



Ausgabe 2014

BDO VERWALTUNGSRATSSTUDIE Honorare und Strukturen von Verwaltungsräten in mittelständischen Unternehmen in der Schweiz

Impressum

Verfasser

Dr. Heiko Bergmann
Prof. Dr. Urs Fueglistaller

Herausgeber

BDO AG
Direktion Schweiz
Biberiststrasse 16
4501 Solothurn
Telefon 032 624 62 05
Fax 032 624 62 08
www.bdo.ch

KMU-HSG
Schweizerisches Institut für
Klein- und Mittelunternehmen
an der Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Telefon 071 224 71 00
Fax 071 224 71 01
www.kmu.unisg.ch

Gestaltung

by the way communications AG, Bern

Druck

Cavelti AG, Gossau

Fotos

Shutterstock: Titelbild, Seite 4, Seite 22
Thinkstock: Seite 12, Seite 26, Seite 34

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Editorial | 5 |
| 2 | Das Wichtigste im Überblick / Executive Summary | 6 |
| 3 | Die Entschädigung von Verwaltungsräten in mittelständischen Unternehmen in der Schweiz | 7 |
| 3.1 | Entschädigung des Verwaltungsrats – eine Gesamtbetrachtung | 7 |
| 3.2 | Entschädigung des VR-Präsidenten | 8 |
| 3.3 | Entschädigung des Verwaltungsrats nach Branchen | 10 |
| 3.4 | Entschädigung des Verwaltungsrats nach Personalbestand | 11 |
| 3.5 | Entschädigung des Verwaltungsrats nach Umsatz | 13 |
| 3.6 | Erfolgshonorar | 14 |
| 3.7 | Angemessenheit der Entschädigung | 14 |
| 4 | Grösse und Struktur des Verwaltungsrats | 15 |
| 4.1 | Grösse des Verwaltungsrats | 15 |
| 4.2 | Altersstruktur und Altersbeschränkung | 16 |
| 4.3 | Frauenanteil im Verwaltungsrat | 17 |
| 4.4 | Organhaftpflichtversicherung | 18 |
| 4.5 | Personalunion zwischen der Führung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung | 19 |
| 4.6 | Anzahl anderer Verwaltungsratsmandate | 20 |
| 4.7 | Personelle Veränderungen im Verwaltungsrat | 23 |
| 5 | Kontroll- und Steuerungsfunktion des Verwaltungsrats | 24 |
| 6 | Anhang: Methodik | 27 |
| 7 | Anhang: Datentabellen | 28 |
| 8 | Anhang: Teilnehmerverzeichnis | 35 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|---|----|
| Abbildung 1: | Brutto-Jahresentschädigung nach Funktion 2014 | 7 |
| Abbildung 2: | Entwicklung der Brutto-Jahresentschädigung nach Funktion | 8 |
| Abbildung 3: | Häufigkeit der Brutto-Jahresentschädigung des VR-Präsidenten 2014 (klassiert) | 9 |
| Abbildung 4: | Brutto-Jahresentschädigung des VR-Präsidenten nach Personalbestand 2014 | 9 |
| Abbildung 5: | Brutto-Jahresentschädigung nach Branchen | 10 |
| Abbildung 6: | Brutto-Jahresentschädigung nach Personalbestand | 11 |
| Abbildung 7: | Brutto-Jahresentschädigung nach Umsatz | 13 |
| Abbildung 8: | Bewertung der Angemessenheit der Jahresentschädigung durch den VR-Präsident 2014 | 14 |
| Abbildung 9: | Entwicklung der VR-Grösse nach Branchen | 15 |
| Abbildung 10: | Entwicklung der VR-Grösse nach Personalbestand | 15 |
| Abbildung 11: | Altersstruktur des Verwaltungsrats | 16 |
| Abbildung 12: | Entwicklung des Frauenanteils im Verwaltungsrat nach Personalbestand | 17 |
| Abbildung 13: | Abschluss einer Organhaftpflichtversicherung | 18 |
| Abbildung 14: | Personalunion zwischen der Führung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung | 19 |
| Abbildung 15: | Anzahl der VR-Mandate | 21 |
| Abbildung 16: | Häufigkeit der Gründe für personelle Veränderungen im Verwaltungsrat nach Personalbestand 2014 | 23 |
| Abbildung 17: | Einflussnahme und Konfliktfähigkeit des Verwaltungsrats nach Vorliegen einer Personalunion zwischen der Führung von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat | 24 |
| Abbildung 18: | Kontroll- und Steuerungsfunktion des Verwaltungsrats | 25 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-------------|---|----|
| Tabelle 1: | Anteil Erfolgshonorar | 14 |
| Tabelle 2: | Grösse des Verwaltungsrats 2014 nach Branchen | 15 |
| Tabelle 3: | Grösse des Verwaltungsrats 2014 nach Personalbestand | 15 |
| Tabelle 4: | Altersbeschränkung für VR-Mitglieder nach Personalbestand 2014 | 16 |
| Tabelle 5: | Altersbeschränkung für VR-Mitglieder nach Branchen 2014 | 16 |
| Tabelle 6: | Frauenanteil nach Personalbestand 2014 | 17 |
| Tabelle 7: | Häufigkeit der Gründe für personelle Veränderungen im Verwaltungsrat 2014 | 23 |
| Tabelle 8: | Entschädigung nach Funktionen (in CHF) | 28 |
| Tabelle 9: | Median und Quartile der Entschädigung nach Funktionen (in CHF) | 30 |
| Tabelle 10: | Altersstruktur und Organisation des Verwaltungsrats | 32 |



1 Editorial



Liebe Leserin, lieber Leser

Mit der achten Auflage der weitverbreiteten und von vielen als Referenzgrösse verwendeten Verwaltungsratsstudie liess BDO ein weiteres Mal die Zusammensetzung und Entschädigung der Verwaltungsräte in Unternehmen bis 1000 Mitarbeitenden untersuchen. In dieser Studie liessen wir zudem zum ersten Mal Auskünfte zu den Gründen für personelle Veränderungen sowie nach den Ausprägungen der Kontroll- und Steuerungsfunktion des Verwaltungsrats erfragen.

Die Studie wurde zum zweiten Mal durch das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen begleitet und durchgeführt. Mit dieser Begleitung stellen wir sicher, dass die Aussagekraft und Relevanz der Studie erhalten bleibt. Zudem ist sichergestellt, dass die seit Beginn der Reihe im Jahr 1995 angewandte Methodik konsistent ist und damit die Aussagen im historischen Quervergleich relevant bleiben.

Eine Hauptidee dieser Studie ist die, dass der seit 1996 zu beobachtende Anstieg der Entschädigung für die Tätigkeit als Verwaltungsrat, der bei der letzten Studie im 2011 stagnierte, sich auf diesem neuen Niveau eingependelt hat. Gesamthaft betrachtet verdient ein Verwaltungsrat in einem Unternehmen mit maximal 1000 Mitarbeitenden 25 000 Franken pro Jahr. Auch wenn es erhebliche Abweichungen von diesem Mittelwert gibt, kann doch festgestellt werden, dass in den kleineren und mittleren Unternehmen Verwaltungsräte ihre Aufgabe ernst nehmen, sich der Verantwortung bewusst sind und diese gegen eine ange-

messene Entschädigung wahrnehmen. Die befragten Verwaltungsratspräsidenten sehen das gleich: Sie sind der Ansicht, dass sowohl ihre eigene Entschädigung als auch jene der anderen VR-Mitglieder angemessen ist. Das ist ein weiterer Beleg dafür, wie unangemessen dominant die Abzocker-Diskussionen sind.

Weniger erfreulich ist die Entwicklung beim Anteil der Frauen in den Verwaltungsräten. Dieser Wert stagnierte auf dem Niveau von 15%, nachdem er seit 1995 einen klaren Aufwärtstrend zeigte und sich bis 2011 verdoppelte. Nachdem es heute unbestritten ist, dass eine angemessene Vertretung von Frauen im Verwaltungsrat ein Unternehmen erfolgreicher macht, vergeben viele Unternehmen in diesem Bereich eine Chance. Erstaunlicherweise ist das Manko an Verwaltungsrätinnen bei den grösseren Unternehmen noch ausgeprägter als bei Kleinunternehmen. Da liegt noch Potential brach.

Ich danke allen Unternehmen, welche mit ihren Angaben diese Studie ermöglicht haben. Ich bin sicher, dass wir wiederum Daten vorlegen können, welche von vielen Unternehmen als Orientierungshilfe bei den nicht immer einfachen Fragen rund um die Governance im Verwaltungsrat genutzt werden können. In diesem Sinne wünsche ich eine anregende, orientierende Lektüre.

Werner Schiesser, Delegierter des Verwaltungsrats, BDO AG

2 Das Wichtigste im Überblick / Executive Summary

Durchschnittlich verdienen die Mitglieder des Verwaltungsrats von mittelständischen Unternehmen in der Schweiz etwa 25 000 Franken pro Jahr. Die durchschnittliche Entlohnungen von Verwaltungsratsmitgliedern liegt damit leicht unter dem Niveau von 2011.

Nachdem die VR-Entlohnungen seit Ende der 1990er Jahre kontinuierlich angestiegen waren, konnte bereits in der letzten BDO Verwaltungsratsstudie kein weiterer Anstieg festgestellt werden. Der aktuelle Wert zeigt, dass es eine weitgehende Konsolidierung auf dem erreichten Niveau gegeben hat.

Hinter dem errechneten Durchschnittswert verbergen sich grosse Unterschiede nach ausgeübter Funktion, Branche und Unternehmensgrösse. VR-Präsidenten und VR-Delegierte erhalten durchschnittlich 34 791 bzw. 33 416 Franken pro Jahr. Deutlich geringer fallen die Entschädigungen für die anderen Funktionsträger aus.

Die grösste absolute und relative Veränderung im Vergleich zu 2011 ergibt sich bei den einfachen VR-Mitgliedern, die mit 15 224 Franken durchschnittlich etwa 10% weniger verdienen als vor drei Jahren. Eine genauere Analyse zeigt, dass sich im «Mittelfeld» kaum Veränderungen bei der Entschädigung von VR-Mitgliedern ergeben haben. Allerdings hat es einen leichten Rückgang bei den hohen Entlohnungen gegeben, was insgesamt den geringeren Durchschnittswert erklärt.

Nach Unternehmensgrösse reicht das Spektrum der VR-Honorare von durchschnittlich 18 406 Franken bei Kleinstunternehmen bis hin zu knapp 70 000 Franken bei Unternehmen mit 501 bis 1 000 Mitarbeitenden.

Mittelständische Banken und Finanzdienstleister entschädigen ihren Verwaltungsrat mit etwa 35 000 Franken durchschnittlich am höchsten. In allen anderen Branchengruppen liegt dieser Wert deutlich niedriger, in der verarbeitenden Industrie (inkl. Gewerbe) und in der Bauwirtschaft nur bei etwa 20 000 Franken oder sogar darunter.

Mehr als 70% der Verwaltungsratspräsidenten betrachten ihre eigene Entschädigung und die der anderen VR-Mitglieder als angemessen. Die eigene Entschädigung wird tendenziell dann als zu niedrig eingestuft, wenn die Wettbewerbsintensität des Marktes, in dem das Unternehmen tätig ist, sehr hoch ist.

Durchschnittlich verfügt der Verwaltungsrat von mittelständischen Unternehmen in der Schweiz über 3,7 Mitglieder. Der seit 2002 zu beobachtende Trend der Vergrösserung des Verwaltungsrats setzt sich damit auch 2014 fort.

Der Anteil der Frauen in den Verwaltungsräten beträgt 15% und ist damit gleich hoch wie 2011. Der höchste Frauenanteil findet sich bei Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden.

Obgleich inzwischen 11% der mittelständischen Unternehmen eine Altersbeschränkung für den Verwaltungsrat kennen, hat das ohnehin bereits hohe Durchschnittsalter der Verwaltungsratsmitglieder noch einmal zugenommen. Nur 8% sind weniger als 40 Jahre alt; 68% hingegen 50 oder älter.

In 28% der befragten mittelständischen Unternehmen besitzen die Mitglieder des Verwaltungsrats eine Organhaftpflichtversicherung. Dies ist ein leichter Anstieg gegenüber 2011, als der Anteil noch 25% betragen hat.

Bei insgesamt mehr als der Hälfte der befragten mittelständischen Unternehmen (54%) ist die Führung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats ein und derselben Person übertragen. Bei Kleinstunternehmen ist dieser Anteil mit 75% noch einmal deutlich höher.

Die diesjährige BDO Verwaltungsratsstudie untersucht erstmalig die Häufigkeit und die Gründe von personellen Veränderungen im Verwaltungsrat. Insgesamt gab es in den vergangenen drei Jahren bei 42% der befragten Unternehmen Veränderungen in der personellen Struktur des Verwaltungsrats. Der mit Abstand häufigste Grund ist das altersbedingte Ausscheiden. Interessanterweise spielen Konflikte innerhalb des Verwaltungsrats oder Konflikte mit der Geschäftsleitung vergleichsweise nur selten eine Rolle. Konflikte führen in kleineren Unternehmen häufiger zu Wechseln als in grösseren.

Ebenfalls erstmalig wurde die Kontroll- und Steuerungsfunktion des Verwaltungsrats untersucht. Die befragten VR-Präsidenten gehen weitgehend davon aus, dass durch den Verwaltungsrat eine Kontrolle der Tätigkeit der Geschäftsleitung stattfindet und der Verwaltungsrat hierbei nach innen wie auch nach aussen konfliktfähig ist. Die Kontroll- und Steuerungsfunktion wird nach eigener Einschätzung in etwas geringerem Masse ausgeübt, wenn eine Personalunion zwischen der Führung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats besteht.

Die vorliegende Untersuchung wird von BDO mit vergleichbarer Methodik seit 1995 regelmässig durchgeführt. Die hier angegebenen Ergebnisse wurden auf Basis der Angaben von 600 mittelständischen Aktiengesellschaften mit maximal 1 000 Mitarbeitenden ermittelt. Die Durchführung der Befragung und die Auswertung der Daten erfolgte wie bei der letzten Durchführung durch das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der Universität St. Gallen.

3 Die Entschädigung von Verwaltungsräten in mittelständischen Unternehmen in der Schweiz

3.1 Entschädigung des Verwaltungsrats – eine Gesamtbetrachtung

Dieser Bericht beschäftigt sich mit der Entlohnung von Verwaltungsratsmitgliedern in mittelständischen Unternehmen in der Schweiz.¹ Obgleich diese Unternehmen sehr viel häufiger als Grossunternehmen sind, beschäftigt sich die öffentliche Diskussion um dieses Thema meist nur mit der Situation in Grossunternehmen.

Durchschnittlich verdienen die Mitglieder des Verwaltungsrats von mittelständischen Unternehmen in der Schweiz etwa 25 000 Franken pro Jahr. Hinter diesem Durchschnittswert verbergen sich deutliche Unterschiede, die es bei der Entlohnung der VR-Funktionen gibt. Wie zu erwarten unterscheidet sich die durchschnittliche Entlohnung zum einen nach der Position im Verwaltungsrat (vgl. nachstehende Abbildung 1, z.B. Delegierter des VR, VR-Ausschuss, VR-Mitglied). Zum anderen gibt es deutliche Unterschiede nach Grösse des Unternehmens und nach Branchen, auf die wir im Folgenden ebenfalls noch eingehen werden. Die hier genannten Entschädigungen² sollten daher immer nur als Durchschnittswerte angesehen werden. Eine detaillierte Darstellung nach Funktionen, Branche und Grösse findet sich im Anhang dieses Berichts.

Über alle untersuchten Unternehmen und Positionen werden Verwaltungsratsmitglieder von mittelständischen Unternehmen in der Schweiz durchschnittlich mit 25 012 Franken entlohnt. VR-Präsidenten und VR-Delegierte erhalten jeweils mehr als 33 000 Franken. Deutlich geringer fallen die durchschnittlichen Entschädigungen für die anderen Funktionsträger aus.

In Bezug auf die Entlohnung in Familienunternehmen zeigt sich ein sehr ähnliches Bild wie 2011: Familienunternehmen entlohnen den VR-Präsidenten durchschnittlich deutlich besser als Nicht-Familienunternehmen. Der Grund hierfür dürfte sein, dass der VR-Präsident in Familienunternehmen zu 90% Mitglied der Inhaberfamilie ist und zudem

häufig eine Personalunion zwischen der Geschäftsleitung und der Führung des Verwaltungsrats besteht.³ Auf die anderen Funktionen trifft das Gegenteil zu: Hier zahlen Nicht-Familienunternehmen durchschnittlich eine höhere Entlohnung, z.T. auch aufgrund der durchschnittlich grösseren Mitarbeiterzahl in Nicht-Familienunternehmen. Im Rahmen dieses Berichts gehen wir nicht näher auf diesen Aspekt ein, da dieser bereits in der vergangenen BDO Verwaltungsratsstudie 2011 dargestellt wurde und sich seitdem kaum Veränderungen ergeben haben.

Beginnend mit der ersten Durchführung im Jahr 1995 wird die BDO Verwaltungsratsstudie in diesem Jahr mit vergleichbarer Methodik bereits zum achten Mal durchgeführt. Hierdurch kann auch die Entwicklung über die Zeit analysiert werden. Seit Ende der 1990er Jahre ist ein deutlicher Trend der Zunahme der VR-Entschädigungen erkennbar. Dieser Trend setzt sich in den Jahren 2011 und 2014 nur noch bedingt fort. Für manche Funktionen ist sogar ein leichter Rückgang feststellbar.

Im Vergleich zu 2011 ist die durchschnittliche Entschädigung für VR-Präsidenten und VR-Vizepräsidenten leicht gestiegen. Beim VR-Vizepräsidenten kompensiert der leichte Anstieg zumindest teilweise den deutlichen Rückgang, der von 2008 auf 2011 festgestellt werden konnte.

In etwa konstant geblieben ist die durchschnittliche Entschädigung für VR-Delegierte und leicht gesunken ist sie für Mitglieder eines VR-Ausschusses und für einfache VR-Mitglieder.

Die grösste absolute und relative Veränderung ergibt sich bei den VR-Mitgliedern, die mit 15 224 Franken durchschnittlich gut 10% weniger verdienen als vor drei Jahren. Wie bereits angeführt, sollte ein solcher Durchschnittswert aber immer mit Vorsicht interpretiert werden, da er von einzelnen sehr hohen Werten nach oben verzerrt werden kann.

Brutto-Jahresentschädigung nach Funktion 2014

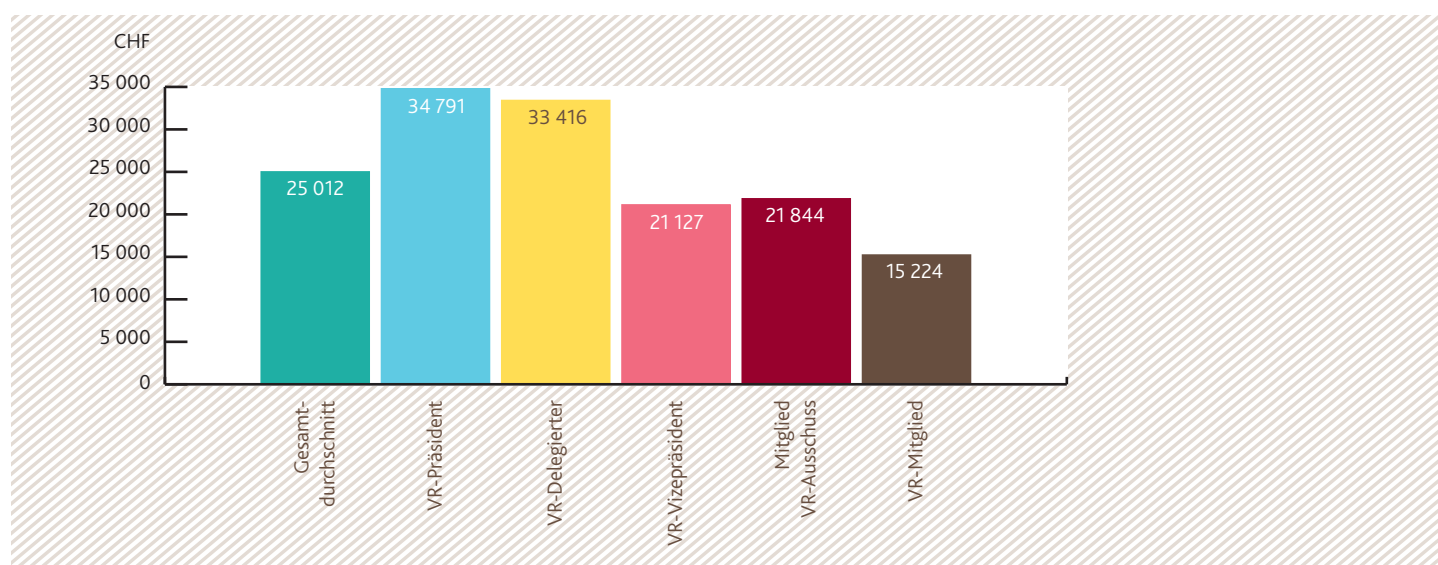


Abb. 1

¹ Im Rahmen des vorliegenden Berichts werden Unternehmen mit maximal 1000 Mitarbeitenden als mittelständische Unternehmen bezeichnet.

² Entschädigung, Entlohnung, Honorar sind synonyme Begriffe, die Zahlenangaben sind in Franken.

³ In 61% der Familienunternehmen gibt es eine Personalunion zwischen der Geschäftsleitung und der Führung des Verwaltungsrats; bei Nicht-Familienunternehmen nur in 38% der Fälle.

Eine genauere Analyse der Entschädigung von VR-Mitgliedern zeigt, dass sich im «Mittelfeld» keine Veränderungen ergeben haben. Der Median der Entschädigung (vgl. Tabelle im Anhang) liegt mit 10 000 Franken gleich hoch wie 2011.⁴ Dieser Medianwert besagt, dass die Hälfte aller VR-Mitglieder 10 000 Franken oder weniger verdient. Leicht gesunken von 20 000 auf 18 000 Franken ist hingegen der 75%-Quartilswert. Dieser Wert sagt aus, dass 75% der VR-Mitglieder 18 000 Franken oder weniger verdienen. Umgekehrt gilt auch, dass die verbleibenden 25% der VR-Mitglieder mehr als 18 000 Franken für ihre Tätigkeit erhalten. Mit anderen Worten: Die am besten verdienenden 25% der VR-Mitglieder erhalten heute etwas weniger als noch vor drei Jahren. Dieser Befund gilt im Übrigen nicht nur für einfache VR-Mitglieder, sondern auch für die anderen vier VR-Funktionen, die wir im Rahmen dieses Berichts untersuchen. Im oberen Bereich der VR-Entschädigungen hat es tendenziell einen Rückgang gegeben.

Auch wenn die VR-Entschädigungen von 2011 auf 2014 zum Teil leicht rückläufig waren, zeigt sich in einer längerfristigen Betrachtung dennoch ein deutlicher Aufwärtstrend bei den Brutto-Jahresentschädigungen von

Verwaltungsräten mittelständischer Unternehmen in der Schweiz. Bei allen Funktionen liegen die Entschädigungen heute deutlich höher als 1999. Im Vergleich zu 1999 ergibt sich die stärkste relative Veränderung bei den VR-Delegierten und bei den Mitgliedern eines VR-Ausschusses.

Mögliche Gründe für die konstante Erhöhung des Honorars des VR-Delegierten können die damit einhergehende zunehmende Verantwortung und Aufgaben des Delegierten sein. Auch sieht man in manchen Firmen, dass die Personalunion zwischen CEO und VR-Delegiertem nicht mehr vorhanden ist und bewusst aufgrund interner Governance-Regelungen zwischen diesen beiden Positionen getrennt wird, was wiederum zu einem erhöhten Honorar für die Rolle als Delegierter führen könnte.

Beim VR-Ausschuss können ähnliche Gründe genannt werden. Der VR-Ausschuss hat im Laufe der letzten Jahre aufgrund eingeführter Governance-Strukturen und -Regelungen an Bedeutung gewonnen. Parallel dazu stieg seine Verantwortung. Auch hier dürften diese beiden Elemente zur höheren Entschädigung geführt haben.

Entwicklung der Brutto-Jahresentschädigung nach Funktion

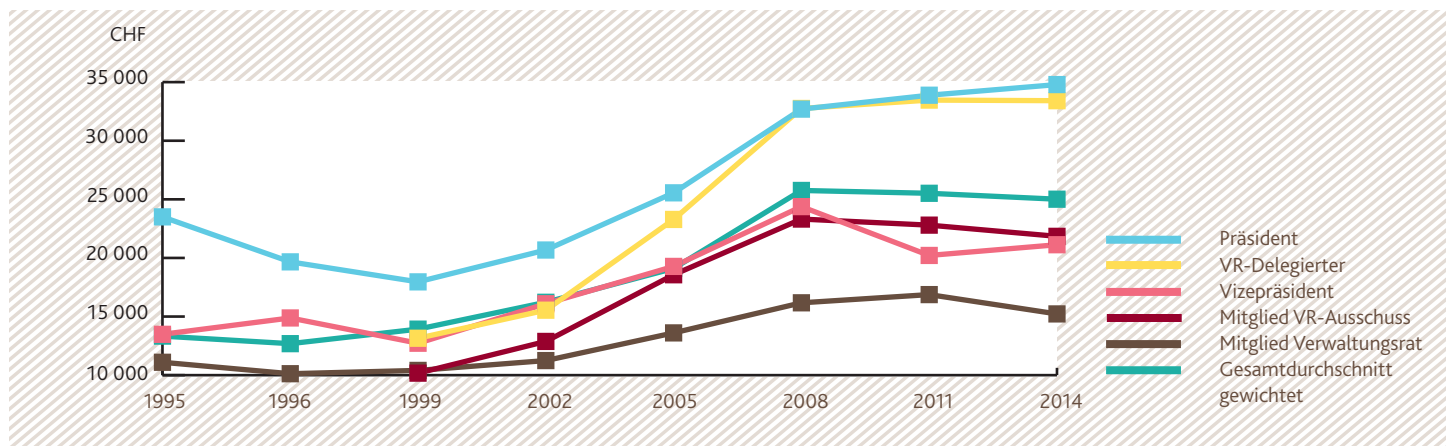


Abb. 2

3.2 Entschädigung des VR-Präsidenten

Der VR-Präsident führt die Geschäfte des Verwaltungsrats und leitet die Generalversammlung. Er ist für die ordnungsgemässe Funktion des Verwaltungsrats und die Einhaltung der relevanten Gesetze und Regelungen verantwortlich. Bei Abstimmungen kommt ihm der Stichentscheid zu, so dass er eine besondere Stellung im Verwaltungsrat hat. Diese besondere Stellung wird auch bei der Entschädigung von durchschnittlich 34 791 Franken pro Jahr deutlich, die – wie oben gezeigt – über jener der anderen VR-Positionen liegt.

Hinter dem genannten Durchschnittswert liegen deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen. Etwa drei Viertel aller VR-Präsidenten erhalten nämlich nur 30 000 Franken oder weniger für ihre Leitungs- und Kontrollfunktion; 42% erhalten sogar weniger als 10 000 Franken. Demgegenüber liegt die Entschädigung bei 16% höher als 50 000 Franken und

bei 7% sogar höher als 100 000 Franken. Der genannte Durchschnittswert ergibt sich daher durch eine breite Basis von eher moderaten Entschädigungen und einem kleinen Teil von vergleichsweise hohen Entschädigungen.

Bei einer ungleichen Verteilung von Werten sollte man nicht nur den Durchschnittswert, sondern auch den Medianwert betrachten, der weniger von einzelnen hohen Werten beeinflusst wird. Der Medianwert der Entschädigung des VR-Präsidenten beträgt 18 000 Franken. Die Hälfte aller VR-Präsidenten von mittelständischen Unternehmen in der Schweiz erhalten also nicht mehr als 18 000 Franken pro Jahr für ihre Tätigkeit. Gegenüber der letzten Durchführung der BDO Verwaltungsratsstudie im Jahr 2011 ist dieser Medianwert um 2 000 Franken gestiegen.⁵

⁴ Der Median ist ein Lagemass, das denjenigen Wert bezeichnet, der bei einer aufsteigend sortierten Anzahl von Werten genau in der Mitte liegt. Wenn z.B. die Werte 5, 10, 15, 20 und 100 sind, beträgt der Mittelwert 30. Der Median hingegen beträgt nur 15 (zwei Werte liegen darüber und zwei darunter).

⁵ Eine Aufstellung aller Medianwerte nach Branche und Grösse findet sich im Anhang.

Häufigkeit der Brutto-Jahresentschädigung des VR-Präsidenten 2014 (klassiert)

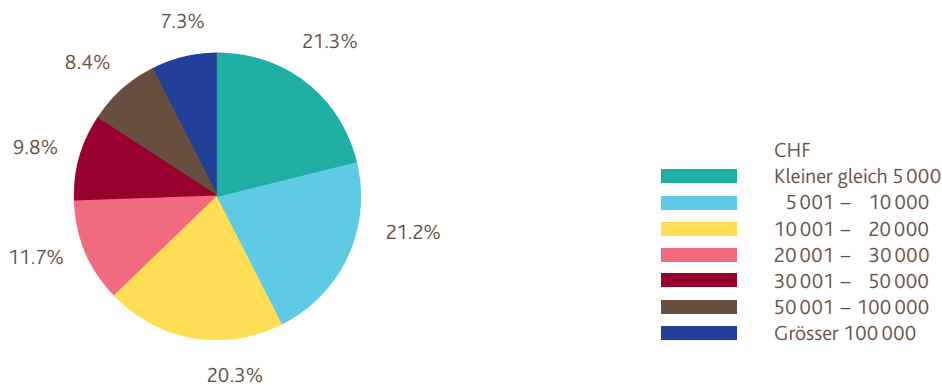


Abb. 3

Die Unterschiede bei der Entschädigung des VR-Präsidenten lassen sich vor allem auf die Grösse des Unternehmens zurückführen. Während Kleinstunternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden ihrem VR-Präsidenten durchschnittlich 21 343 Franken zahlen, liegt die Entschädigung bei Mittelunternehmen (von 51 bis 250 Mitarbeitenden) bei knapp 35 000 Franken und bei grossen Unternehmen mit 501 – 1 000 Mitarbeitenden bei fast 100 000 Franken pro Jahr.

Bei der Einschätzung der VR-Entlohnung sollte bedacht werden, dass die Komplexität eines Unternehmens mit steigender Mitarbeiterzahl tendenziell zunimmt und daher auch höhere Ansprüche an die Tätigkeit des VR-Präsidenten gestellt werden. In grösseren Unternehmen tagt der Verwaltungsrat zudem üblicherweise deutlich häufiger als in kleinen Unter-

nehmen. Wenn man die Entschädigung des VR-Präsidenten in Relation zur Anzahl der Sitzungen des Verwaltungsrats setzt, unterscheidet sich die Entlohnung in deutlich geringerer Masse zwischen den verschiedenen Grössenklassen. Während die Brutto-Jahresentschädigung des VRP in Unternehmen mit 501 bis 1 000 Mitarbeitenden um den Faktor 4,6 höher liegt als in Kleinstunternehmen, beträgt dieser Faktor nur noch knapp 2, wenn man die Entschädigung pro Sitzung betrachtet. Ein Teil der Unterschiede in der Entschädigung von VR-Präsidenten zwischen kleinen und grösseren Unternehmen lässt sich somit auf die höhere Arbeitsbelastung in grösseren Unternehmen zurückführen. Hinzu kommt die Verantwortung für eine grössere Anzahl an Mitarbeitenden, die sich aber nur schwer quantifizieren lässt.

Brutto-Jahresentschädigung des VR-Präsidenten nach Personalbestand 2014

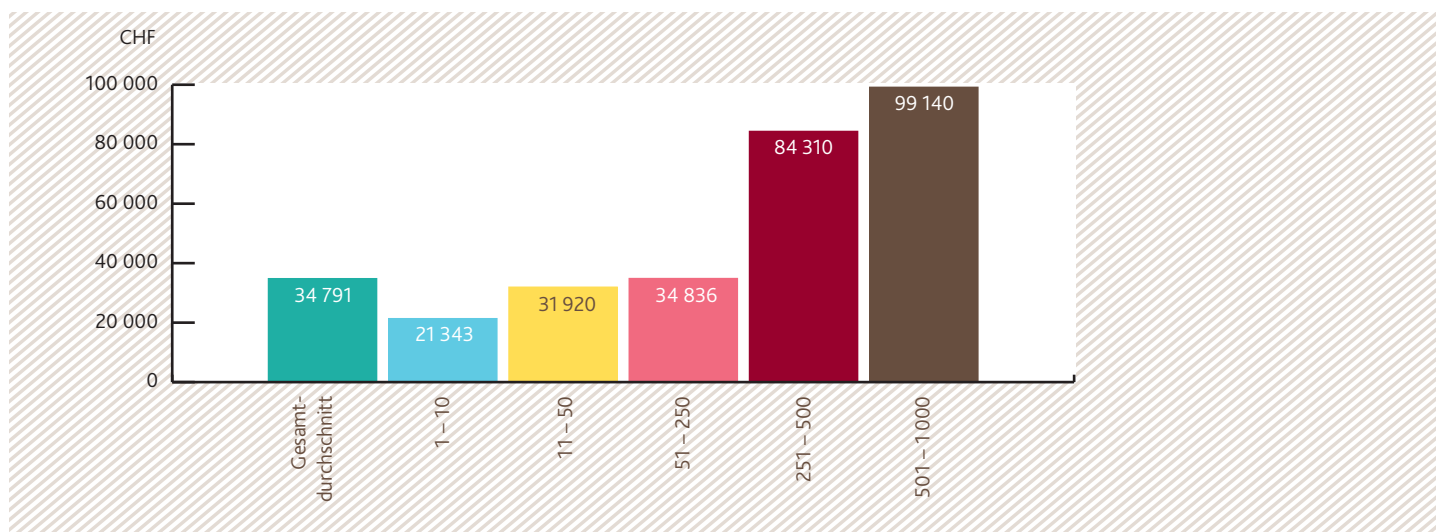


Abb. 4

3.3 Entschädigung des Verwaltungsrats nach Branchen

Ähnlich wie in den früheren Erhebungen gibt es wiederum deutliche Unterschiede in der Entschädigung des Verwaltungsrats nach Branchen.⁶ Mittelständische Banken und Finanzdienstleister entschädigen ihren Verwaltungsrat mit etwa 35 000 Franken durchschnittlich am höchsten. In allen anderen Branchengruppen liegt dieser Wert deutlich niedriger, in der verarbeitenden Industrie (inkl. Gewerbe) und in der Bauwirtschaft nur bei etwa 20 000 Franken oder sogar darunter.

Ein Vergleich über die Jahre zeigt, dass die überdurchschnittliche Entlöhnung im Bereich Handel (inkl. Grosshandel) auf hohem Niveau rückläufig ist. Ein leichter Rückgang zeigt sich ebenfalls für den Bereich der Industrie. Mittelständische Unternehmen dieser exportabhängigen Branche hatten in den vergangenen Jahren unter dem starken Franken zu leiden, was sich anscheinend auch negativ auf die durchschnittlich gezahlten Entschädigungen im Verwaltungsrat ausgewirkt hat.

Bei Banken und Finanzdienstleistern ist die Entschädigung des Verwaltungsrats abermals rückläufig. Der sprunghafte Anstieg der Entlöhnung im Jahr 2008 bei Banken wurde daher erneut nach unten korrigiert.⁷ Die Entlöhnung in diesem Bereich liegt allerdings immer noch höher als 2005. Unsere Stichprobe in diesem Bereich umfasst keine Grossbanken, sondern mittelständisch geprägte Banken und Finanzdienstleister mit max. 250 Mitarbeitenden.

Ein deutlicher Rückgang zeigt sich ebenfalls für die Bauwirtschaft. Für diese Branche und für die Banken/Finanzdienstleister gilt allerdings, dass sie in unserer Stichprobe nur vergleichsweise dünn besetzt sind und die Durchschnittswerte daher mit Vorsicht interpretiert werden sollten, da «Ausreisser» möglich sind. Für beide Branchen liegen aus weniger als 20 Unternehmen Angaben zur Entschädigung des Verwaltungsrats vor.

Brutto-Jahresentschädigung nach Branchen

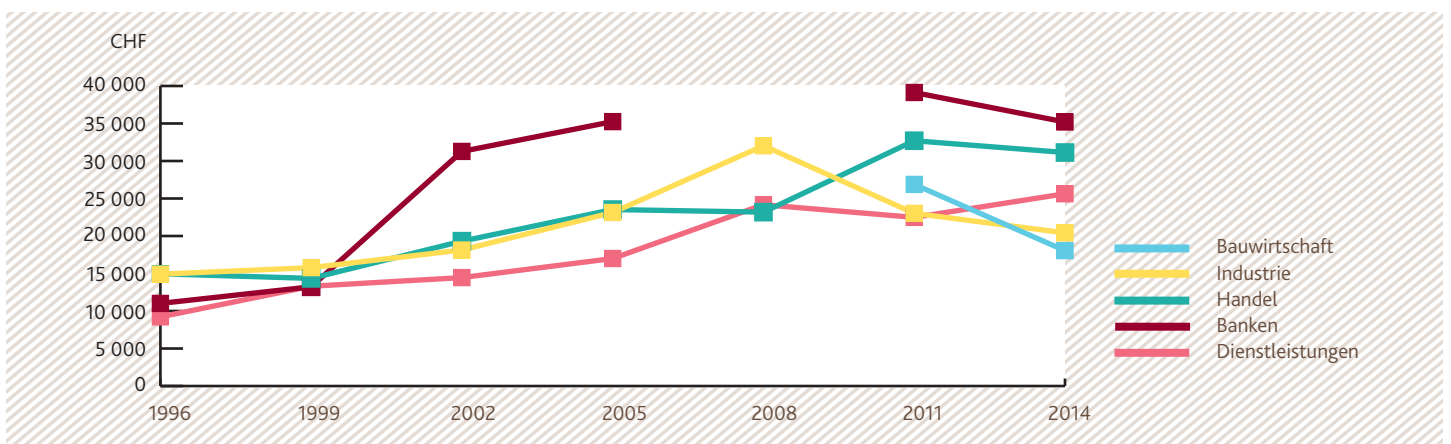
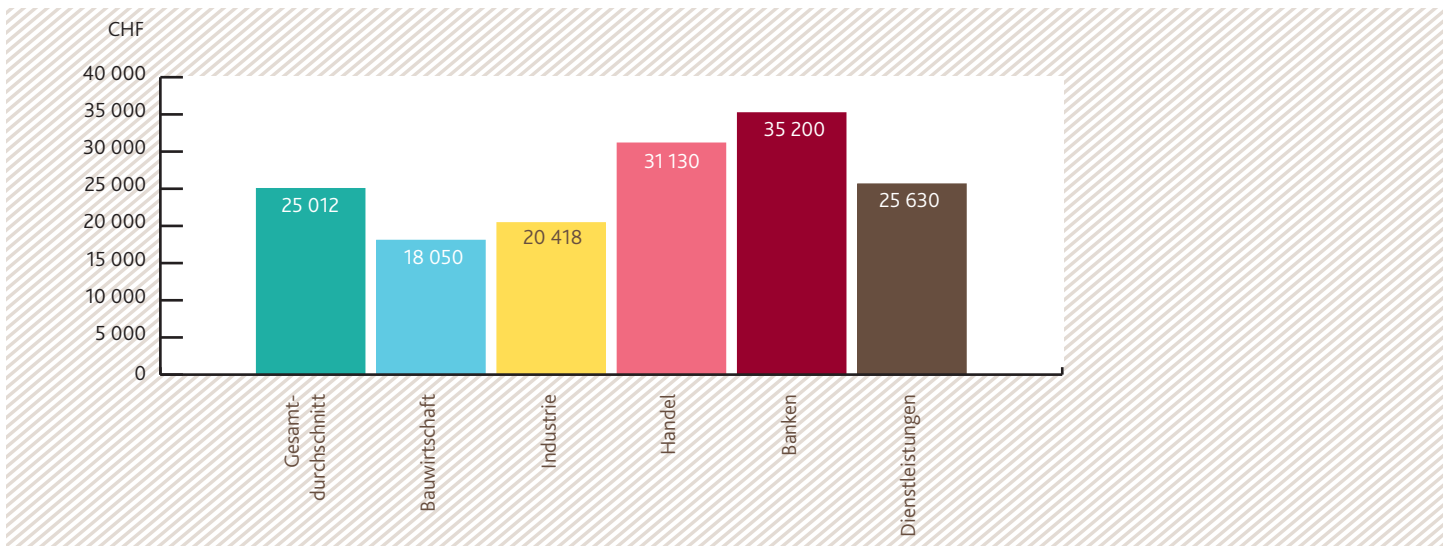


Abb. 5

⁶ Eine genaue Beschreibung der gewählten Branchengliederung findet sich im Anhang zur Methodik.

⁷ Im Jahr 2008 betrug die durchschnittliche VR-Entschädigung bei mittelständischen Banken und Finanzdienstleistern 93 000 Franken. Dieser Wert ist aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht in der Abbildung dargestellt.

3.4 Entschädigung des Verwaltungsrats nach Personalbestand

Die Unternehmensgrösse – gemessen am Personalbestand – ist ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Entlohnung von Verwaltungsratsmitgliedern, was sich ja auch schon beim VR-Präsidenten gezeigt hat. Hinter dem Gesamtdurchschnitt von 25 012 Franken reicht das Spektrum von 18 406 Franken bei Kleinunternehmen bis hin zu 68 550 Franken bei Unternehmen mit 501 bis 1000 Mitarbeitenden. Bei der Interpretation des Werts für Kleinunternehmen sollte berücksichtigt werden, dass hier häufig eine Personalunion zwischen der Führung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung besteht und daher in vielen Fällen keine genaue VR-Entschädigung ausgewiesen werden konnte.⁸

Bei der Entwicklung über die Jahre hat sich von 2008 auf 2011 ein deutlicher Rückgang der VR-Entlohnung bei grossen Unternehmen mit 501 bis 1000 Mitarbeitenden gezeigt, der jetzt teilweise wieder korrigiert wurde. Die durchschnittlichen Werte von 2005 und 2008 wurden aber noch nicht wieder erreicht.

Im Bereich der Klein- und Mittelunternehmen ist es zu einer Angleichung der Entlohnung von Mitgliedern des Verwaltungsrats gekommen. Insbesondere der Durchschnittswert für Unternehmen mit 11 bis 50 Mitarbeitenden liegt nahe beim Durchschnittswert der Unternehmen mit 51 bis 250 Mitarbeitenden. Zukünftige Untersuchungen werden zeigen, ob es sich hierbei um ein einmaliges Phänomen oder einen generellen Trend handelt.

Brutto-Jahresentschädigung nach Personalbestand

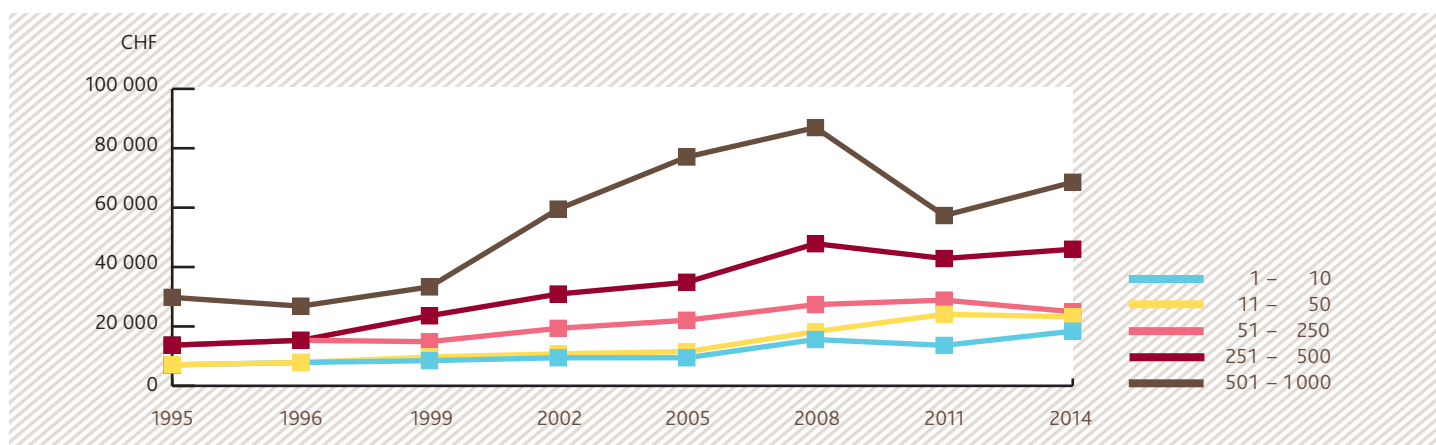
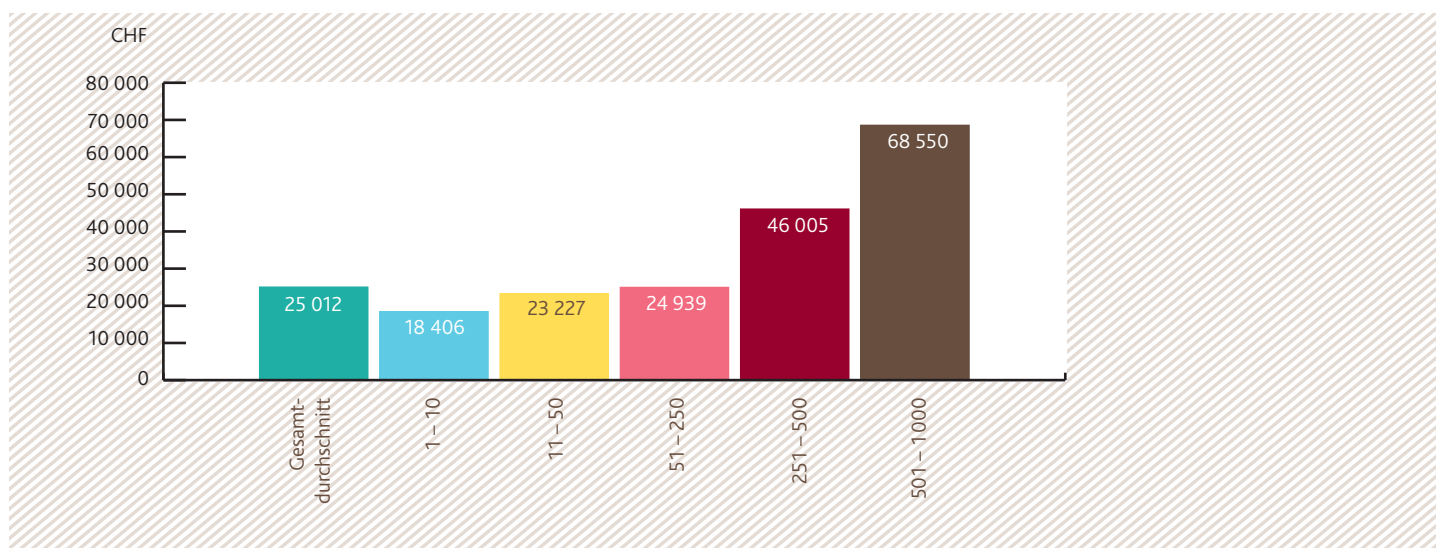


Abb. 6

⁸ Alle Angaben mit «0» wurden bewusst nicht berücksichtigt. Wir gehen davon aus, dass in diesem Fall eine Entschädigung in einer anderen Form geleistet worden ist.



3.5 Entschädigung des Verwaltungsrats nach Umsatz

Die Entwicklung der VR-Entschädigung nach dem Umsatz der Unternehmen ähnelt – wie zu erwarten – stark der Aufgliederung nach dem Personalbestand.

Im Vergleich zum Jahr 2011 zeigt sich ein weiterer Rückgang der Entschädigung bei Unternehmen mit mehr als 300 Mio. Franken Umsatz, was vermutlich, zumindest teilweise, auf die konjunkturelle Entwicklung grösserer, exportorientierter Unternehmen zurückgeführt werden kann.

Brutto-Jahresentschädigung nach Umsatz

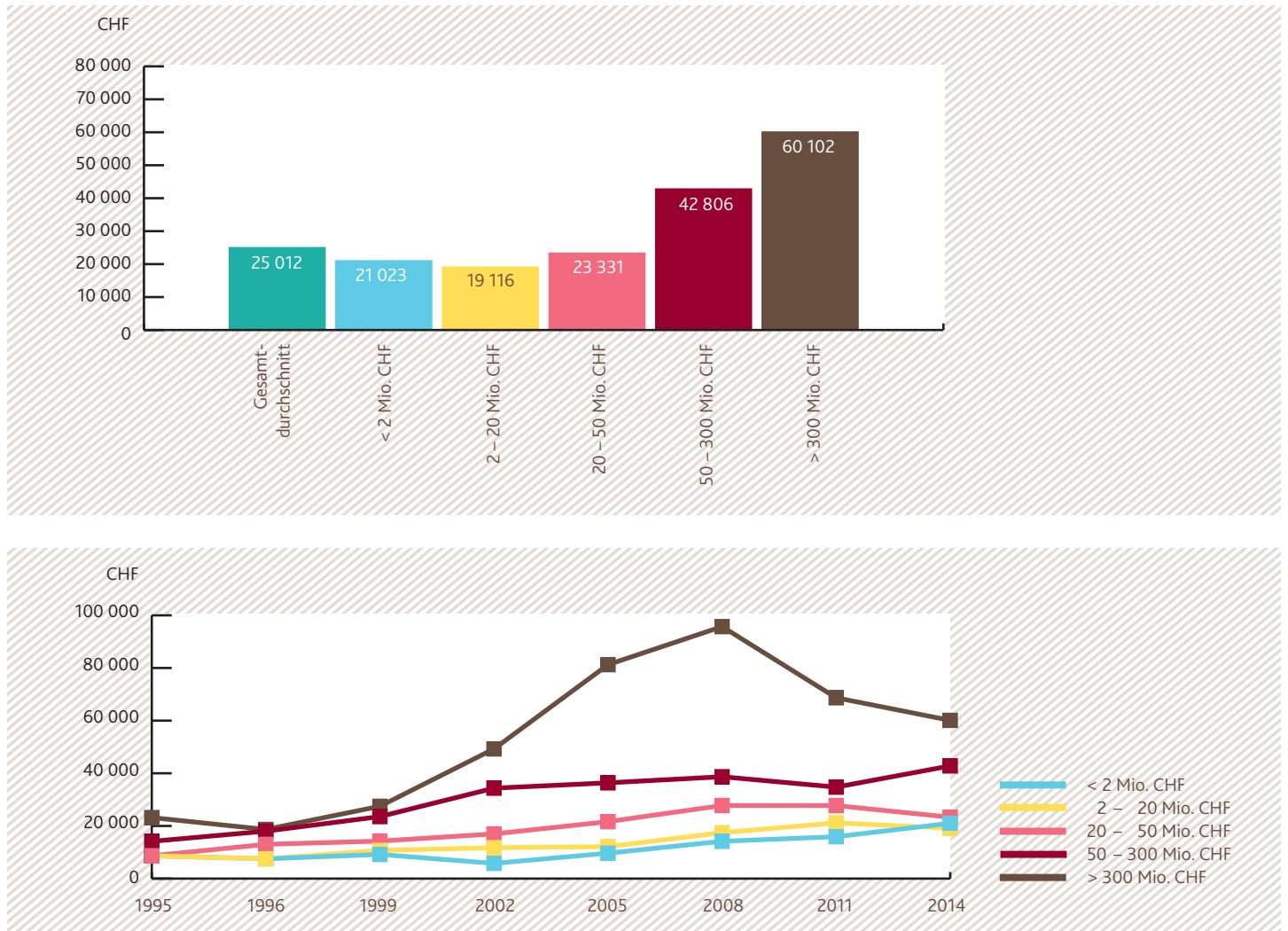


Abb. 7

3.6 Erfolgshonorar

Gegenüber der letzten Durchführung der Studie hat der Einsatz von Erfolgshonoraren zugenommen. Vor allem bei VR-Präsidenten, VR-Delegierten und VR-Mitgliedern finden sich diese heute häufiger als noch vor drei Jahren. Damit setzt sich ein Trend fort, der sich bereits bei den letzten beiden Durchführungen dieser Studie zeigte.

Eher selten werden Erfolgshonorare in der Bauwirtschaft gezahlt. Überdurchschnittlich häufig findet man diese hingegen im Bereich der Dienstleistungen und im Kredit- und Versicherungsgewerbe. In Kleinstunternehmen mit 10 oder weniger Mitarbeitenden werden Erfolgshonorare nur selten eingesetzt.

Anteil Erfolgshonorar

| | VR-Präsident | VR-Delegierter | VR-Vizepräsident | Mitglied VR-Ausschuss | VR-Mitglied |
|----------------|--------------|----------------|------------------|-----------------------|-------------|
| Erfolgshonorar | 13% | 13% | 8% | 10% | 10% |

Tab. 1

3.7 Angemessenheit der Entschädigung

Die BDO Verwaltungsratsstudie 2014 analysiert erstmalig die Angemessenheit der Entschädigung. Hierzu wurden die VR-Präsidenten im Fragebogen um eine Einschätzung gebeten, für wie angemessen sie ihre eigene Jahresentschädigung und die der anderen VR-Mitglieder relativ zu ihrer Verantwortung und Arbeitsbelastung einstufen. Die Beantwortung dieser Frage erfolgte auf einer Skala, die von «viel zu niedrig» bis «viel zu hoch» reichte.

Mehr als 70% der Verwaltungsratspräsidenten erachten die Höhe ihrer Entschädigung als angemessen. Ebenfalls sind mehr als 70% der VR-Präsidenten der Ansicht, dass die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats angemessen entschädigt werden.

Bewertung der Angemessenheit der Jahresentschädigung durch den VR-Präsident 2014

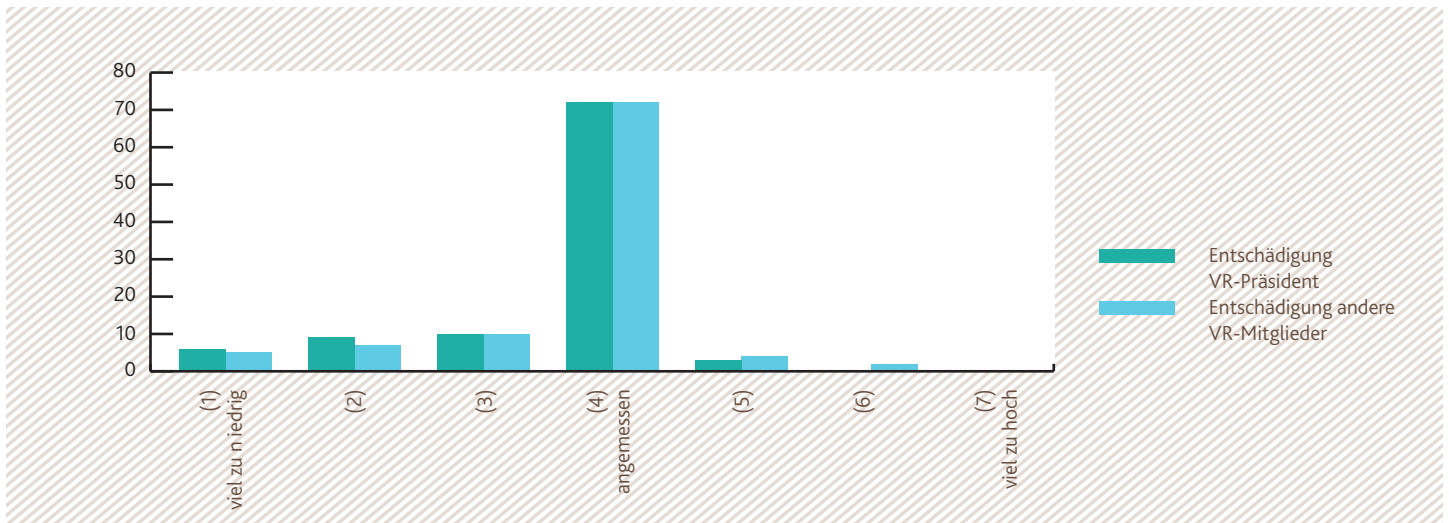


Abb. 8

Es war zu erwarten, dass die befragten Personen ihre Entschädigung als nicht zu hoch taxieren werden. Trotzdem erstaunt der hohe Wert von 70% der Verwaltungsratspräsidenten, welche ihre Entschädigung als angemessen betrachten.

Die eigene Entschädigung wird tendenziell dann als zu niedrig eingestuft, wenn die Wettbewerbsintensität des Marktes, in dem das Unternehmen tätig ist, sehr hoch ist. In einem solchen Umfeld ist die Arbeitsbelastung und Verantwortung des Verwaltungsrats besonders hoch, was sich auch im Wunsch nach einer höheren Entschädigung ausdrückt.

4 Grösse und Struktur des Verwaltungsrats

4.1 Grösse des Verwaltungsrats

In Bezug auf die strukturelle Zusammensetzung des Verwaltungsrats analysieren wir zunächst die Anzahl Mitglieder. Der Verwaltungsrat von mittelständischen Unternehmen in der Schweiz verfügt im Durchschnitt über 3,7 Mitglieder (inkl. VR-Präsident) und ist damit minimal grösser als bei der letzten Durchführung, wo dieser Wert bei 3,6 Personen lag. Der seit 2002 zu beobachtende Trend der Vergrösserung des Verwaltungsrats setzt sich damit auch 2014 fort.⁹

Nach Branchen haben Banken bzw. Unternehmen im Finanzdienstleistungsbereich die grössten Verwaltungsräte. Am unteren Ende der Auflistungen finden sich Handelsunternehmen.

Wie zu erwarten, nimmt die Grösse des Verwaltungsrats mit steigender Unternehmensgrösse zu. Während der Verwaltungsrat von Kleinunternehmen durchschnittlich mit 2,9 Personen besetzt ist, liegt dieser Wert bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden bei über fünf Personen.¹⁰ Tendenziell hat sich der Unterschied zwischen den Unternehmensgrössenklassen aber verringert: Seit 2002 hat sich der Verwaltungsrat insbesondere bei Kleinunternehmen personell vergrössert, während bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden eher ein leichter Rückgang zu verzeichnen ist.

Grösse des Verwaltungsrats 2014 nach Branchen

| | Bauwirtschaft | Industrie | Handel | Banken | Dienstleistungen | Durchschnitt |
|------|---------------|-----------|--------|--------|------------------|--------------|
| 2014 | 4.1 | 3.9 | 3.1 | 5.5 | 3.9 | 3.7 |

Tab. 2

Entwicklung der VR-Grösse nach Branchen

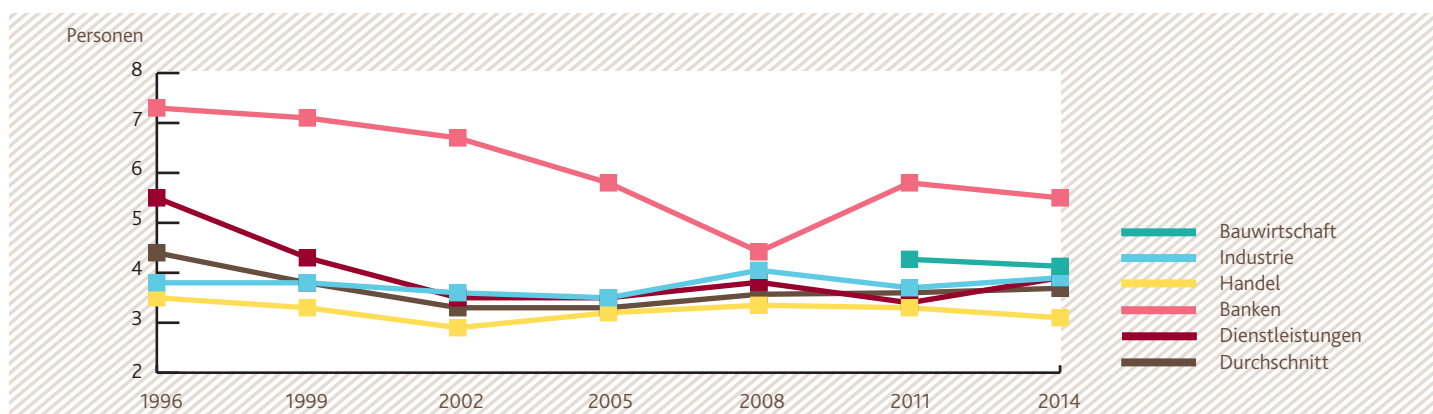


Abb. 9

Grösse des Verwaltungsrats 2014 nach Personalbestand

| | 1 – 10 Mitarbeitende | 11 – 50 Mitarbeitende | 51 – 250 Mitarbeitende | 251 – 500 Mitarbeitende | 501 – 1 000 Mitarbeitende | Durchschnitt |
|------|----------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------|
| 2014 | 2.9 | 3.6 | 4.4 | 5.5 | 5.1 | 3.7 |

Tab. 3

Entwicklung der VR-Grösse nach Personalbestand

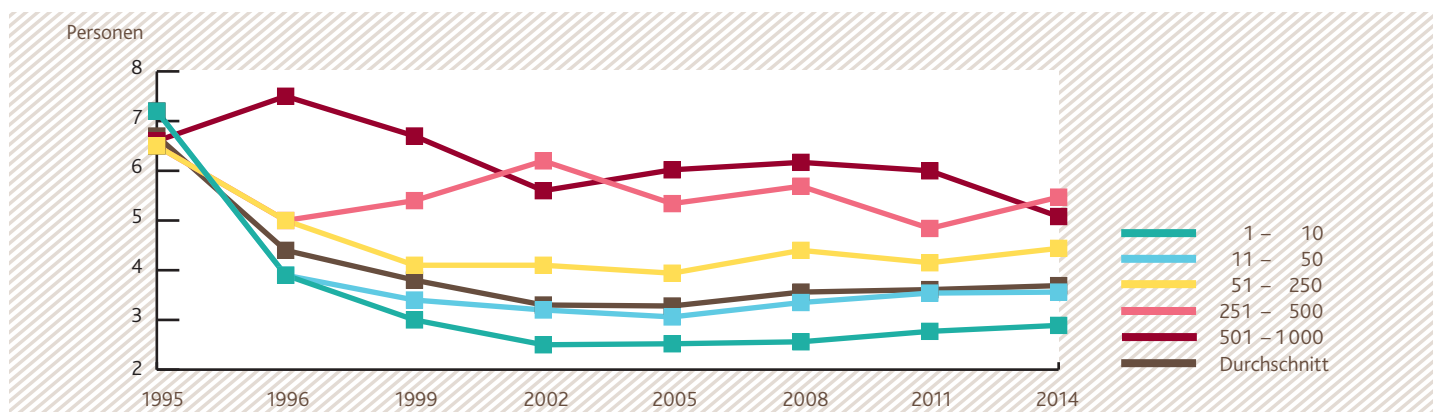


Abb. 10

⁹ Die Werte aus den 1990er Jahren sollten nur mit Vorsicht mit denen der Folgejahre verglichen werden, da es in diesem Zeitraum eine Umstellung bei der Stichprobenziehung gegeben hat.

¹⁰ Die Tatsache, dass im 2014 Unternehmen mit 501 bis 1 000 Mitarbeitenden durchschnittlich einen kleineren Verwaltungsrat als Unternehmen mit 251 bis 500 Mitarbeitenden haben, ist vermutlich nur ein statistischer Ausreisser.

4.2 Altersstruktur und Altersbeschränkung

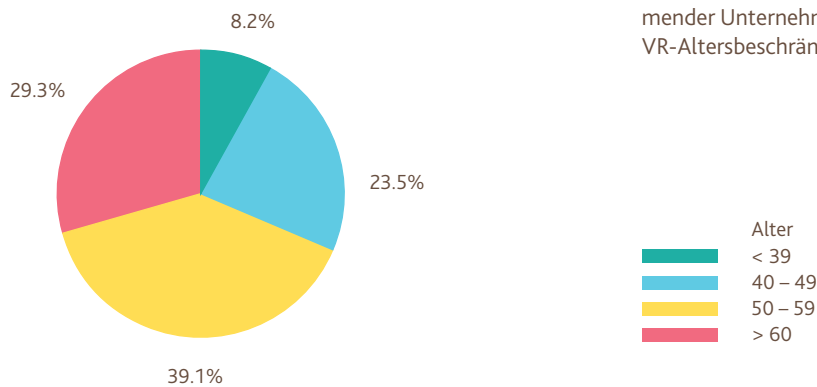
Als oberstes Exekutivorgan Schweizer Aktiengesellschaften werden Verwaltungsräte von Personen im mittleren Alter dominiert. Nur 8% der Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz sind jünger als 40 Jahre. Knapp 30% hingegen sind 60 Jahre oder älter.

Im Vergleich zu 2011 fällt vor allem der Anstieg beim Anteil der Personen in der Altersgruppe 50–59 Jahre auf. Fast 40% der Mitglieder des Verwaltungsrats von mittelständischen Unternehmen in der Schweiz

gehören dieser Altersgruppe an. Zurückgegangen ist dagegen der Anteil der Personen, die 60 Jahre und älter sind. Wir vermuten, dass dies auf eine Zunahme der Alters- und Dienstaltersbeschränkungen zurückzuführen ist. Ebenfalls zurückgegangen ist der Anteil der jüngeren Verwaltungsräte in den Klassen bis 39 und 40 bis 49 Jahre. In der Summe hat das ohnehin bereits hohe Durchschnittsalter der Verwaltungsratsmitglieder erneut zugenommen.

11% der mittelständischen Unternehmen verfügen über eine Altersbeschränkung für die Mitglieder des Verwaltungsrats. Dies ist ein leichter Anstieg gegenüber 2011, wo der Wert noch 9% betragen hat. Während es praktisch keine Kleinstunternehmen mit einer solchen Regelung gibt, nimmt der Anteil der Unternehmen mit Altersbeschränkung mit zunehmender Unternehmensgrösse deutlich zu. Nach Branchen findet man eine VR-Altersbeschränkung am häufigsten bei den Banken.

Altersstruktur des Verwaltungsrats 2014



Entwicklung der Altersstruktur des Verwaltungsrats

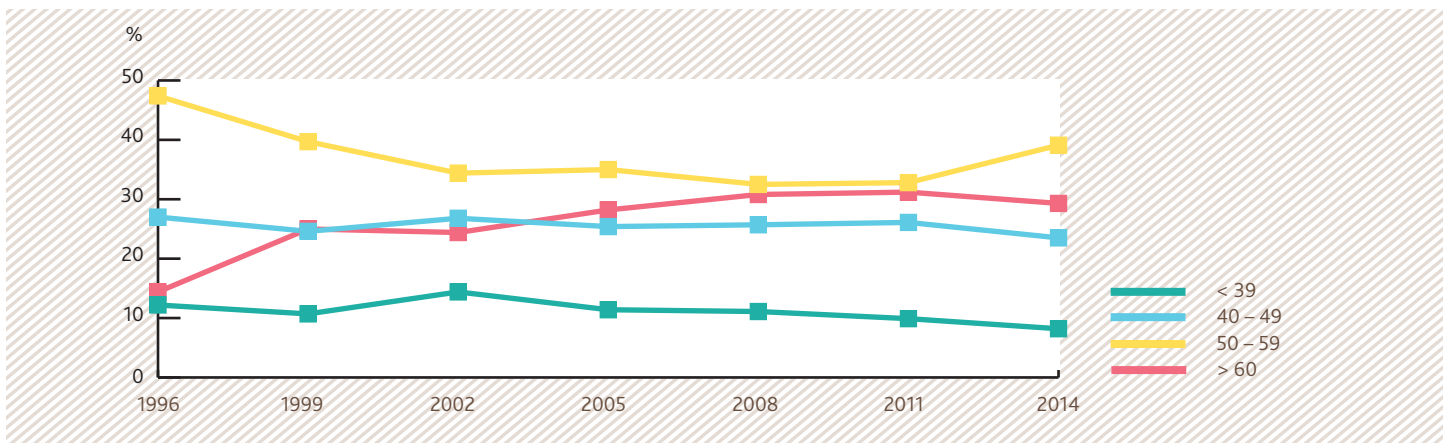


Abb. 11

Altersbeschränkung für VR-Mitglieder nach Personalbestand 2014

| | 1 – 10 Mitarbeitende | 11 – 50 Mitarbeitende | 51 – 250 Mitarbeitende | 251 – 500 Mitarbeitende | 501 – 1 000 Mitarbeitende | Durchschnitt |
|------|----------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------|
| 2014 | 3% | 9% | 18% | 44% | 39% | 11% |

Tab. 4

Altersbeschränkung für VR-Mitglieder nach Branchen 2014

| | Bauwirtschaft | Industrie | Handel | Banken | Dienstleistungen | Durchschnitt |
|------|---------------|-----------|--------|--------|------------------|--------------|
| 2014 | 10% | 12% | 4% | 49% | 14% | 11% |

Tab. 5

4.3 Frauenanteil im Verwaltungsrat

Insgesamt sind 15% aller Verwaltungsräte von mittelständischen Unternehmen in der Schweiz Frauen. Dieser Wert liegt genau gleich hoch wie im Jahr 2011. Der über Jahre zu beobachtende Anstieg des Frauenanteils setzt sich damit bei der vorliegenden Untersuchung nicht fort. Der Anteil der Frauen im Verwaltungsrat von mittelständischen Unternehmen liegt damit immer noch deutlich niedriger als deren Anteil bei den Beschäftigten allgemein.

Im Verwaltungsrat von Kleinunternehmen findet man mit 23% den höchsten Anteil von Frauen. Mit zunehmender Unternehmensgrösse sinkt der Anteil und beträgt bei den Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden nur noch leicht über 10%.

Auch nach Branchen zeigen sich interessante Entwicklungen. Im Handel und bei den Dienstleistungen ist der Frauenanteil leicht gesunken. Hier wurden die deutlichen Anstiege der vergangenen Jahre wieder etwas kompensiert. Bei den Banken und in der Bauwirtschaft hat der Frauenanteil jedoch markant zugenommen.

Frauenanteil nach Personalbestand 2014

| | 1 – 10 Mitarbeitende | 11 – 50 Mitarbeitende | 51 – 250 Mitarbeitende | 251 – 500 Mitarbeitende | 501 – 1 000 Mitarbeitende | Durchschnitt |
|------|----------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------|
| 2014 | 23% | 14% | 10% | 12% | 11% | 15% |

Tab. 6

Entwicklung des Frauenanteils im Verwaltungsrat nach Personalbestand

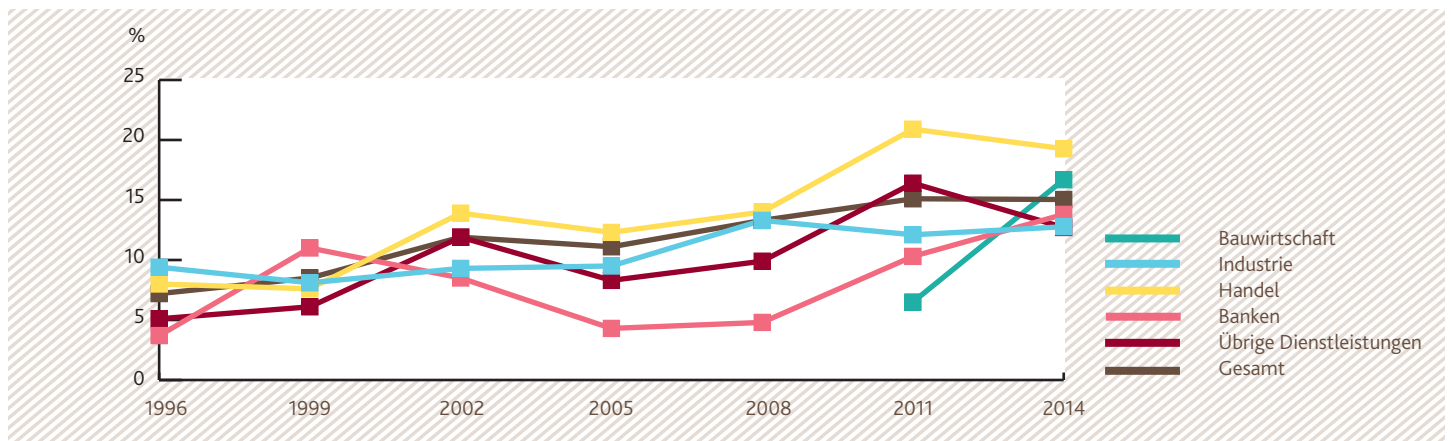


Abb. 12

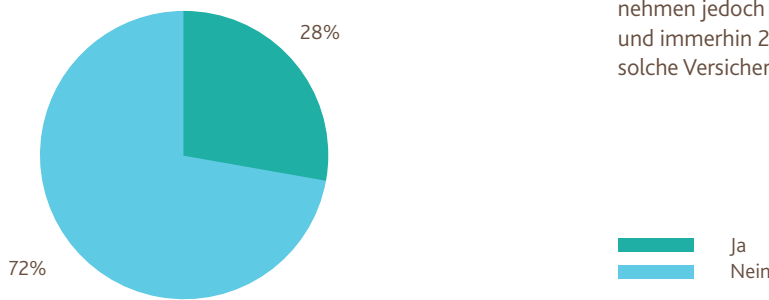
4.4 Organhaftpflichtversicherung

Jedes Mitglied eines Verwaltungsrats eines Schweizer Unternehmens kann für den Schaden, der sich aus einer absichtlichen oder fahrlässigen Pflichtverletzung ergibt, haftbar gemacht werden. Eine Organhaftpflichtversicherung kann gegen die hieraus entstehenden Risiken wie Schadenersatzforderungen, aber auch gegen Abwehrkosten absichern.

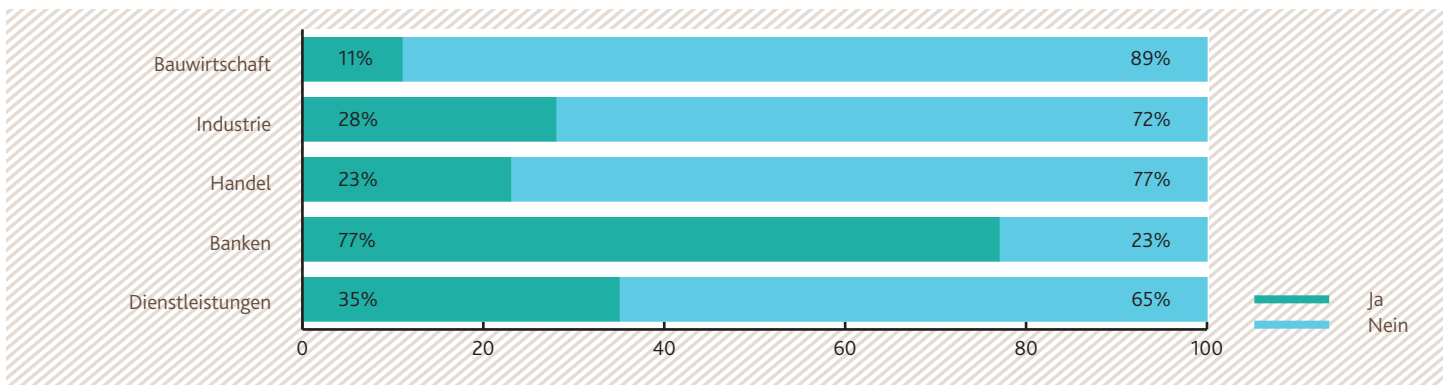
In 28% der befragten mittelständischen Unternehmen haben die Verwaltungsräte hierfür eine Organhaftpflichtversicherung abgeschlossen. Dies ist ein leichter Anstieg gegenüber 2011, als der Anteil noch 25% betragen hatte. In Banken liegt dieser Anteil mit 77% am höchsten, am geringsten ist er im Handel.

Mit zunehmender Unternehmensgrösse nimmt der Einsatz von Organhaftpflichtversicherungen zu. Im Vergleich zu 2008 und 2011 haben die diesbezüglichen Unterschiede zwischen kleineren und grösseren Unternehmen jedoch leicht abgenommen. Auch 18% der Kleinunternehmen und immerhin 26% der Kleinunternehmen verfügen heute über eine solche Versicherung.

Abschluss einer Organhaftpflichtversicherung



Abschluss einer Organhaftpflichtversicherung nach Branchen



Abschluss einer Organhaftpflichtversicherung nach Branchen und nach Personalbestand

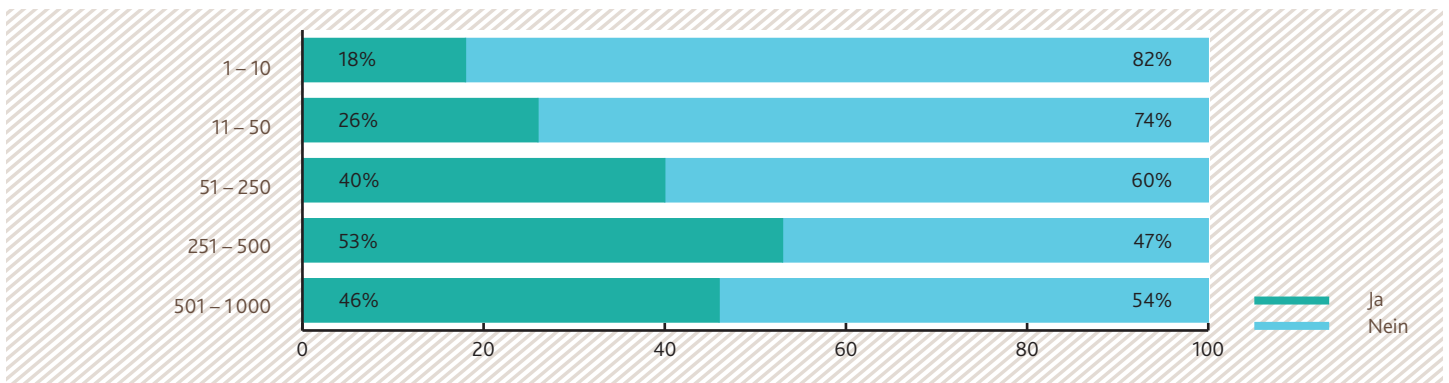


Abb. 13

4.5 Personalunion zwischen der Führung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

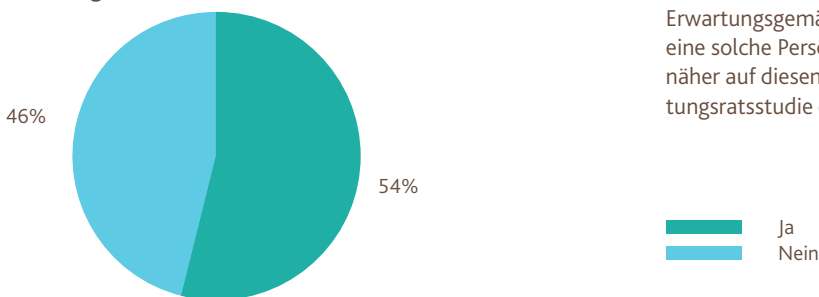
Gerade bei kleinen Unternehmen liegen die Geschäftsleitung und die Führung des Verwaltungsrats häufig in einer Hand. Eine solche Personalunion fördert die Flexibilität und ist mit einem geringen administrativen Aufwand verbunden. Gleichzeitig besteht allerdings die Gefahr, dass keine umfassende Kontrolle der Geschäftsleitung mehr besteht und der externe Blick auf das Unternehmen fehlt.

Bei insgesamt mehr als der Hälfte der befragten mittelständischen Unternehmen (54%) ist die Führung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats ein und derselben Person übertragen. Bei Kleinunternehmen ist dieser Anteil mit 75% noch einmal deutlich höher. Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden trennen dagegen häufiger zwischen diesen beiden Funktionen. Im Vergleich zu 2011 ist der Anteil der Unternehmen mit einer solchen Personalunion leicht rückläufig (2011: 58%).

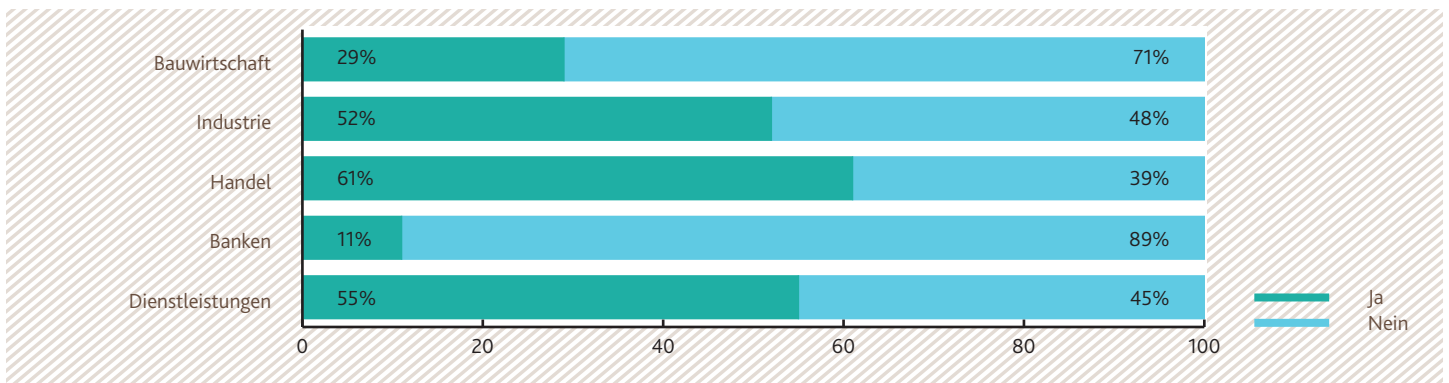
In Bezug auf die Branche ist die Struktur vergleichbar mit jener der letzten Durchführung der Studie im Jahr 2011. Bei Banken gibt es nur sehr selten eine solche Personalunion zwischen VR-Präsident und Führung der Geschäftsleitung. Überdurchschnittlich häufig findet man sie dagegen im Handel und bei den Dienstleistungen.

Erwartungsgemäss findet man auch bei Familienunternehmen sehr häufig eine solche Personalunion. Im Rahmen dieses Berichts gehen wir nicht näher auf diesen Aspekt ein, da dieser bereits in der letzten BDO Verwaltungsratsstudie dargestellt wurde und sich seitdem kaum verändert hat.

Personalunion zwischen der Führung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung



Personalunion zwischen der Führung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung nach Branchen



Personalunion zwischen der Führung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung nach Personalbestand

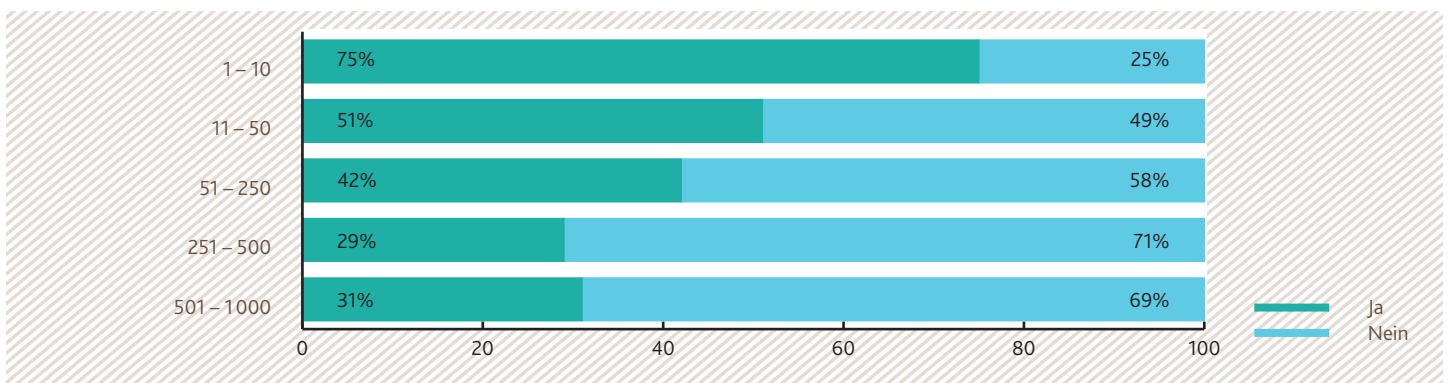


Abb. 14

4.6 Anzahl anderer Verwaltungsratsmandate

Die Anzahl anderer Verwaltungsratsmandate ist ein Indiz für die Professionalisierung der VR-Tätigkeit. Daher wurde die Anzahl der ausgeübten VR-Mandate auch bei der diesjährigen Studie erhoben. Wir unterscheiden dabei nach der Anzahl der insgesamt ausgeübten Verwaltungsratsmandate des VR-Präsidenten und der anderen Mitglieder des Verwaltungsrats.

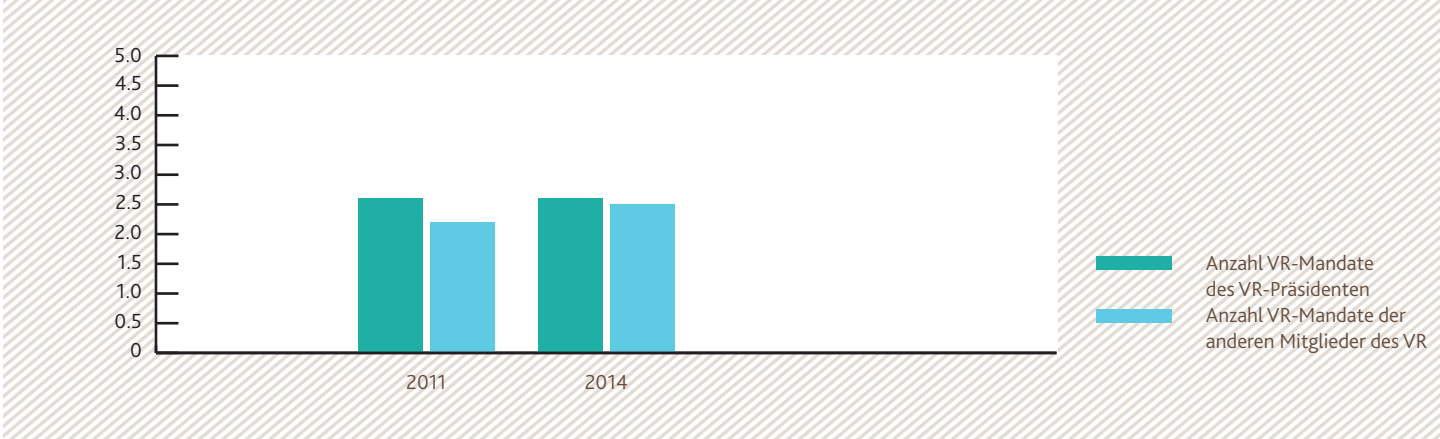
Insgesamt üben VR-Präsidenten durchschnittlich 2,6 VR-Mandate aus, wobei es wieder deutliche Unterschiede zwischen den Branchen und der Grösse des Unternehmens gibt. Für die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats liegt der Wert mit etwa 2,5 VR-Mandaten etwas niedriger. Im Vergleich zu 2011 hat sich die Anzahl der insgesamt ausgeübten VR-Mandate bei den Mitgliedern des VR erhöht, nicht aber bei den VR-Präsidenten.

Bei einer Darstellung nach Branchen fällt vor allem der hohe Wert für die VR-Präsidenten im Bankenbereich auf. Hier üben die VR-Präsidenten durchschnittlich 4,2 Mandate aus. VR-Präsident einer Bank zu sein, erfordert ein dezidiertes Wissen und ein hohes Engagement. Das führte offensichtlich zu einem knappen Kandidaten-Pool und zu einer Professionalisierung. Die Professionalisierung auf der Stufe der VR-Mitglieder ist aufgrund unserer Auswertung deutlich weniger ausgeprägt.

Mit steigender Unternehmensgrösse nimmt die Anzahl der insgesamt ausgeübten Verwaltungsratsmandate sowohl bei den VR-Präsidenten als auch bei den übrigen VR-Mitgliedern zu. Bei den VR-Präsidenten ist die Zunahme stärker als bei den übrigen Mitgliedern des Verwaltungsrats.

Hinter den hier angegebenen Durchschnittswerten kann man eine Zweiteilung feststellen: 36% der VR-Präsidenten und im Durchschnitt 32% der anderen VR-Mitglieder üben nur ein VR-Mandat aus. Diese Personen sind vermutlich nur aufgrund ihrer Branchenkenntnisse oder familiären Zugehörigkeit und nicht wegen ihrer VR-oder Management-Erfahrungen im Verwaltungsrat aktiv. Im Gegensatz dazu haben 15% der VR-Präsidenten und 11% der übrigen VR-Mitglieder fünf oder mehr VR-Mandate inne; ein deutliches Zeichen für eine Professionalisierung.

Anzahl der VR-Mandate



Anzahl der VR-Mandate insgesamt nach Branchen



Anzahl der VR-Mandate insgesamt nach Personalbestand

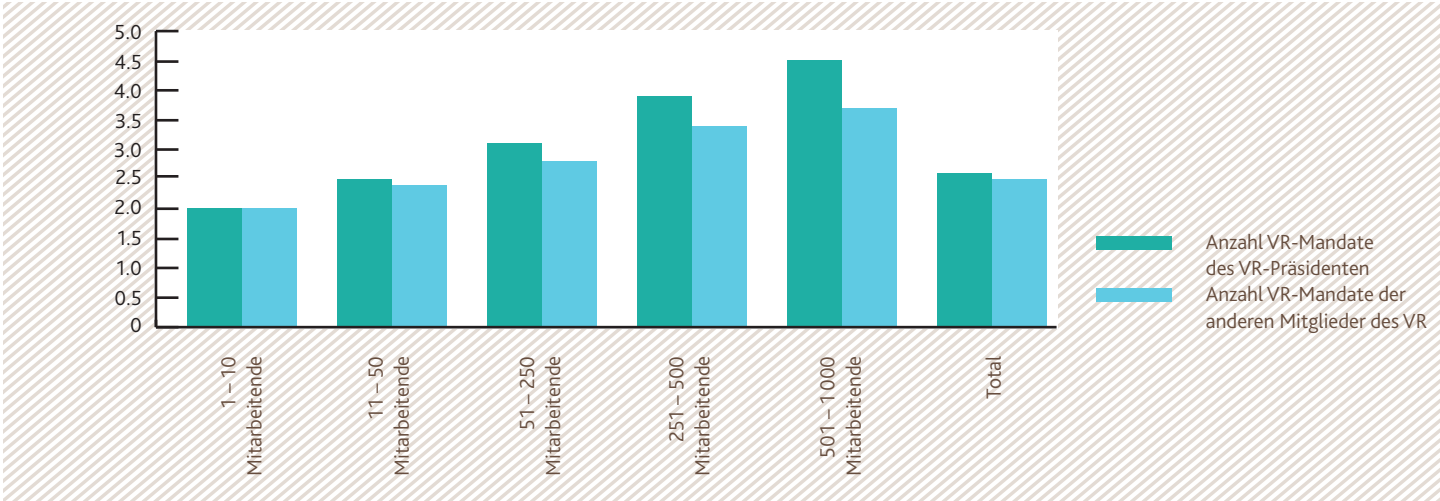


Abb. 15



4.7 Personelle Veränderungen im Verwaltungsrat

Die diesjährige BDO Verwaltungsratsstudie untersucht erstmalig die Häufigkeit von personellen Veränderungen im Verwaltungsrat und die Gründe für diese Veränderungen.

Insgesamt gab es in den vergangenen drei Jahren bei 42% der befragten Unternehmen Veränderungen in der Zusammensetzung des Verwaltungsrats. Erwartungsgemäss steigt der Anteil der Unternehmen mit personellen Veränderungen tendenziell mit steigender Grösse des Verwaltungsrats und damit auch mit steigender Unternehmensgrösse. Bei den Unternehmen mit personellen Veränderungen wurde zusätzlich nach den Gründen gefragt. Der mit Abstand häufigste Grund ist das altersbedingte Ausscheiden.

In 19% der Fälle zeigte eine Evaluation oder eine Selbstevaluation den fehlenden Nutzen eines VR-Mitglieds. Bei 14% erfolgte das Ausscheiden auf eigenen Wunsch wegen zu hoher Arbeitsbelastung. Interessanterweise spielen Konflikte innerhalb des Verwaltungsrats (13%) oder Konflikte mit der Geschäftsleitung (8%) nur vergleichsweise selten eine Rolle. Interessanterweise nimmt das konfliktbedingte Ausscheiden mit zunehmender Unternehmensgrösse tendenziell ab. Grössere Unternehmen scheinen daher Mittel und Wege gefunden zu haben, entweder entstehende Konflikte professionell lösen zu können oder aber bereits im Vorfeld Kandidaten für eine VR-Position auszuwählen, die aufgrund ihres Hintergrunds oder ihrer Persönlichkeit gut in den bestehenden VR passen.

Häufigkeit der Gründe für personelle Veränderungen im Verwaltungsrat 2014

| | Altersbedingtes Ausscheiden | Fehlender Nutzen des VR-Mitglieds | Eigener Wunsch / Arbeitsbelastung | Konflikte innerhalb des VR | Konflikte mit der GL | Nachfolge / Verkauf |
|--------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------|
| Durchschnitt | 51% | 19% | 14% | 13% | 8% | 6% |

Tab. 7

Häufigkeit der Gründe für personelle Veränderungen im Verwaltungsrat nach Personalbestand 2014

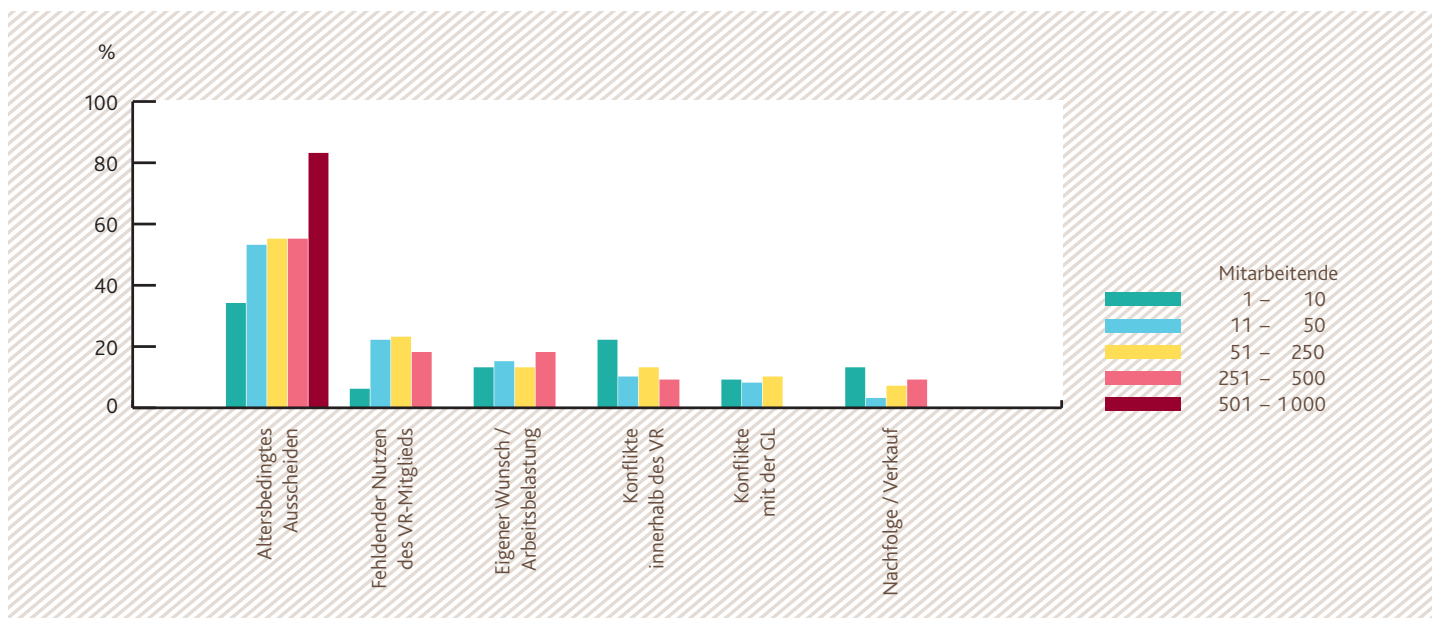


Abb. 16

5 Kontroll- und Steuerungsfunktion des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat ist zum einen ein Aufsichtsorgan, zum anderen aber auch das oberste Exekutivorgan von Aktiengesellschaften in der Schweiz. Bei seiner Tätigkeit kann der Verwaltungsrat mehr oder weniger stark Einfluss auf die Geschäftsleitung nehmen, wobei es auch zu Konflikten kommen kann. Im Rahmen der BDO Verwaltungsratsstudie 2014 wurde erstmals untersucht, in welchem Masse der Verwaltungsrat die Tätigkeit der Geschäftsleitung überwacht und hinterfragt, aktiv Vorschläge für neue Geschäftstätigkeiten macht und bei Unstimmigkeiten auch die Auseinandersetzung mit der Geschäftsleitung oder innerhalb des Verwaltungsrats nicht scheut.

Wie vorne dargestellt, besteht bei der Mehrheit der mittelständischen Unternehmen eine Personalunion der Führung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats. Da aber Verwaltungsrat und Geschäftsleitung üblicherweise nicht nur aus einer Person bestehen und der Verwaltungsrat meist nicht nur aus Mitgliedern der Geschäftsleitung gebildet wird, erscheint es dennoch sinnvoll, die oben genannten Fragen auch bei Vorliegen einer Personalunion zu stellen.

In der nachfolgenden Abbildung 17 wird deutlich, dass die befragten VR-Präsidenten tendenziell davon ausgehen, dass eine Kontrolle der Tätigkeit der Geschäftsleitung stattfindet und der Verwaltungsrat hierbei auch nach innen und nach aussen konfliktfähig ist. In etwas geringerem Masse wird der Verwaltungsrat als Gremium gesehen, welches der Geschäftsleitung aktiv Vorschläge für neue Geschäftstätigkeiten macht.

In der Selbsteinschätzung des VR-Präsidenten wird wie vermutet die Aufsichts- und Kontrollfunktion ebenfalls in etwas geringerem Masse wahrgenommen, wenn eine Personalunion zwischen der Führung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats besteht. Keine Unterschiede bestehen in Bezug auf das Vorschlagen neuer Geschäftstätigkeiten.

Einflussnahme und Konfliktfähigkeit des Verwaltungsrats nach Vorliegen einer Personalunion zwischen der Führung von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat

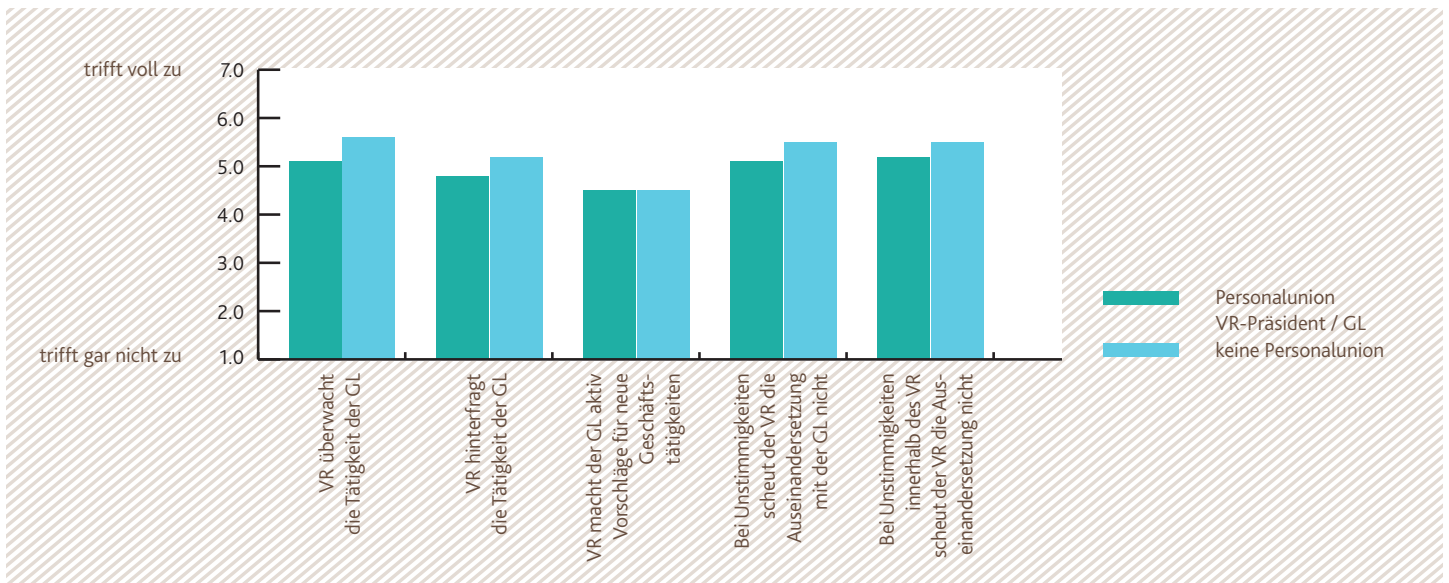


Abb. 17

Da die fünf oben genannten Sachverhalte hinsichtlich Einflussnahme und Konfliktfähigkeit des Verwaltungsrats inhaltlich und auch statistisch eng zusammenhängen, erscheint es gerechtfertigt, einen Indexwert aus allen fünf Einzelwerten zu berechnen. Wir bezeichnen diesen Index als «Kontroll- und Steuerungsfunktion» des Verwaltungsrats. Nachfolgend analysieren wir, in welchem Masse der Verwaltungsrat diese Funktion nach Grösse des Unternehmens ausübt. Die Abbildung 18 verdeutlicht, dass der Verwaltungsrat mit zunehmender Unternehmensgrösse seine Kontroll- und Steuerungsfunktion immer stärker wahrnimmt. Interessanter-

weise spielt es bei Kleinstunternehmen keine Rolle, ob eine Personalunion zwischen der Führung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung vorliegt oder nicht. Mit steigender Unternehmensgrösse übt der Verwaltungsrat seine Kontroll- und Steuerungsfunktion tendenziell in höherem Masse aus. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, in denen keine Personalunion vorliegt und weniger für Unternehmen mit einer solchen Personalunion. Hieraus kann man schliessen, dass der Verwaltungsrat seine Kontroll- und Steuerungsfunktion in mittelgrossen und grossen Unternehmen insbesondere dann erfolgreich ausüben kann, wenn keine Personalunion vorliegt.

Kontroll- und Steuerungsfunktion des Verwaltungsrats

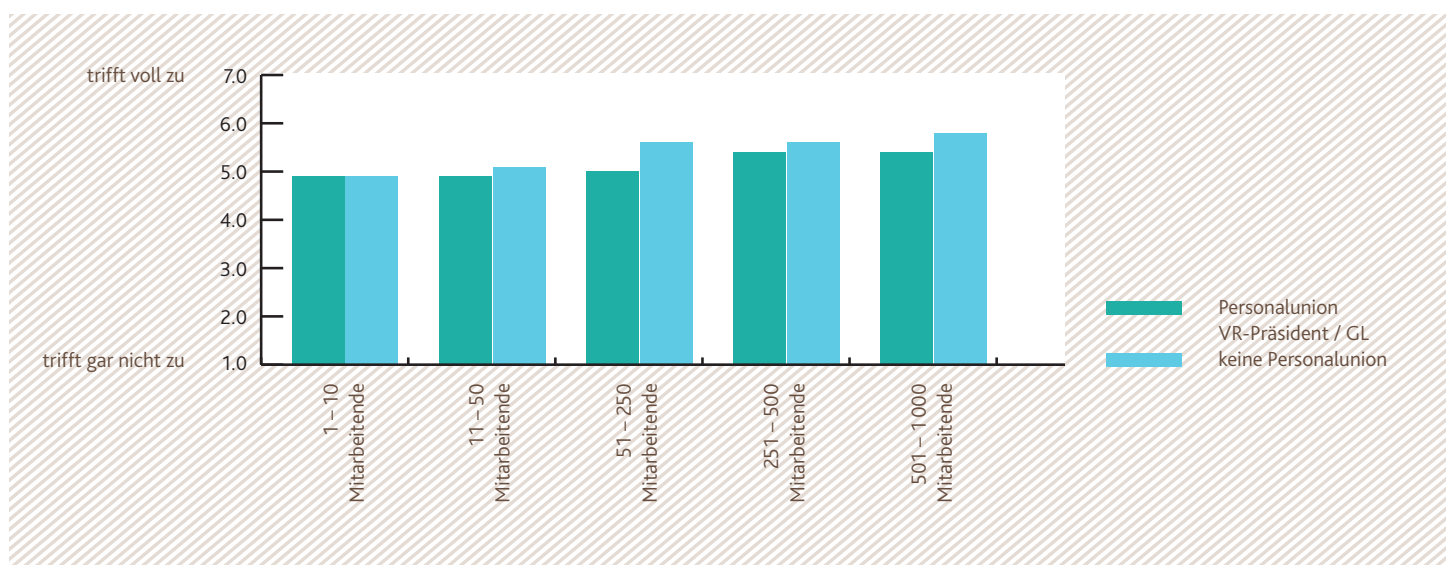


Abb. 18



6 Anhang: Methodik

Ziele der Erhebung

Seit Beginn der Untersuchungsreihe werden von BDO die folgenden Ziele definiert und verfolgt:

In kleinen und mittleren Unternehmen der Schweiz wird eine quantitative Studie zu wichtigen Informationen rund um den Verwaltungsrat durchgeführt.

Folgende quantitativen Grössen und Fragen stehen jeweils im Zentrum des Interesses:

- Die Brutto-Jahresentschädigung des Verwaltungsrats und ihre Entwicklung im Zeitablauf. Dabei errechnet sich die Brutto-Jahresentschädigung des Verwaltungsrats aus dem (mit den gültigen Nennungen) gewichteten Mittelwert der durchschnittlichen Entlohnung der einzelnen erfragten Funktionen im Verwaltungsrat. Nicht nur dieser Durchschnittswert, sondern auch die durchschnittliche Entschädigung der verschiedenen Funktionen innerhalb des Verwaltungsrats interessieren dabei. Zudem werden die Unterschiede nach Branche, Personalbestand, Umsatz und weiteren Merkmalen untersucht.
- Wie setzen sich die Verwaltungsräte, bezogen auf die Grösse, auf das Alter und den Frauenanteil, zusammen? In welcher Form werden die Verwaltungsräte entschädigt? Wie oft gibt es eine Personalunion zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung? Welche besonderen Merkmale weisen Verwaltungsräte in Familienunternehmen auf?
- Zusätzlich wurde 2014 danach gefragt, in welchem Masse es eine personelle Fluktuation im Verwaltungsrat gegeben hat und was die Gründe hierfür waren, ob die Entschädigung als angemessen wahrgenommen wird und in welchem Masse der Verwaltungsrat die Tätigkeit der Geschäftsleitung überwacht und hinterfragt und hierbei auch vor Konflikten nicht zurückschreckt.

Erhebungsmethode und Rücklauf

Die Befragung wurde als schriftliche Befragung durchgeführt. Hierzu wurden bei einem grossen Adresslieferanten 9 000 Kontaktdaten von Verwaltungsratspräsidenten von Schweizer Aktiengesellschaften erworben. Die Stichprobe wurde als geschichtete Zufallsstichprobe gezogen. In den drei Grössenkategorien 1–10, 11–50 und 51–250 Mitarbeiter wurden jeweils 3 000 Unternehmen zufällig ausgewählt und der Verwaltungsratspräsident persönlich mit einem Fragebogen inkl. Antwortcouvert angeschrieben. Die Befragten konnten entweder den Papierfragebogen ausfüllen oder die Daten in ein geschütztes Onlineformular eintragen.

Von den 9 000 insgesamt versendeten Fragebogen konnten ca. 200 aufgrund einer neuen oder fehlerhaften Adresse nicht zugestellt werden. Die Nettostichprobe beträgt daher 8 800 Fragebogen. Insgesamt gingen 608 ausgefüllte Fragebogen ein, davon 538 per Post und 70 als ausgefüllte Onlinefragebogen. Die Rücklaufquote liegt mit knapp 7% ähnlich hoch wie bei der letzten Durchführung der Befragung im Jahr 2011. 600 teilnehmende Unternehmen haben nicht mehr als 1 000 Mitarbeitende und bilden die Basis für diese Studie.

Durch die Art der Stichprobenziehung als geschichtete Zufallsstichprobe ergab sich eine leicht andere Grössenverteilung der Unternehmen als bei der Durchführung der Studie im Jahr 2011. Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse über die Jahre sicherzustellen, wurde daher eine GewichtungsvARIABLE eingeführt, die zu der exakt gleichen Grössenverteilung der Unternehmen in der realisierten Stichprobe wie in den Jahren 2008 und 2011 führt. Wie im Jahr 2011 wurden Unternehmen mit mehr als 1 000 Mitarbeitenden bei der Berechnung der Durchschnittswerte nicht einbezogen, da in diesen grossen Unternehmen zum Teil sehr hohe Entlohnungen gezahlt werden, die den Durchschnittswert verzerren würden.

Die Ergebnisse einer Stichprobe können dann als repräsentativ angesehen werden, wenn die Struktur der Elemente der Stichprobe ähnlich wie in der Grundgesamtheit ist. In Bezug auf die Grössenstruktur der befragten Unternehmen ähnelt unsere Stichprobe der Grundgesamtheit, wobei Klein- und Kleinstunternehmen leicht unterrepräsentiert und Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden leicht überrepräsentiert sind. Diese Einschränkung kann allerdings dadurch überwunden werden, dass die Resultate für die einzelnen Grössenkategorien separat betrachtet werden.

Die Durchführung der Befragung und die Auswertung der Daten erfolgte durch Dr. Heiko Bergmann und Prof. Dr. Urs Fueglistaller vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der Universität St. Gallen

Erläuterung wichtiger Variablen

Bei der Branche wählen wir eine Einteilung in die folgenden fünf Branchengruppen:

- «Bauwirtschaft»: Bauhaupt- und Baunebengewerbe, Agrarwirtschaft, Gartenbau und Bergbau.
- «Industrie»: Industrie, verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung.
- «Handel»: Handel, Grosshandel, Garagisten/Reparatur, Gastgewerbe.
- «Banken»: Kredit- und Versicherungsgewerbe, Finanzdienstleistungen.
- «Dienstleistungen»: Wirtschaftsnaher Dienstleistungen (Treuhand, Unternehmensberatung, Advokatur, Personalberatung, Marketing), Informatik /EDV, Verlage, Medien, Gesundheit, Unterhaltung, Erziehung, Ausbildung, Dienstleistungen für Privatpersonen, Tourismus, Ingenieur- und Architekturdienstleistungen, Verkehr, Logistik.

7 Anhang: Datentabelle

Entschädigung nach Funktionen (in CHF)

| | Durchschnitte | | | VR-Präsident | | VR-Dele |
|---------------------------|---------------|------------|----------------------|--------------|------------|---------|
| | Anzahl Firmen | Mittelwert | Gesamtdurchschnitt** | Gült.N | Mittelwert | Gült.N |
| Gesamtdurchschnitt | 600 | 25 281 | 25 012 | 319 | 34 791 | 80 |
| Region | | | | | | |
| Deutscheschweiz | 523 | 24 666 | 24 378 | 287 | 33 618 | 70 |
| Westschweiz | 77 | 30 266 | 30 763 | 31 | 45 614 | 10 |
| Branche | | | | | | |
| Bauwirtschaft | 34 | 15 388 | 18 050 | 19 | 27 391 | 5 |
| Industrie | 209 | 21 829 | 20 418 | 115 | 26 985 | 34 |
| Handel | 190 | 31 351 | 31 130 | 88 | 41 076 | 27 |
| Banken | 14 | 26 528 | 35 200 | 12 | 56 558 | |
| Dienstleistungen | 154 | 25 967 | 25 630 | 84 | 37 466 | 14 |
| Personalbestand | | | | | | |
| 1 bis 10 | 156 | 21 124 | 18 406 | 54 | 21 343 | 11 |
| 11 bis 50 | 274 | 23 648 | 23 227 | 144 | 31 920 | 43 |
| 51 bis 250 | 138 | 24 710 | 24 939 | 100 | 34 836 | 26 |
| 251 bis 500 | 22 | 35 478 | 46 005 | 13 | 84 310 | |
| 501 bis 1 000 | 10 | 53 739 | 68 550 | 8 | 99 140 | |
| Umsatz | | | | | | |
| bis unter 2 Mio. | 58 | 19 211 | 21 023 | 13 | 18 759 | 1 |
| CHF 2 bis unter 20 Mio. | 337 | 20 310 | 19 116 | 167 | 24 479 | 51 |
| CHF 20 bis unter 50 Mio. | 95 | 22 021 | 23 331 | 68 | 33 916 | 14 |
| CHF 50 bis unter 300 Mio. | 60 | 44 418 | 42 806 | 42 | 65 837 | 8 |
| CHF 300 Mio. und mehr | 7 | 43 531 | 60 102 | 7 | 110 153 | 1 |
| Keine Angabe | 43 | | | | | |

* Bei weniger als fünf Nennungen werden die Werte aus Vertraulichkeitsgründen nicht ausgewiesen.

** Berechnung siehe Anhang Methodik.

Tab. 8

| gierter | VR-Vizepräsident | | Mitglied VR-Ausschuss | | | VR-Mitglied | |
|---------|------------------|--------|-----------------------|--------|------------|-------------|------------|
| | Mittelwert | Gült.N | Mittelwert | Gült.N | Mittelwert | Gült.N | Mittelwert |
| | 33 416 | 132 | 21 127 | 65 | 21 844 | 314 | 15 224 |
| | 29 240 | 121 | 21 479 | 51 | 23 506 | 292 | 15 484 |
| | 61 133 | 11 | 17 299 | 13 | 15 503 | 22 | 11 783 |
| | 19 432 | 7 | 13 285 | 4 | * | 17 | 12 359 |
| | 31 834 | 60 | 18 970 | 22 | 19 502 | 121 | 11 854 |
| | 37 107 | 28 | 21 357 | 11 | 35 912 | 83 | 21 304 |
| | | 8 | 29 871 | 5 | 29 556 | 10 | 16 657 |
| | 35 131 | 30 | 24 665 | 23 | 18 085 | 83 | 14 488 |
| | 45 775 | 18 | 15 877 | 8 | 10 000 | 60 | 12 624 |
| | 29 822 | 57 | 16 510 | 23 | 24 987 | 145 | 15 000 |
| | 34 247 | 43 | 21 681 | 25 | 18 228 | 89 | 14 559 |
| | | 10 | 41 425 | 8 | 31 517 | 13 | 20 140 |
| | | 4 | * | 1 | * | 7 | 41 556 |
| | * | 4 | * | 3 | * | 11 | 21 723 |
| | 31 989 | 59 | 10 291 | 26 | 21 998 | 175 | 12 795 |
| | 23 659 | 30 | 21 088 | 16 | 16 551 | 65 | 14 891 |
| | 72 001 | 24 | 35 174 | 13 | 27 150 | 39 | 21 930 |
| | * | 5 | 49 726 | 1 | * | 7 | 30 776 |

Median und Quartile der Entschädigung nach Funktionen (in CHF)

| (ohne Null-Werte) | VR-Präsident | | | VR-Delegierter | | |
|---------------------------|--------------|--------|---------|----------------|--------|--------|
| | Q 25 | Median | Q 75 | Q 25 | Median | Q 75 |
| Gesamtdurchschnitt | 8 000 | 18 000 | 35 000 | 6 000 | 12 000 | 20 000 |
| Region | | | | | | |
| Deutscheschweiz | 8 000 | 18 000 | 35 000 | 6 000 | 12 000 | 20 000 |
| Westschweiz | 9 000 | 16 800 | 50 000 | 9 000 | 16 800 | 40 000 |
| Branche | | | | | | |
| Bauwirtschaft | 7 000 | 10 666 | 30 000 | 6 000 | 8 000 | 47 000 |
| Industrie | 8 000 | 17 000 | 30 000 | 7 000 | 12 000 | 20 000 |
| Handel | 9 000 | 15 000 | 45 000 | 6 000 | 15 000 | 40 000 |
| Banken | 8 000 | 50 000 | 87 900 | | | |
| Dienstleistungen | 10 000 | 20 000 | 32 700 | 6 000 | 10 000 | 24 000 |
| Personalbestand | | | | | | |
| 1 bis 10 | 5 000 | 8 300 | 17 250 | 8 600 | 20 000 | 53 500 |
| 11 bis 50 | 8 000 | 15 000 | 25 000 | 5 000 | 10 000 | 18 000 |
| 51 bis 250 | 12 000 | 22 500 | 40 000 | 10 000 | 15 000 | 20 000 |
| 251 bis 500 | 50 000 | 70 000 | 100 000 | | | |
| 501 bis 1 000 | 30 000 | 89 500 | 110 000 | | | |
| Umsatz | | | | | | |
| bis unter 2 Mio. | 1 500 | 6 500 | 18 500 | * | * | * |
| CHF 2 bis unter 20 Mio. | 6 000 | 10 000 | 20 000 | 5 000 | 10 200 | 18 000 |
| CHF 20 bis unter 50 Mio. | 12 000 | 20 000 | 35 000 | 6 000 | 16 800 | 20 000 |
| CHF 50 bis unter 300 Mio. | 24 000 | 48 000 | 87 900 | 10 000 | 20 000 | 60 000 |
| CHF 300 Mio. und mehr | 50 000 | 61 000 | 130 000 | * | * | * |

* Bei weniger als acht Nennungen werden die Werte aus Vertraulichkeitsgründen nicht ausgewiesen.

Tab. 9

Median

Der Median bezeichnet den Wert, der die angegebenen Entschädigungen in zwei gleich grosse Hälften teilt: 50% liegen darüber, 50% darunter.

Quartil

Das untere Quartil bezieht sich auf die untersten 25%. Das heisst ein Viertel aller Werte (Nennungen, Entschädigungen) liegen unter diesem Quartilswert. Beim oberen Quartil geht es um die höchsten 25%.

| VR-Vizepräsident | | | Mitglied VR-Ausschuss | | | VR-Mitglied | | |
|------------------|--------|---------|-----------------------|--------|--------|-------------|--------|--------|
| Q 25 | Median | Q 75 | Q 25 | Median | Q 75 | Q 25 | Median | Q 75 |
| 6 000 | 12 000 | 24 000 | 6 000 | 12 000 | 25 000 | 5 000 | 10 000 | 18 000 |
| 7 500 | 12 000 | 25 000 | 7 000 | 12 000 | 25 000 | 5 000 | 10 000 | 18 000 |
| 3 000 | 5 000 | 15 000 | 5 000 | 12 000 | 20 000 | 4 000 | 7 000 | 15 000 |
| 4 000 | 4 363 | 9 000 | * | * | * | 4 000 | 10 000 | 12 000 |
| 8 000 | 14 000 | 20 000 | 8 000 | 12 000 | 25 000 | 5 000 | 10 000 | 15 000 |
| 5 000 | 9 000 | 20 000 | 6 000 | 9 000 | 20 000 | 6 000 | 10 000 | 21 000 |
| 10 400 | 31 800 | 40 000 | 3 000 | 25 000 | 40 000 | 6 500 | 15 000 | 23 000 |
| 10 000 | 18 000 | 30 000 | 10 000 | 15 000 | 25 000 | 5 000 | 10 000 | 18 000 |
| 5 000 | 6 000 | 10 400 | 3 000 | 5 000 | 20 000 | 3 000 | 6 200 | 13 396 |
| 5 000 | 10 000 | 16 000 | 5 000 | 9 500 | 18 000 | 5 000 | 8 750 | 15 000 |
| 10 000 | 16 800 | 25 000 | 9 500 | 14 500 | 25 000 | 9 000 | 12 000 | 18 000 |
| 26 500 | 36 800 | 51 000 | 20 000 | 31 500 | 40 000 | 15 000 | 21 000 | 27 400 |
| * | * | * | * | * | * | 25 000 | 50 000 | 50 000 |
| * | * | * | * | * | * | 1 250 | 3 750 | 29 250 |
| 5 000 | 8 000 | 12 000 | 4 363 | 7 000 | 16 000 | 4 000 | 7 000 | 12 000 |
| 10 000 | 16 000 | 20 500 | 10 000 | 17 000 | 20 000 | 8 500 | 12 000 | 20 000 |
| 12 500 | 31 800 | 60 000 | 10 000 | 15 000 | 40 000 | 12 000 | 20 000 | 30 000 |
| 29 000 | 30 000 | 100 000 | * | * | * | 18 000 | 25 000 | 36 000 |

Altersstruktur und Organisation des Verwaltungsrats

| | % Anteile in Alterskategorien | | | | % Verteilung Geschlechter | |
|---------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------------------|--------------|
| | bis 39 | von 40 bis 49 | von 50 bis 59 | 60 und älter | Frauenanteil | Männeranteil |
| Gesamtdurchschnitt | 8.2% | 23.5% | 39.1% | 29.3% | 15.0% | 85.0% |
| Region | | | | | | |
| Deutschschweiz | 8.1% | 22.9% | 39.9% | 29.1% | 14.9% | 85.1% |
| Westschweiz | 8.8% | 27.8% | 33.2% | 30.2% | 16.0% | 84.0% |
| Branche | | | | | | |
| Bauwirtschaft | 6.4% | 26.4% | 27.5% | 39.7% | 16.7% | 83.3% |
| Industrie | 7.0% | 23.5% | 39.1% | 30.6% | 12.8% | 87.2% |
| Handel | 10.0% | 21.2% | 37.8% | 31.2% | 19.3% | 80.7% |
| Banken | 3.8% | 35.1% | 35.9% | 25.2% | 13.8% | 86.2% |
| Dienstleistungen | 8.4% | 24.9% | 43.4% | 23.3% | 12.7% | 87.3% |
| Personalbestand | | | | | | |
| 1 bis 10 | 8.3% | 21.0% | 42.7% | 28.2% | 22.5% | 77.5% |
| 11 bis 50 | 8.1% | 25.4% | 39.0% | 27.6% | 13.9% | 86.1% |
| 51 bis 250 | 7.6% | 24.0% | 36.5% | 31.8% | 9.7% | 90.3% |
| 251 bis 500 | 12.1% | 17.6% | 33.3% | 37.0% | 12.1% | 87.9% |
| 501 bis 1000 | 8.0% | 18.1% | 35.1% | 38.8% | 11.3% | 88.7% |
| Umsatz | | | | | | |
| bis unter 2 Mio. | 6.0% | 27.0% | 42.4% | 25.2% | 27.1% | 72.9% |
| CHF 2 bis unter 20 Mio. | 9.7% | 25.1% | 38.2% | 27.1% | 15.8% | 84.2% |
| CHF 20 bis unter 50 Mio. | 6.4% | 18.3% | 43.5% | 31.7% | 10.9% | 89.1% |
| CHF 50 bis unter 300 Mio. | 8.3% | 20.8% | 36.4% | 34.6% | 7.9% | 92.1% |
| CHF 300 Mio. und mehr | 4.8% | 16.1% | 41.2% | 35.4% | 13.6% | 86.4% |

Tab. 10

Struktur und Organisation VR

| Anzahl VR | Altersbeschränkung für VR-Mitglieder (Ja-Anteil) | Organhaftpflichtversicherung (Ja-Anteil) | Personalunion (Ja-Anteil) |
|-----------|--|--|---------------------------|
| 3.7 | 11.0% | 28.4% | 53.7% |
| 3.7 | 11.4% | 27.9% | 54.3% |
| 3.7 | 8.0% | 31.9% | 49.9% |
| 4.1 | 10.2% | 11.2% | 28.1% |
| 3.9 | 12.1% | 27.7% | 52.2% |
| 3.1 | 4.4% | 23.1% | 61.1% |
| 5.5 | 48.5% | 76.7% | 10.9% |
| 3.9 | 14.4% | 35.2% | 55.3% |
| 2.9 | 2.7% | 17.5% | 75.0% |
| 3.6 | 8.6% | 26.1% | 50.5% |
| 4.4 | 18.3% | 40.3% | 41.7% |
| 5.5 | 43.7% | 52.9% | 29.4% |
| 5.1 | 38.5% | 46.2% | 30.8% |
| 2.6 | 0.0% | 13.9% | 85.1% |
| 3.4 | 5.9% | 23.2% | 59.0% |
| 4.3 | 18.2% | 33.4% | 41.2% |
| 5.0 | 25.5% | 52.6% | 29.2% |
| 6.9 | 63.3% | 76.6% | 0.0% |



8 Anhang: Teilnehmerverzeichnis

Folgende Unternehmen haben zugestimmt, sich namentlich aufzuführen zu lassen:

A

Abbott AG
 Abegglen-Pfister AG
 Abnox AG
 Aequator AG
 africa design travel ag
 Aktiengesellschaft Ernst Hablützel + Co.
 Aktiengesellschaft Hallenstadion Zürich
 Alfacel AG
 Alfred Meili SA
 algaCom AG
 Alipro AG
 Ampco Metal S.A.
 André SA
 Andreas Kopp AG
 ANS Architekten und Planer SIA AG
 APP Unternehmensberatung AG
 Arbon Energie AG
 Arcondis AG
 Arosa Bergbahnen AG
 Art Fahnen AG
 Assurinvest AG
 Auto AG Uri
 Auto Leisibach AG
 AUTO-GRAF AG
 Autohaus Steffisburg-Thun AG
 Avet AG
 Avia AG
 Awema AG/ Blumer Maschinenbau AG

B

Bachema AG
 BalTec Holding AG
 Baltensperger AG Hochbau Tiefbau Holzbau
 Bärlocher Steinbruch und Steinhauerei AG
 Basler Orthopädie René Ruepp AG
 bb trading werbearartikel ag
 BDWM Transport AG
 Beer Holding AG
 Beer SA Rabiis
 Behr Bircher Cellpack BBC Gruppe
 Belfor (Suisse) AG
 Bergbahnen Engelberg –Trübsee –Titlis – AG
 Berinfor AG
 Bernerland Bank AG
 Bieri & Grisoni S.A.
 Billerbeck Schweiz AG
 Binkert Buag AG
 Bio Groupe AG
 Biogel AG
 Bischoff Textil AG
 BITECH AG Engineering & Consulting
 BL Blockfabrik AG
 Blaser Metallbau AG
 Bodenschatz AG
 bonainvest Holding AG

Boss Holzbau AG
 Broadband Networks AG
 Brunner AG Druck und Medien
 Buchbinderei Burkhardt AG
 Büchi AG
 Bürgi AG Alpnach
 BUS Ostschweiz AG
 BWB-Holding AG

C

Cadar S.A.
 CAPSA Camille Piquerez SA
 Careanesth AG
 cargopack tägi ag
 Carlo Bernasconi AG
 Carrosserie Kyburz Autospenglerei
 und Spritzwerk AG
 Catrade Sportmarketing AG
 Cavelti AG
 Centravo AG
 Charles Hofer SA
 Chocolat Bernrain AG
 Compona AG
 Cornu & Cie S.A.
 CSJ Collaction AG
 Customize AG

D

Daniel Jutzi AG
 Daniel Ruchti AG
 Delli Holding Oberwil AG
 Dixa AG
 DMB Technics AG
 Dolder AG
 Doris Maritime Services SA
 Dr. Sigrist AG
 Dyno AG

E

Eberhard Holding AG
 EHS Elektrotechnik AG
 EJOT Schweiz AG
 Elan Personal AG
 Emaform AG
 EnDes Engineering und Design AG
 Entreprise de construction, génie civil,
 J.-P. Mottaz S.A.
 Enzian Ship Management AG/ SCL Reederei AG
 Erdgas Obersee AG
 Erdgas Ostschweiz AG
 Ergon Informatik AG
 Ergoswiss AG
 Erne AG Holzbau
 Ernest Gabella S.A.
 Estermann AG
 Estermann Gipserunternehmen AG
 esytec AG

Evatherm AG
 EW Jaun Energie AG
 EW Sirnach AG

F

F. Trachsel AG Strassen- und Tiefbau
 F.G. Ritter AG
 Fabrizio Razzini AG
 FARAG Fahrzeug-Reparatur AG
 Farfalla Essentials AG
 Farnet Consulting AG
 Felix Transport AG
 Fernwärme Siggenthal AG
 First Frame Networkers AG
 Fischer Papier AG
 Fischer Precise Group AG
 Fischer Reinach AG
 FIVE Informatik AG
 Flagfood AG
 FLAWA AG
 Forellensee-Garage AG
 Fortima Trading AG
 Friedrich Gloor AG
 Fritz Schiess AG
 Funk Insurance Brokers AG

G

Gähler und Partner AG
 Galvabau AG
 Garage Berger AG
 Garage Egger AG
 Garage Lory S.A.
 Garage Lüscher AG
 Garage Meyer Suhr AG
 Garage P. Plüss AG
 Gaultier Collette S.A.
 Gebrüder Spiegel AG
 Geogas Trading SA
 Gewerbehäus Bad Bubendorf AG
 GKM Gewerbeküchlmöbel AG
 Glaeser Wogg AG
 Glarner Kantonalbank
 Glatz AG
 GlaxoSmithKline AG
 Globogal AG
 Gossweiler Ingenieure AG
 Gribi AG Belp
 GroNova (Schweiz) AG
 Gubser Textil AG
 Gummischwarz AG
 Gustav Gerig AG
 Gysi AG Chocolatier Suisse

H

H. Huguenin SA
 Haecky Gruppe + Kägen Gruppe
 Hamotec AG

Hans Frankhauser AG Reisen u. Transporte
 Hans Nebiker AG
 Hasler Transport AG
 Hatag Handel und Technik AG
 Hauser Gärten AG
 Hebetec Engineering AG
 Helg + Kaufmann AG
 Herbonis AG
 Hermann Dür AG
 Hirsig Blechtechnik AG
 Hofast AG Holding
 Hofgarage Ducommun AG
 hohlflex ag
 Humanis AG
 Hypothekarbank Lenzburg AG

I

IBAarau AG
 ibt Personal AG
 ibw ag software
 ICS Identcode Systeme AG
 Ifanger AG
 Imwinkelried Lüftung und Klima AG
 InduPart AG
 Infoniqa SQL AG
 Ingenieurbüro K. Lienhard AG
 InterArt of Cashmere World AG
 Interdelta S.A.
 Interkauf AG

J

Joya Schuhe AG
 Jucker Farm AG
 Jungfrau Tours AG

K

Kaufmann AG
 Keigel AG
 Kessler & Co. AG
 Killer Ladenbau AG
 Kolping Krankenkasse AG
 Krieger AG Planung & Stalleinrichtung
 Küchenfabrik Muotathal AG
 Kurt Keller AG

L

L. Klein AG
 La Grande-Pièce Holding SA
 Laboratorium Dr. G. Bichsel AG
 Lagen SA
 Lagerhaus Lohn Maison Virchaux AG
 Lamineries Matthey S.A.
 Lang & Co. AG
 Läng Schreinerei und Küchenbau AG
 Langenfeld Garage AG
 Laubscher Präzision AG

Leuenberger Medizintechnik AG
 Lienhardt & Partner Privatbank Zürich AG
 Lipid AG
 Littlebit Technology AG
 Liwatec AG
 Locher Bewehrungen AG
 Lor. Giuriani AG

M

Marti AG, Bauunternehmung, Steinbruch
 und Ingenieurbüro
 Martin Lenz AG Generalunternehmung
 Matériaux Plus SA
 Max Schweizer AG
 MayBa.ch SA
 Medicoat AG
 Merbag Holding AG
 Merial Vertriebs AG
 Metalem SA
 Metallit AG
 Metallwalswerk AG Menziken
 Michel Gruppe AG
 Mietcar AG Autovermietung und Leasing
 Mirad Microwave AG
 MMS AG Membrane Systems
 mobil Werke AG
 Mobitel AG
 Mügeli Metalltechnik AG
 Mühleggbahn AG
 Multiforsa AG
 Mungo Befestigungstechnik AG

N

Neidhart + Schön Group AG
 NetZulg AG
 Niki's Chur AG
 Nouvag AG
 Nyffenegger Storenfabrik AG
 Obrist Bauunternehmung AG, Obrist Beton AG,
 Obrist Baugeräte AG
 Ochsner AG
 Omnicom Media Group Schweiz AG
 Opdebeek SA
 Otto Notter Holding AG

P

Packimpex AG
 ParCom Systems AG
 Paul Forrer AG
 Paul Herzog AG
 Peak Holding AG
 PEKA Pinselfabrik AG
 Peka-Metall AG
 Pencilularas Motta Naluns Scuol-Ftan-Sent SA
 Pharma Medica AG
 Pistor Holding Genossenschaft
 Plantes et Fleurs SA

Polygena-Gruppe
 Polygon Chemie AG
 pom + Group AG
 Practica AG
 Prevent AG
 Proplaning AG
 PUA Reinigungs AG
 Pumilia AG

Q

QuoVadis Trustlink Schweiz AG

R

Rauscher & Stoecklin AG
 Remei AG
 René Faigle AG
 Renggli AG Schötzt
 Ressorts Industriels S.A.
 Rhenus Alpina AG
 Rigi Bahnen AG
 Robusta AG
 Rodi Fructus AG
 Roland Meier AG
 Roschi Rohde & Schwarz AG
 Rotel AG
 Roth AG Rümliang
 Rotoflex AG
 ruweba kommunikation ag
 RW Travelclub Bern AG

S

S.O.L.-Silk Opportunities Ltd.
 Sabag Holding AG
 Sammelplatz-Holding AG
 Sanavita AG
 säntis packaging ag
 Saphir Group AG
 Sarna Plastec AG
 Sateldranse S.A.
 Schällibaum AG
 Schneider Stahlbau AG
 Schöb AG
 Schrämli Holding AG
 Schreinerei Schneider AG
 Schubarth + Co. AG
 Schunk AG
 Schwarzbuebe Garage
 Schweizer Electronic AG
 Schweizer Rheinsalinen AG
 Schweizerische Bodenseeschiffahrts-
 gesellschaft AG
 SCS Supercomputing Systems AG
 Seckler AG
 Sefil tec Separation- und Filtertechnik
 Engineering AG
 Serbeco SA
 SFS Holding AG

Sieber Transport AG
Siemens Healthcare Diagnostics AG
Sildamin AG
SN Energie AG
Société fribourgeoise d'animation
touristique SA
Solarteam AG
Solvalor fund management S.A.
Sphinx Werkzeuge AG
Spoerry 1866 AG
Sportlife Buri AG
Springfix AG
Stäger & Co AG
Stähler Suisse SA
Stallergenes AG
STEF Suisse SA
Sterngarage AG
Stöcklin Reisen AG
Strico AG
Stücheli Architekten AG
Stutz Holding AG
Swissfeed AG
swissplast AG

T

Technitours L'Atelier du voyage SA
Tecno Zug AG
Thali AG
Thermoplan AG
Tisch & Stuhl Willisau AG
Top Caredent AG
TOPWORK AG Executive Search
Tourasia Roemer AG
Turben-Garage AG

U

UCM AG
Universal-Job AG
Upgrade Solutions Ltd. (USL)
Urben + Kyburz AG
Urner Kantonalbank

V

Variosystems AG
VC-Vertriebs AG
Vetterli Schnittblumen AG
VetterliChemie AG
Vital AG
Voegtlin-Meyer AG
Vogel Architekten AG
VR AG

W

W&W IMMO INFORMATIK AG
W. + J. Kobel AG Baugeschäft
W. Kündig & Cie AG

Wälli AG Ingenieure
Walser + Co. AG
Wandfluh AG
Wandfluh Produktions AG
Webaria AG
Weber Mécanique S.A.
Werner Blunier AG
Wetzel AG
Willy Marti Holzbau AG
Wimo AG
Witec AG
Witschi Electronic AG
Wolgensingler AG
WS-Skyworker AG

Y

Ymatron AG

Z

Zaugg Bau AG
ZF Services Schweiz AG
Zingg-Lamprecht AG
ZKD Büromöbel AG
Zubler AG
Zünd MobilCenter Holding AG
Zürcher Oberland Medien AG



gedruckt in der
schweiz

BDO AG

www.bdo.ch

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aarau | Tel. 062 834 91 91 |
| Affoltern a. A. | Tel. 043 322 77 55 |
| Altdorf | Tel. 041 874 70 70 |
| Baden-Dättwil | Tel. 056 483 02 45 |
| Basel | Tel. 061 317 37 77 |
| Bern | Tel. 031 327 17 17 |
| Biel | Tel. 032 346 22 22 |
| Burgdorf | Tel. 034 421 88 11 |
| Chur | Tel. 081 403 48 48 |
| Delémont | Tel. 032 421 06 66 |
| Frauenfeld | Tel. 052 728 35 00 |
| Freiburg | Tel. 026 435 33 33 |
| Genf | Tel. 022 322 24 24 |
| Glarus | Tel. 055 645 29 30 |
| Grenchen | Tel. 032 654 96 96 |
| Herisau | Tel. 071 353 35 33 |
| Lachen | Tel. 055 451 52 30 |
| Laufen | Tel. 061 766 90 60 |
| Lausanne | Tel. 021 310 23 23 |
| Liestal | Tel. 061 927 87 00 |
| Lugano | Tel. 091 913 32 00 |
| Luzern | Tel. 041 368 12 12 |
| Olten | Tel. 062 387 95 25 |
| Sarnen | Tel. 041 666 27 77 |
| Sion | Tel. 027 324 70 70 |
| Solothurn | Tel. 032 624 62 46 |
| St. Gallen | Tel. 071 228 62 00 |
| Stans | Tel. 041 618 05 50 |
| Sursee | Tel. 041 925 55 55 |
| Wetzikon | Tel. 044 931 35 85 |
| Zug | Tel. 041 757 50 00 |
| Zürich | Tel. 044 444 35 55 |