anteil an der Managementvergütung ausmachen. In den meisten LTIs profitieren Führungskräfte nicht nur von steigenden Aktienkursen – ein Mechanismus im Einklang mit den Interessen der Aktionäre –, sondern erhalten bei guten Unternehmensergebnissen zusätzliche Aktien (Multiplikatoren bei Vesting). Damit können Manager überproportional vom Kursanstieg profitieren. Lediglich 48% der Emittenten und 52% der Aktionäre sind der Meinung, dass diese überproportionale Entschädigung notwendig ist, während 64% bzw. 75% die Möglichkeit eines vollständigen Wertverlusts eines LTI für (sehr) wichtig halten.

Unternehmen sollten die Offenlegung von Leistungskriterien und Ergebnissen stärker priorisieren und transparenter gestalten. Die Struktur langfristiger Anreizprogramme – insbesondere die Möglichkeit überproportionaler Vorteile – muss sowohl von Aktionären als auch Unternehmen neu bewertet werden, um Vergütungsstrukturen nachhaltig an der Unternehmensleistung auszurichten. Diese Massnahmen, ergänzt durch stärkere Governance-



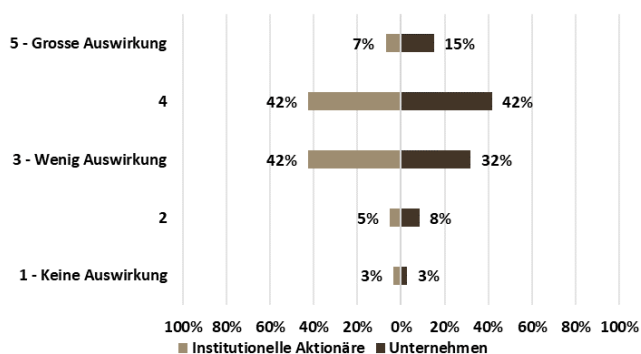
Mechanismen wie klar definierte Leistungsrichtlinien, werden helfen, Reputationsrisiken zu minimieren und das Vertrauen von Aktionären und anderen Stakeholdern zu stärken.

Nachhaltigkeit: Berichterstattung verbessern

Die Einführung der Abstimmung über Nachhaltigkeitsberichte („Say on Sustainability“) hat die GV-Saison 2024 erheblich beeinflusst: 45% der Unternehmen gaben an, dass dieses Traktandum den grössten Aufwand bei den GV-Vorbereitungen verursachte.

Dieser Aufwand scheint sich jedoch ausgezahlt zu haben. 49% der Aktionäre gaben an, dass diese Abstimmung die Qualität der Nachhaltigkeitsberichte (sehr) stark positiv beeinflusst hat (vgl. Abbildung 3). Dies spiegelt sich auch in den Abstimmungsergebnissen wider, die bei den 100 grössten Unternehmen eine durchschnittliche Zustimmungsquote von über 97% zeigen ([SWIPRA GV-Analyse 2024](#)).

Abbildung 3: Einfluss der Abstimmung zum Nachhaltigkeitsbericht auf die Qualität der Offenlegung im Bereich Nachhaltigkeit



Diese hohen Zustimmungsraten sind auf den ersten Blick überraschend, denn nur gerade 17% der Aktionäre sind der Meinung, dass Schweizer Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit weiter fortgeschritten sind als ihre nicht-schweizerischen Wettbewerber, und nur 29% bewerten die Transparenz der Berichte als hoch. Mehr als die Hälfte der Aktionäre gab jedoch an, dass die hohen

Zustimmungsraten auf das Fehlen einer «Best Practice» für diese Abstimmung zurückzuführen sind. Laut 50% der Aktionäre spiegeln die Abstimmungsergebnisse lediglich wider, ob die gesetzlich vorgeschriebenen Informationen veröffentlicht wurden, nicht jedoch, ob sie mit den Nachhaltigkeitszielen oder -leistungen einverstanden sind. Die aktuellen Zustimmungswerte sind also nicht als «all clear»-Signal zu verstehen.

Um die Wirksamkeit des Say on Sustainability zu erhöhen, muss das Ziel der Abstimmung, das fast der Hälfte der Aktionäre noch nicht klar ist, besser definiert werden. Erst ein gemeinsames Verständnis über die Erwartungen an die Abstimmung und deren Signalwirkung werden sie zu einem sinnvollen Instrument machen.

Regulatorische Angleichung: Abwägung der EU-Offenlegungsanforderungen

Der Plan des Bundesrats, die Schweizerischen Anforderungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung an die EU-Standards anzupassen, hat zu geteilten Meinungen geführt. Insbesondere kleinere Unternehmen lehnen eine solche regulatorische Angleichung mehrheitlich ab. Unter den Aktionären sind die Meinungen nahezu ausgeglichen: Während nicht-schweizerische Aktionäre eine Angleichung bevorzugen, sprechen sich Schweizer Aktionäre eher dagegen aus.

Die Herausforderungen im Zusammenhang mit den aktuellen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung betreffen vor allem die Verfügbarkeit und Qualität von Daten auf Seiten der Aktionäre sowie die hohen administrativen Kosten, die durch die Datenerhebung bei den Unternehmen entstehen.

Zur Studie

In Zusammenarbeit mit einem Forscher-Team der Universität Zürich wurden sämtliche Unternehmen des



Swiss Performance Index SPI® sowie institutionelle Aktionäre aus dem In- und Ausland eingeladen, an der elften SWIPRA-Umfrage zum Thema Corporate Governance in der Schweiz teilzunehmen. Im Umfragezeitraum (August bis November 2024) haben 91 Vertreter von an der SIX Swiss Exchange kotierten Schweizer Unternehmen, die rund 81% der Marktkapitalisierung des Swiss Performance Index vertreten, und 89 institutionelle Vermögensverwalter sowie Asset Owners aus dem In- und Ausland teilgenommen. Die teilnehmenden Investoren, rund ein Drittel von ihnen mit Sitz im Ausland, vertreten mindestens 34.8% (Quelle: ThinkingAhead Institute) der verwalteten Aktienanlagen der 100 grössten Vermögensverwalter und halten mehrheitlich substantielle Beteiligungen an Schweizer Unternehmen.



**Trusted
Board Advisors**

Wir sind Partner von TBA, eines
interdisziplinären, ganzheitlichen
Beratungsunternehmens für Verwaltungsräte

Über SWIPRA Services

SWIPRA Services erbringt **Dienstleistungen zu Corporate Governance und Corporate Social Responsibility** für Unternehmen und deren Verwaltungsräte. Wir beraten unsere Kunden praxisnah und unter Berücksichtigung relevanter Stakeholder-Meinungen mit dem Ziel der langfristigen Steigerung des Unternehmenswerts, basierend auf Prinzipien des wertorientierten Managements und empirisch relevanten Kriterien. www.swipra.ch

Zur Weiterentwicklung der Corporate Governance arbeitet SWIPRA mit einem hochrangigen **Think Tank** zusammen.

Kontakt: Barbara A. Heller, Geschäftsführerin, T: +41 (0) 55 242 60 00, E: barbara.heller@swipra.ch