



Newsletter 38 | Juni 2019

EDITORIAL

## Trügerisch hohe Erwerbsquote in der Schweiz – auch KMU sind gefordert

In der Schweiz sind gemäss neusten Zahlen fast 85% der Bevölkerung im Alter von 15 bis 64 Jahren erwerbstätig und nehmen damit am Arbeitsmarkt teil, Tendenz weiterhin steigend. Die Differenz zwischen der Erwerbsquote der Frauen (79.9%) und der Männer (88.5%) hat sich in den letzten Jahren zudem stetig verringert, was erfreulich ist. Im europäischen Vergleich ist die Erwerbsbeteiligung in der Schweiz sehr hoch: der Durchschnitt innerhalb der EU/EFTA-Staaten liegt bei rund 73%. Allerdings sind in der Schweiz rund 35% aller erfassten Erwerbstätigen in einem Teilzeit-Arbeitsverhältnis angestellt, was zum einen ein Reifezeugnis für eine auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden ausgerichtete Arbeitsmarktbeteiligung ist, zum anderen aber auch die sehr hohe Erwerbsbeteiligung stark relativiert. Der EU-Durchschnitt ist mit einer Teilzeitquote von knapp unter 20% wesentlich tiefer. Wenn man auf Vollzeitäquivalente abstellt, drückt der hohe Anteil an Teilzeiterwerbstätigen die Erwerbsquote in der Schweiz auf unter 73% und denjenigen der Frauen gar auf 60%.

Motive für Teilzeitarbeit gibt es zuhauf. Ein Teil der Teilzeitbeschäftigten, und damit handelt es sich vermutlich um die Mehrheit, tut dies freiwillig. Gründe dafür sind die Optimierung zwischen Beruf und Familie, die hohen Löhne in der Schweiz und die Steuerprogression (Heiratsstrafe). Daneben gibt es Arbeitnehmende, welche den Beschäftigungsgrad aus organisatorischen oder arbeitsmarktbedingten Gründen nicht erhöhen können. Vollbeschäftigung ist aus volkswirtschaftlicher Sicht ein erstrebenswertes Ziel. Mit Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit sowie steuerlichen Anreizen kann sie gefördert werden. Wie lange kann sich die Schweiz angesichts des zunehmenden Fach-

IN DIESER AUSGABE

EDITORIAL

SHARING EXPERIENCE

**Firmenkultur und Vergütung**

POLITIK

**Konzernverantwortungs-  
initiative**

SHARING EXPERIENCE

**Interview mit  
Dr. Kate Sikavica, Leiterin  
Corporate Governance  
Practice EY Schweiz**

SwissBoardForum

**Gesamterneuerungswahl  
im Vorstand**

AGENDA SwissBoardForum

KONTAKT

**SwissBoardForum**

Kapellenstrasse 14

Postfach

CH-3001 Bern

sekretariat@swissboardforum.ch

[www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

kräftemangels den Luxus noch leisten, das Arbeitskräftepotential von gut ausgebildeten Teilzeitbeschäftigten brach liegen zu lassen?

Auf Seiten der Unternehmen liegt der Fokus auf der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen und einer weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Auf diesem Feld ist schon viel unternommen worden, doch sind hier auch die KMU weiterhin gefordert. Sie können mit situationsgerechten und individuell angepassten Lösungen ihren Teil dazu beitragen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch besser wird. Der Fachkräftemangel wird sich weiter akzentuieren und der Wettbewerb um Angestellte zunehmen.

Die Schaffung von neuen, attraktiven Arbeitsmodellen hat dabei auch strategischen Charakter, womit auch der Verwaltungsrat gefordert ist.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen ein angenehmes Lesevergnügen. In dieser Ausgabe erwarten Sie Beiträge zu Firmenkultur und Vergütung, ein Update zur Konzernverantwortungsinitiative, ein Interview mit Dr. Kate Sikavica von unserem neuen Premium-Partner EY sowie die Erneuerungswahl des Vorstandes in Retrospektive.

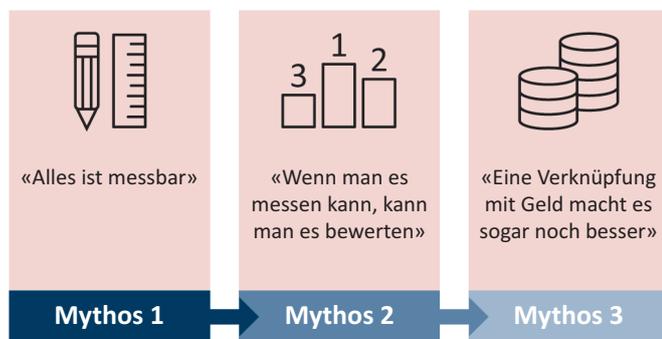
Mit besten Grüßen  
*Martin Troxler, Geschäftsführer SwissBoardForum*

## SHARING EXPERIENCE

# Firmenkultur und Vergütung

*Dr. Stephan Hostettler, Managing Partner HCM International und Vorstandsmitglied SwissBoardForum*

Bis in die 90er Jahre ging man davon aus, dass durch hochgranulare und mechanistische Bonussysteme mit zahlreichen individuellen Zielen Mitarbeiter motiviert und erfolgreich geführt werden können. In der heutigen Realität erscheinen diese traditionellen Systeme allerdings nicht mehr angebracht. Sie basieren nämlich auf drei Mythen, die hinterfragt werden sollten.



Den Beitrag eines Mitarbeitenden verlässlich zu **messen** ist mit zunehmender Komplexität von kognitiven Aufgaben und in Zeiten der Agilität und kollektiven Zusammenarbeit beinahe unmöglich geworden. Diese dann zu **bewerten** und in individuellen Gesamtratings zusammenzufassen führt eher zu Diskussionen und Rechtfertigungen über diese Ratings als zu wertvollen Feedbackgesprächen und Identifikation von Entwicklungsmöglichkeiten. Schliesslich auch noch **Geld daran zu knüpfen**, stachelt den Konkurrenzgedanken zwischen Mitarbeitenden an und kann für eine Kultur der Innovation und Zusammenarbeit schädlich sein.

Verwaltungsräte, vor allem auch in KMUs, beschäftigen sich zunehmend mit den Auswirkungen ihrer Führungs- und Vergütungssysteme auf die Mitarbeitenden, die Firmenkultur und damit den Unternehmenserfolg und die Umsetzung der



**Dr. Stephan Hostettler**

ist Gründer und Managing Partner von HCM International und seit 2002 als Unternehmer und Berater in der Schweiz, den USA, Europa und in weiteren Regionen aktiv. Durch seine Lehrtätigkeit an der Universität St. Gallen, seine Fachbeiträge und Publikationen gilt Stephan Hostettler als Experte und Vordenker in den Bereichen Corporate Governance, wertorientierte Unternehmensführung sowie Managervergütung und hat bereits über 350 Unternehmen bei der Umsetzung konkreter Empfehlungen unterstützt. Als Gastredner ist er durch seine Auftritte an diversen Konferenzen, unter anderem den TED Talks, bekannt.

*Dr. Stephan Hostettler ist seit 2009 im Vorstand des SwissBoardForum.*

Unternehmensstrategie. In den letzten Jahren haben viele grosse Unternehmen und zahlreiche KMUs ihre Führungs- und Vergütungssysteme diesbezüglich generalüberholt.

Was genau muss man nun speziell in KMUs tun, damit dieser Wandel tatsächlich die Firmenstrategie unterstützten kann? Wie kann man ausserdem sicherstellen, dass eine Kultur der Zusammenarbeit geschaffen wird? Der HCM Ansatz: **«Trennung von Führung und Geld»**.

Drei wichtige Aspekte für Verwaltungsräte von KMUs:

**Erkenntnis, dass die Art und Weise, wie man zahlt, das Verhalten und damit die Kultur beeinflusst.** Dieser Meinung waren gemäss einer 2017 von HCM in Auftrag gegebenen repräsentativen Umfrage etwa 70% der Schweizer Bevölkerung. Anstelle eines Anreizes zu individueller Leistung sollten Boni mehr als Anerkennungsinstrument für gemeinsamen Erfolg gesehen werden.

**Nicht in mechanistische Gedankenwelt verfallen.** Vor allem in KMUs sollte man sich seinen Wurzeln bewusst sein: dem Unternehmertum. Dies ist einer der grundsätzlichen Gedanken von Erfolgsbeteiligungsplänen. Solche Pläne sind normalerweise weniger mechanistisch und dafür integrativer gestaltet und schaffen ein Eigentümerverhalten bei Mitarbeitenden.

**Performance (Gewinn) zählt, Qualität auch.** Damit Erfolgsbeteiligungspläne erfolgreich sind und ihren Zweck erfüllen können, müssen sie sorgfältig entworfen sein. Dabei verdienen vor allem die folgenden drei Schlüsselemente Beachtung: Wo wird Gewinn gemessen? Wie wird die Qualität des Gewinns berücksichtigt? Wie wird er verteilt?

Lassen Sie mich von einem Kundenbeispiel, einem inhabergetriebenen KMU der Industriebranche, berichten, welches im letzten Jahr eine vollständige Überholung seines Füh-

rungs- und Vergütungssystems durchgeführt hat. Das ehemalige System wurde als intransparent, komplex, unpassend und gleichzeitig nicht zeitgemäss angesehen, um den gewünschten Kultureffekt (gemeinschaftliches Streben nach Erfolg) zu unterstützen. Ausserdem herrschte Unzufriedenheit mit dem individuellen Performance Rating.

Als Lösung wurde die «Trennung von Führung und Geld» zur Angleichung an aktuelle Markttrends sowie zur Verbesserung der Kultureffekte zum Ziel gesetzt. Dabei haben wir ein völlig neues Vergütungssystem im Sinne einer gruppenweiten Erfolgsbeteiligung entwickelt, unter welcher der gemeinsam erzielte Gewinn, unter Berücksichtigung von dessen Qualität, geteilt wird. Die darauf abgestimmte Anpassung des Performance Managements zielte vor allem auf den Verzicht auf individuelle Gesamtratings ab und unterstützt offenere, flexiblere, häufigere, weniger standardisierte und von Geld unbelastete Mitarbeitergespräche.

## POLITIK

# Konzernverantwortungsinitiative



Die Konzernverantwortungsinitiative (Originaltitel: «Für verantwortungsvolle Unternehmen – zum Schutz von Mensch und Umwelt») wurde im Oktober 2016 von NGOs und Gewerkschaften eingereicht. Sie fordert, dass Unternehmen mit Sitz in der Schweiz Menschenrechte und Umweltstandards auch im Ausland respektieren müssen. Um dies sicherzustellen, sollen die Unternehmen verpflichtet werden, regelmässig eine Sorgfaltsprüfung zu den Auswirkungen ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit, zu Verhütungsmassnahmen oder zur Behebung von Missständen durchzuführen und darüber einen Bericht anzufertigen. Fehlbare Unternehmen oder ihre Tochterfirmen sollen so zur Rechenschaft gezogen werden können.

Der Bundesrat nennt die Initiative «im Kern berechtigt», lehnt sie aber mit Verweis auf eine Benachteiligung des Wirtschaftsstandortes Schweiz als zu extrem ab. Die Sorgfaltsprüfungspflicht gehe zu weit und die Haftungsregeln seien im Vergleich zum Ausland zu streng. Ein Gegenvorschlag war seitens Bundesrat nicht vorgesehen (mit Aus-

nahme der im Rahmen der Aktienrechtsrevision vorgeschlagenen Regelung für Unternehmen im Rohstoffsektor). Anders der Nationalrat, welcher einen indirekten Gegenvorschlag auf Gesetzesstufe präsentierte. Im Ständerat hat die vorberatende Rechtskommission diesem in modifizierter Form (Einbau einer Subsidiaritätsklausel) noch zugestimmt, der Rat selber hat den Gegenvorschlag in der Frühlingsession nun aber abgelehnt. Die Mehrheit im Ständerat betrachtet die Regulierung als unnötig und insbesondere die Beweislastumkehr als schädlich für die Schweizer Unternehmen. Die Rechtskommission des Nationalrates hat in ihrer Sitzung im April nun aber beschlossen, an ihrem Gegenvorschlag festzuhalten und betonte, dass auch wichtige Exponenten der Wirtschaft einen indirekten Gegenvorschlag wünschen, um so den Rückzug der Initiative zu ermöglichen. Stimmt dem auch der Nationalrat zu, geht das Seilziehen in den Räten weiter, mit ungewissem Ausgang.

Anders als der Name suggeriert, sind von der Initiative nicht nur Konzerne, sondern auch KMU in der Schweiz betroffen, sei dies über ihre Tochterunternehmen im Ausland oder als Zulieferer. Die Einhaltung von Menschenrechten und der Schutz der Umwelt sind dem SwissBoardForum ein grundsätzliches Anliegen und es versteht sich von selbst, dass auch KMU – wie die Grossunternehmen – schon aus prinzipiellen Überlegungen die entsprechenden Standards (UNO/OECD) einhalten sollten. Die mit erheblichen Kosten verbundene Sorgfaltsprüfungspflicht für KMU wird aber als zu weitgehend angesehen. Kleinen KMU würde damit ein überproportional hoher Aufwand drohen, da sie nicht über die gleichen Kapazitäten verfügen wie Grossunternehmen. Diesen Umstand sollte der Gesetzgeber im Sinne der KMU berücksichtigen.

## Interview mit Dr. Kate Sikavica, Leiterin Corporate Governance Practice EY Schweiz



### EY verfügt nun auch in der Schweiz über «Corporate Governance & Board Services». Welche Ziele verfolgt EY damit und was ist das konkrete Angebot?

Die Corporate Governance und Board Services sind ein Angebot, das sich an VR, VRP, Ausschüsse sowie die Corporate Secretaries richtet. Zum Angebot gehören unter anderem Effizienzprüfungen, Corporate Governance Maturitätsanalysen, die Evaluierung und Optimierung von Corporate Governance-Berichten sowie Corporate Governance-Beratung bei IPOs. EY möchte damit zur fortschreitenden Professionalisierung der Verwaltungsratsarbeit beitragen. Wir bedienen den schweizerischen, deutschen und österreichischen Markt mit einem Team, das zwar geografisch verteilt ist, jedoch eng zusammenarbeitet. Das hat den Vorteil, dass wir bei Bedarf auch zu Fragen der EU Regulierung beraten können, etwa zur Umsetzung der EBA Richtlinie zur Eignungsbewertung im Bankenbereich oder zur neuen Aktionärsrechtlinie.

### Wie unterscheidet sich das EY Angebot von dem anderer Anbieter, etwa von Anwaltskanzleien oder Personalberatern?

Als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft kennen wir uns mit den regulatorischen Anforderungen der Unternehmen sehr gut aus und sind über die aktuellen Entwicklungen stets à jour. Entsprechend stehen wir den Unternehmen auch in Compliance-Fragen beratend zur Seite. Unsere Beratung geht aber über die Sicherstellung der reinen Compliance aus regulatorischer Sicht hinaus. Diese ist zweifellos wichtig, stellt aber nur den ersten Schritt auf dem Weg zu einer effektiven und effizienten Corporate Governance dar und ist kein Unterscheidungsmerkmal, welches den Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil bringt. Deswegen unterstützen wir Unternehmen darin, die für sie passenden Strukturen und Prozesse in den Bereichen Führung und



**Dr. Kate Sikavica**

leitet die Corporate Governance Practice von EY in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Sie ist spezialisiert auf Fragen der Gestaltung optimaler Governance-Strukturen und des strategischen Aktionärsmanagements und hat als Autorin und Speaker über 20 Artikel zum Thema Corporate Governance veröffentlicht und insgesamt über 30 Vorträge gehalten. Vor ihrer Beraterkarriere hat Kate Sikavica in Deutschland und den USA als Assistenzprofessorin zu Corporate Governance geforscht. Sie hat an der Universität St. Gallen und der Kellogg School of Management zum Thema Corporate Governance promoviert und ihren Master in Kommunikationswissenschaft und BWL an der Universität Zürich erlangt.

*EY ist seit dem 1.1.2019 Premium-Partner des SwissBoardForum.  
Das Interview führte Martin Troxler, Geschäftsführer  
SwissBoardForum*

Überwachung zu etablieren, die bezüglich ihrer Branche, Grösse und Lebenszyklusphase besonders sinnvoll sind. Massgeschneiderte Lösungen sind vor allem in der Schweiz und bei KMUs wichtig, da bei uns die Dichte der Regulierung bislang massvoll gehalten wird und die Unternehmen Spielräume haben. Fazit: unser Angebot ist komplementär, nicht aber konkurrierend zum Angebot von Anwälten und Personalberatern.

### Welche Trends sehen Sie für die Zukunft im Bereich der Corporate Governance? Wofür sollten sich Unternehmen und ihre Verwaltungsräte wappnen?

Die Regulierung im Bereich Corporate Governance, aber auch die Ansprüche an deren Effektivität, werden in Zukunft weiter zunehmen. Dies wird nicht nur vom Regulator, sondern zunehmend auch von anderen Anspruchsgruppen (z.B. von Minderheitsaktionären) gefordert. Dadurch verschiebt sich die Machtbalance in Unternehmen weiter zugunsten des Verwaltungsrats, welcher noch mehr in die Pflicht genommen wird. Eine Professionalisierung ist somit unumgänglich. Diese äussert sich darin, dass Verwaltungsräte nicht nur über Expertenwissen verfügen, sondern auch im Bereich Corporate Governance Bescheid wissen müssen. Unternehmen, die hier nicht Schritt halten, riskieren nicht nur Reputationsverluste, sondern laufen auch Gefahr, schlimmstenfalls Wachstumseinbussen zu erleiden, da ihnen ein Gremium fehlt, das ihnen objektiv beratend zur Seite steht.

# Gesamterneuerungswahl im Vorstand

Ein Highlight der Vereinsversammlung 2019 war die Wahl der neuen Vorstandsmitglieder für die Periode 2019 – 2021. Das SwissBoardForum freut sich sehr, drei herausragende Persönlichkeiten neu für den Vorstand gewonnen zu haben und sieht der kommenden Zusammenarbeit mit grosser Vorfreude entgegen.

Dem scheidenden langjährigen Vorstandsmitglied und Vizepräsidenten Dominique Freymond dankt das SwissBoardForum für seinen unermüdlichen und ausserordentlich geschätzten Einsatz und freut sich, dass er dem SwissBoardForum erhalten bleibt und sich weiterhin für die Anliegen des Verbandes, der Verwaltungsräte und der Corporate Governance engagiert. Dominique Freymond wurde an der Vereinsversammlung gebührend verabschiedet. Für seine weiteren Tätigkeiten wünschen wir ihm alles Gute und viel Erfolg.

Wir freuen uns, die folgenden neuen Vorstandsmitglieder begrüßen zu dürfen (in alphabetischer Reihenfolge):



**Anne Bobillier**, Jg. 1965, Managerin, war bis Ende 2018 Filialdirektorin bei Bechtle Steffen Suisse SA in Carouge (GE). Seit Anfang 2019 ist sie für die Betreuung von strategischen Projekten für Bechtle Steffen zuständig. Sie bekleidet VR-Mandate bei Romande Energie, Skyguide, Skysoft-ATM und der Industrie- und Handelskammer Frankreich-Schweiz (CCIFS).



**Gian-Luca Lardi**, Jg. 1969, Dipl. Ing. ETH, MBA HSG, ist seit 2018 Inhaber der aequilag AG und seit 2015 Präsident des Schweizerischen Baumeisterverbands SBV. Bis 2017 war er CEO der CSC Bauunternehmung AG. Er bekleidet VR Mandate bei CSC Bauunternehmung AG, SUVA, HG Commerciale und Campus Sursee und ist Vorstandsmitglied bei economiesuisse, Schweizerischer Arbeitgeberverband (SAV), Schweizerischer Gewerbeverband (sgv), bauenschweiz und strassschweiz.



**Karin Perraudin**, Jg. 1974, dipl. Wirtschaftsprüferin, Consultant und professionelle VR, ist seit 2003 Inhaberin der K. Perraudin Fiduciaire (Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung). Zuvor war sie 5 Jahre Senior Auditor bei PwC und 12 Jahre Mitglied des Verwaltungsrates der BCVS. Sie bekleidet VR-Mandate bei der Groupe Mutuel (VRP), fenaco und Aéroport de Genève und ist Präsidentin bei Valais/Wallis Promotion.

**20. August 2019**

## Erfolgreiche Nachfolgeplanung im Verwaltungsrat oder in der Geschäftsleitung – Best Practice

Eva Bachmann, Managing Partner, Boyden global executive search AG

Ines Pöschel, Partnerin Kellerhals Carrard,  
Vorstand SwissBoardForum

**Au Premier, Zürich**

**17. September 2019**

## Haftung des VR und Lehren aus dem Fall Swissair

Stefanie Meier-Gubser, Partner advokatur56 ag

Ines Pöschel, Partnerin Kellerhals Carrard,  
Vorstand SwissBoardForum

**Hotel Schweizerhof, Bern**

**3. Oktober 2019 (neues Datum!)**

## Meilleures Pratiques pour l'Audit des PME: Quels sont les points de l'ordre du jour les plus importants pour le comité de l'audit?

Laurent Bludzien, Partner, Market Leader Romandie  
et Tessin, vice-président EY Suisse

**Hotel Alpha Palmiers, Lausanne**

**17. Oktober 2019**

## Best Practice für den KMU Audit: Was gehört auf die Traktandenliste eines KMU Audit Committes?

André Schaub, Partner, Leiter Wirtschaftsprüfung  
und Mitglied der Geschäftsleitung von EY Schweiz

**Au Premier, Zürich**

Den Veranstaltungskalender (inklusive Online-Anmeldemöglichkeit) sowie Hinweise auf Partnerveranstaltungen finden Sie auf unserer Webseite unter [www.swissboardforum.ch/events](http://www.swissboardforum.ch/events).

## IMPRESSUM

### Verantwortlicher Redaktor:

Martin Troxler, Geschäftsführer SwissBoardForum

**Layout:** Silversign GmbH, Bern | **Bilder:** [www.istock.com](http://www.istock.com)

SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich

**Informationen:** [www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

**Premium-Partner:**

boyden

EY  
Building a better  
working world

die Mobiliar

CP  
Centre Patronal

**Medienpartner:**

UZ  
UNTERNEHMER  
ZEITUNG