



Inhaltsverzeichnis

| | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Vorwort | 3 |
| Wichtigste Ergebnisse in Kürze | 4 |
| Aussichten und Umfeldfaktoren | 5 |
| Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten | 5 |
| Regulatorische und rechtliche Umfeldfaktoren | 6 |
| Organisation und Rahmenbedingungen der VR-Tätigkeit | 7 |
| Organhaftpflichtversicherung | 7 |
| Anzahl VR-Sitzungen und Aufwand für VR-Mandat | 8 |
| Fokusthema: VR-Vergütung | 9 |
| Wichtige Aspekte der Entschädigung | 9 |
| Kriterien für die Festlegung der Entschädigung | 10 |
| Höhe der Entschädigung und Zuständigkeit für Ausarbeitung | 11 |
| Entschädigungsmodelle und Art der Auszahlung | 13 |
| Interview mit Karin Lenzlinger Diedenhofen | 16 |
| Kontakte und Autoren | 19 |

Über die Umfrage

Der vierte swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 344 Mitgliedern von Schweizer Verwaltungsräten. Die Umfrage erfasst die Einschätzungen von Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten zu Geschäftsaussichten, Umfeldfaktoren und strukturellen VR-Themen sowie zusätzlich in dieser Ausgabe zum Thema Vergütung von Verwaltungsratsmitgliedern.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 18. Juni bis zum 28. Juli 2018 durchgeführt. Die 344 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMUs) und sie stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. Zweck des swissVR Monitors ist es einerseits, aktiven Verwaltungsratsmitgliedern

eine Orientierung zu bieten, indem die eigene Einschätzung zu Verwaltungsrats Themen mit jener von anderen Verwaltungsratsmitgliedern verglichen werden kann. Andererseits zeigt er der breiten Öffentlichkeit auf, wie Verwaltungsratsmitglieder Fragen rund um ihre Tätigkeit und die aktuelle wirtschaftliche Situation einschätzen.

Hinweis zur Methodik

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

Vorwort

Für zwei Drittel der befragten Verwaltungsratsmitglieder ist der Zeitaufwand und für knapp die Hälfte der Befragten der Umfang der Verantwortung und des Risikos ein wichtiges Kriterium für die Festlegung der VR-Entscheidung. Weiter zeigen die Resultate des swissVR Monitor II/2018, dass sowohl der Zeitaufwand als auch die Vergütung bei den verschiedenen VR-Mandaten erheblich variieren.

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den *swissVR Monitor II/2018* zu präsentieren, der von der Vereinigung swissVR zusammen mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern erstellt wird. Für den vorliegenden swissVR Monitor haben wir 344 Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz befragt. Die Resultate geben daher deren Einschätzungen zu Konjunktur und Geschäftsaussichten sowie zu relevanten Themen ihrer Tätigkeit sehr gut wieder. Als spezielles Fokusthema beleuchten wir in dieser vierten Umfrage die Vergütungen an die Verwaltungsratsmitglieder.

Die Ergebnisse des *swissVR Monitor II/2018* zeigen ein spannendes Bild:

- 60% der befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte schätzen die Aussichten für das eigene Unternehmen für die nächsten 12 Monate positiv ein.
- Knapp zwei Drittel der Befragten erwarten in den nächsten fünf Jahren bei der allgemeinen Regulierungskomplexität eine negative Entwicklung für ihr Unternehmen.
- Der zeitliche Aufwand für ein VR-Mandat (inkl. Sitzungen, Vorbereitungen, Aus- und Weiterbildung, etc.) beträgt ein Mehrfaches der eigentlichen Sitzungszeit.

- Eine überwiegende Mehrheit der Befragten kennt die Entschädigung der anderen Verwaltungsratsmitglieder im VR-Gremium und begrüsst eine transparente Offenlegung der Entschädigungen gegenüber den Aktionären als Teil einer guten Corporate Governance.
- Bei der Frage nach den fünf wichtigsten Einflussfaktoren für die VR-Entscheidung, wird am häufigsten der Zeitaufwand genannt (zwei Drittel aller Befragten) und am zweithäufigsten der Umfang der Verantwortung und des Risikos für die VR-Mitglieder (knapp die Hälfte der Befragten).
- Eine Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder erhält ausschliesslich eine fixe pauschale Entschädigung (57%) oder eine pauschale Entschädigung kombiniert mit Sitzungsgeldern (18%).

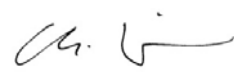
An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei allen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten, die an der Befragung für diesen swissVR Monitor teilgenommen haben, und wünschen Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.



Cornelia Ritz Bossicard
Präsidentin swissVR



Reto Savoia
Vice Chairman & Deputy CEO
Deloitte Switzerland



Prof. Dr. Christoph Lengwiler
Dozent IFZ / Hochschule Luzern

Wichtigste Ergebnisse in Kürze



60%

erwarten für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten eine positive Geschäftsentwicklung.

Positive Geschäftsaussichten bleiben bestehen

60% der befragten Verwaltungsratsmitglieder prognostizieren für die nächsten 12 Monate eine positive Entwicklung des eigenen Geschäftes. Damit werden die Geschäftsaussichten insgesamt leicht negativer eingeschätzt als beim swissVR Monitor I/2018 vor einem halben Jahr (64%), jedoch weiterhin positiver als die Aussichten der Konjunktur (54%) und der eigenen Branche (46%).



65%

erwarten in den nächsten fünf Jahren bei der allgemeinen Regulierungskomplexität eine negative Entwicklung für ihr Unternehmen.

Negative Auswirkungen durch Regulierung erwartet

Der branchenspezifischen Regulierung sowie der allgemeinen Regulierungskomplexität wird von allen abgefragten regulatorischen und rechtlichen Umfeldfaktoren die höchste aktuelle Bedeutung zugewiesen. Bei diesen beiden Umfeldfaktoren wird von den Befragten zudem mehrheitlich eine negative Entwicklung prognostiziert. Dasselbe gilt für die EU-/internationale Regulierungen: Hier erwarten 61% der Befragten eine negative Entwicklung für ihr Unternehmen.



67%

haben bei ihrem Verwaltungsratsmandat jährlich drei bis sechs Verwaltungsratssitzungen.

Sitzungen machen den kleineren Teil des Gesamtaufwandes für ein VR-Mandat aus

33% der befragten Verwaltungsratsmitglieder haben jährlich drei bis vier und 34% fünf bis sechs Verwaltungsratssitzungen (ohne Ausschüsse). Gleichzeitig wenden 70% der Befragten jährlich sechs bis dreissig Tage für das VR-Mandat auf und weitere 17% über dreissig Tage. Dies zeigt, dass der zeitliche Aufwand (inkl. Aktienstudium, Ausschuss-Meetings, Vorbereitungen, etc.) ein Mehrfaches der reinen Sitzungszeit beträgt.



70%

begrüssen die Offenlegung der VR-Entschädigung gegenüber Aktionären als Teil einer guten Corporate Governance.

Weitgehende Transparenz der Entschädigung

Eine transparente Kommunikation der VR-Vergütung nach innen und aussen wird angestrebt und gelebt. So kennen 89% der Befragten die Entschädigungen der anderen Verwaltungsratsmitglieder. Zudem gehört es für 70% der Befragten zu einer guten Corporate Governance, dass die Entschädigungen gegenüber den Aktionären im Detail dargelegt werden.



67%

sehen den Zeitaufwand für die VR-Aufgabe als eines der wichtigsten Kriterien für die Festlegung der Höhe der VR-Entschädigung.

Klare Prioritäten bei Kriterien für Entschädigung

Zwei Drittel der Befragten (67%) erachten den Zeitaufwand als eines der fünf wichtigsten Kriterien für die Festlegung der VR-Entschädigung. Knapp die Hälfte der Befragten (48%) führt den Umfang der Verantwortung und des Risikos für die Verwaltungsratsmitglieder auf und 42% die Anforderungen bezüglich Erfahrung, Fachwissen und Netzwerk. Nur wenig Nennungen verzeichnen demgegenüber der Geschäftserfolg des Unternehmens (20% der Befragten) und die persönliche Leistung des einzelnen Verwaltungsratsmitgliedes (16%).



57%

erhalten eine fixe Entschädigung bzw. Pauschale pro Jahr.

Pauschalentschädigung am meisten verbreitet

Bei knapp drei Fünfteln (57%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder wird eine fixe Entschädigung bezahlt. Ein weiteres Fünftel (22%) erhält eine fixe Entschädigung in Kombination mit Sitzungsgeldern (18%) oder ausschliesslich Sitzungsgelder (4%). Weniger verbreitet sind variable Vergütungen, die vom Geschäftsergebnis abhängig sind.

Aussichten und Umfeldfaktoren

Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

Die **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** der Unternehmen werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern im swissVR Monitor II/2018 für die nächsten 12 Monate weiterhin positiv beurteilt. Es gibt aber Unterschiede zwischen den einzelnen Kategorien: So werden beispielsweise die Geschäftsaussichten für das eigene Unternehmen positiver beurteilt als die Aussichten in der jeweiligen Branche. Überraschenderweise erwartet im Vergleich zum letzten swissVR Monitor vom Februar 2018 ein um 13 Prozentpunkte geringerer Anteil der Befragten eine positive Konjunkturentwicklung – und dies obwohl sich das konjunkturelle Umfeld in der Schweiz in den letzten Monaten auf einem hohen positiven Niveau stabilisiert hat (siehe Abbildung 1).

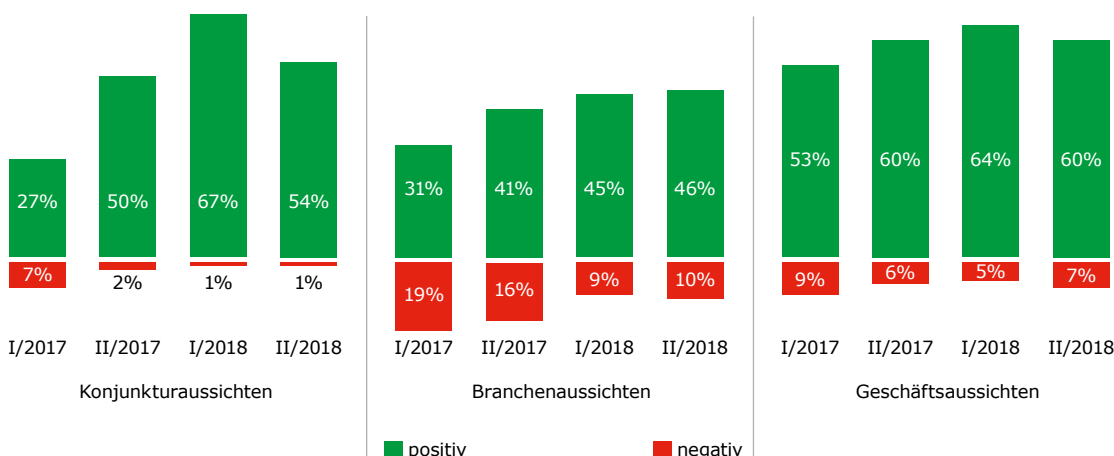
54% der Befragten beurteilen die **Konjunkturaussichten** für die Schweiz positiv. Im Vergleich zum swissVR Monitor I/2018 ist der Anteil der Verwaltungsratsmitglieder, die die Konjunkturentwicklung neutral bewerten, von 32% auf 45% gestiegen. Damit werden die Aussichten für die Gesamtwirtschaft insgesamt ähnlich positiv eingeschätzt wie in der Umfrage vor einem Jahr (vgl. swissVR Monitor II/2017).

Bei den **Branchenaussichten** zeigt sich im Saldo nach wie vor das negativste Bild. Aktuell prognostizieren 46% der befragten Verwaltungsratsmitglieder eine positive Entwicklung für die eigene Branche. Allerdings schätzen immer noch 10% der Befragten die Aussichten für ihre Branche negativ ein.

Weiterhin positiv fällt das Urteil bei den **Geschäftsaussichten** des eigenen Unternehmens aus: 60% der Befragten erwarten eine positive Entwicklung, 33% beurteilen die Aussichten als neutral und der Anteil mit negativen Einschätzungen beträgt 7%.

Die Geschäftsaussichten für das eigene Unternehmen werden wie bereits in den swissVR Monitoren II/2017 und I/2018 am positivsten von den Branchen Informations- und Kommunikationstechnik (76% der Befragten) sowie dem verarbeitenden Gewerbe und der Chemieindustrie eingeschätzt (zusammen 73%). Demgegenüber liegen die positiven Einschätzungen der Geschäftsaussichten für den Detailhandel und die Konsumgüterindustrie (57% der Befragten) sowie die Finanzdienstleistungsindustrie (51%) unter dem Gesamtdurchschnitt. Aussagen zu anderen Industrien wie beispielsweise Baugewerbe, Pharma und Life Science sind wegen der geringen Stichprobengrösse nicht sinnvoll.

Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten (swissVR Monitor I/2017, II/2017, I/2018 und II/2018)



Frage: Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten / Branchenaussichten / Geschäftsaussichten in den nächsten 12 Monaten?

Anmerkung: Die Differenz zu hundert Prozent sind neutrale Antworten.

Regulatorische und rechtliche Umfeldfaktoren

Die Verwaltungsratsmitglieder wurden über die Bedeutung von ausgewählten regulatorischen und rechtlichen Umfeldfaktoren für ihr Unternehmen per heute und über deren erwartete Entwicklung für die Zukunft befragt (in früheren swissVR Monitoren erfolgte eine analoge Abfrage zu politischen, demografischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Umfeldfaktoren). Auf einer Skala von 1 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung) wurde die heutige Bedeutung von acht Umfeldfaktoren eingeschätzt. Zusätzlich erfolgte eine Einschätzung der gleichen Umfeldfaktoren bezüglich deren Entwicklung in den nächsten fünf Jahren für das eigene Unternehmen (siehe Abbildung 2).

Von den abgefragten regulatorischen und rechtlichen Umfeldfaktoren wird aktuell der **branchenspezifischen Regulierung** (Durchschnittswert 4.0) und der **allgemeinen Regulierungskomplexität** (3.9) die höchste Bedeutung zugeordnet. Für beide dieser Umfeldfaktoren wird aus Sicht der Unternehmen für die nächsten fünf Jahre eine mehrheitlich negative Entwicklung erwartet (52% respektive 65% der Befragten).

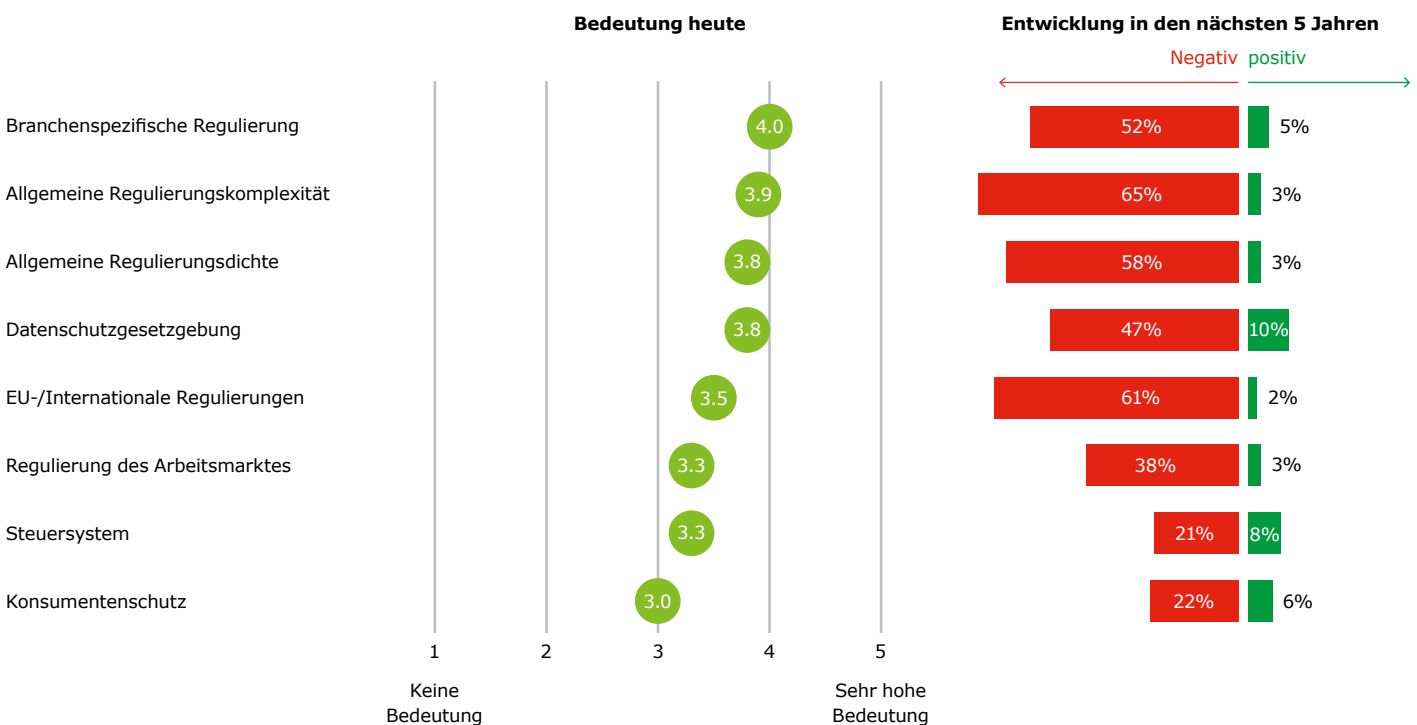
Eine ebenfalls hohe Bedeutung wird der **allgemeinen Regulierungsdichte** und der **Datenschutzgesetzgebung** zuge-

messen (beide Wert 3.8). Dabei wird wohl die neue Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der Europäischen Union (EU), die seit dem 25. Mai 2018 in Kraft ist, zu einer hohen Bedeutung der Datenschutzgesetzgebung beigetragen haben. Für die allgemeine Regulierungsdichte wird in der Zukunft eine ähnlich negative Entwicklung bzw. Auswirkung auf die Unternehmen erwartet (58%), wie für die branchenspezifische Regulierung und die allgemeine Regulierungskomplexität. Bei der Datenschutzgesetzgebung sehen 47% der Befragten eine negative und 10% eine positive Entwicklung.

Als Umfeldfaktoren mit mittlerer Bedeutung erweisen sich die **EU-/internationalen Regulierungen** (Wert 3.5), die **Regulierung des Arbeitsmarktes** (3.3), das **Steuersystem** (3.3) und der **Konsumentenschutz** (3.0).

Insgesamt fällt auf, dass für alle abgefragten regulatorischen und rechtlichen Umfeldfaktoren in den nächsten fünf Jahren im Saldo eine negative Entwicklung erwartet wird. Mögliche positive Entwicklungen werden vereinzelt am ehesten bei der Datenschutzgesetzgebung (10% der Befragten), beim Steuersystem (8%) und beim Konsumentenschutz (6%) gesehen.

Abb. 2 Regulatorische und rechtliche Umfeldfaktoren (heute; Durchschnittswerte des Scores 1–5)



**Fragen: Wie schätzen Sie die Bedeutung der folgenden regulatorischen und rechtlichen Umfeldfaktoren für Ihr Unternehmen ein (heute)?
Wie werden sich die folgenden regulatorischen und rechtlichen Umfeldfaktoren aus Sicht Ihres Unternehmens in den nächsten 5 Jahren entwickeln?**

Anmerkung: Die Differenz zu hundert Prozent sind neutrale Antworten.

Organisation und Rahmenbedingungen der VR-Tätigkeit

Organhaftpflichtversicherung

Verantwortlichkeitsklagen gegen die Organe von Unternehmen haben in den letzten Jahren auch in der Schweiz an Bedeutung gewonnen. Entsprechend steigt die Bereitschaft, bei vermuteter Pflichtverletzung von Organen Verantwortlichkeitsklagen gegen einzelne Organmitglieder einzureichen, wenn ein Schaden entstanden ist. Es ist zudem zu erwarten, dass die regulatorischen Ansprüche an die Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates in Zukunft weiter verschärft werden (siehe Abbildung 2, Seite 6).

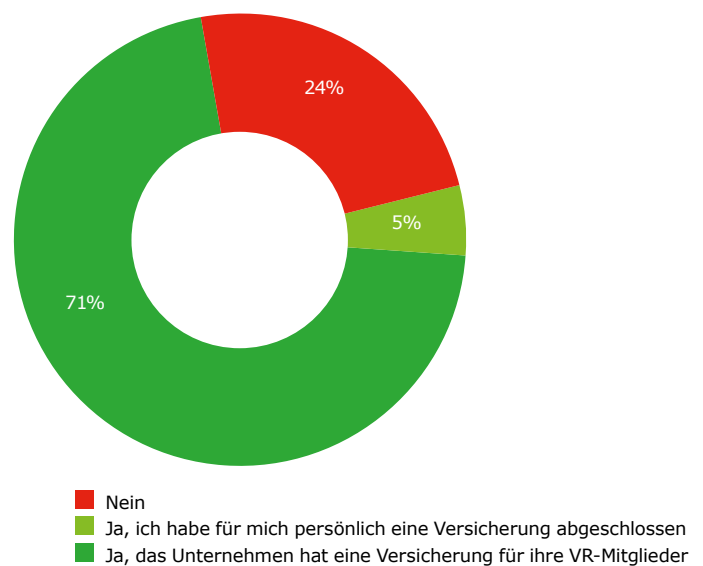
Selbst wenn sie sich schliesslich als unbegründet herausstellen sollten, können Verantwortlichkeitsklagen für die betroffenen Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitglieder zu einer emotionalen und finanziellen Belastung werden. Eine **Organhaftpflichtversicherung (D&O Versicherung)** kann diesbezüglich einen gewissen Schutz bieten, indem sie Anwalts- und andere Abwehrkosten, Entschädigungszahlungen etc. übernimmt. Es ist jedoch wichtig, jeweils im Detail abzuklären, welche Risiken (Art, Höhe, etc.) über eine Organhaftpflichtversicherung abgedeckt sind.

Die Resultate der swissVR Monitor II/2018 Umfrage zeigen, dass bei einer Mehrheit der Befragten (71%) die Unternehmen selbst eine Versicherung für ihre Verwaltungsratsmitglieder abgeschlossen haben (siehe Abbildung 3). Von den übrigen 29% der Befragten haben weitere 5% persönlich eine Organhaftpflichtversicherung abgeschlossen.

Dies bedeutet, dass nur knapp ein Viertel (24%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder über keine Organhaftpflichtversicherung verfügt. Wie eine Detailauswertung zeigt, handelt es sich bei 56% bzw. 31% dieser Fälle um Verwaltungsratsmitglieder von kleinen (bis 49 Mitarbeitende) bzw. mittelgrossen Unternehmen (50-249 Mitarbeitende).

Insgesamt haben 85% der befragten Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen eine Organhaftpflichtversicherung, bei Kleinunternehmen sind es immerhin 59%.

Abb. 3 Organhaftpflichtversicherung



Frage: Haben Sie eine Organhaftpflichtversicherung (D&O Versicherung)?

Anzahl VR-Sitzungen und Aufwand für VR-Mandat

Die **Anzahl der VR-Sitzungen pro Jahr** (Ausschusssitzungen nicht mitgerechnet) variiert stark zwischen den Befragten. Bei zwei Dritteln der befragten Verwaltungsratsmitglieder (67%) finden jedoch entweder drei bis vier Sitzungen (33%) oder fünf bis sechs Sitzungen (34%) pro Jahr statt (siehe Abbildung 4). Bei etwas mehr als einem Viertel der Befragten (29%) sind es jährlich sieben oder mehr VR-Sitzungen. Hier machen Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen fast die Hälfte aller Fälle aus. Weniger als drei VR-Sitzungen pro Jahr gibt es nur bei einer sehr kleinen Minderheit der Befragten (4%).

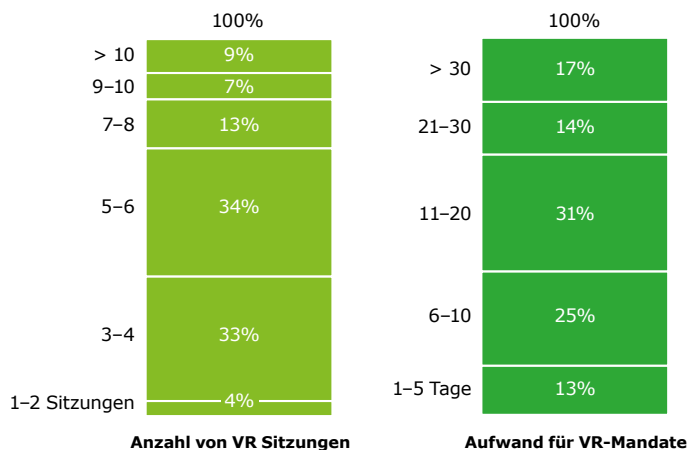
Grosse Unterschiede zwischen den befragten Verwaltungsratsmitgliedern gibt es auch beim jährlichen **Zeitaufwand für das VR-Mandat** (inklusive Sitzungen, Vorbereitungen, Aus- und Weiterbildung, etc.): Rund 38% der Befragten wenden nach ihrer eigenen Einschätzung jährlich einen bis fünf Tage (13%) oder sechs bis zehn Tage (25%) für das VR-Mandat auf. Weitere 31% rechnen mit elf bis zwanzig Arbeitstagen Aufwand. Ebenfalls 31% der Befragten rechnen mit mehr als zwanzig Tagen Zeitaufwand (14% zwischen einundzwanzig und dreissig, 17% über dreissig Tage).

Der Aufwand ist abhängig von der Funktion im Verwaltungsrat: So haben 24% aller befragten Vorsitzenden des Verwaltungsrates (VRP) einen zeitlichen Aufwand von mehr als dreissig Tagen, gegenüber 12% aller befragten «normalen» Verwaltungsratsmitglieder.

Der Aufwand für die Verwaltungsratsstätigkeit hängt wohl nicht nur von der Branche und der Grösse des betreffenden Unternehmens ab, sondern auch von weiteren Faktoren wie etwa der Unternehmenssituation, der Komplexität des Unternehmens, der gelebten Corporate Governance an der Schnittstelle Aktionäre-VR-GL, der Eigentümerstruktur oder der Funktion des Verwaltungsratsmitglieds. Der Aufwand kann im Laufe der Zeit zudem stark schwanken (z.B. bei Unternehmenskrisen), was bei der Annahme eines VR-Mandates zu berücksichtigen ist.

Darüber hinaus zeigt Abbildung 4, dass die Teilnahme an den ordentlichen VR-Sitzungen einen relativ kleinen Anteil am Gesamtaufwand der Verwaltungsratsstätigkeit ausmacht. Weiterer Zeitaufwand kommt beispielsweise für Aktenstudium und Sitzungsvorbereitungen, Mitarbeit in VR-Ausschüssen, informelle Gespräche oder Repräsentationspflichten hinzu. Der Gesamtaufwand beträgt entsprechend ein Mehrfaches der reinen Präsenzzeit an den VR-Sitzungen. Weiter gilt es zu beachten, dass je nach Unternehmenssituation, zum Beispiel in Krisenzeiten, der Arbeitsaufwand eines VR-Mandates erheblich ansteigen kann.

Abb. 4 Anzahl von VR-Sitzungen und Aufwand für VR-Mandat (in Tagen)



Fragen: Wie viele VR-Sitzungen finden in Ihrem Unternehmen pro Jahr statt (ohne Ausschüsse)?
 Wie hoch ist für Sie ungefähr der jährliche zeitliche Aufwand (inkl. Sitzungen, Vorbereitungen, Aus- und Weiterbildung, etc.) für das VR-Mandat?

Fokusthema: VR-Vergütung

Wichtige Aspekte der Entschädigung

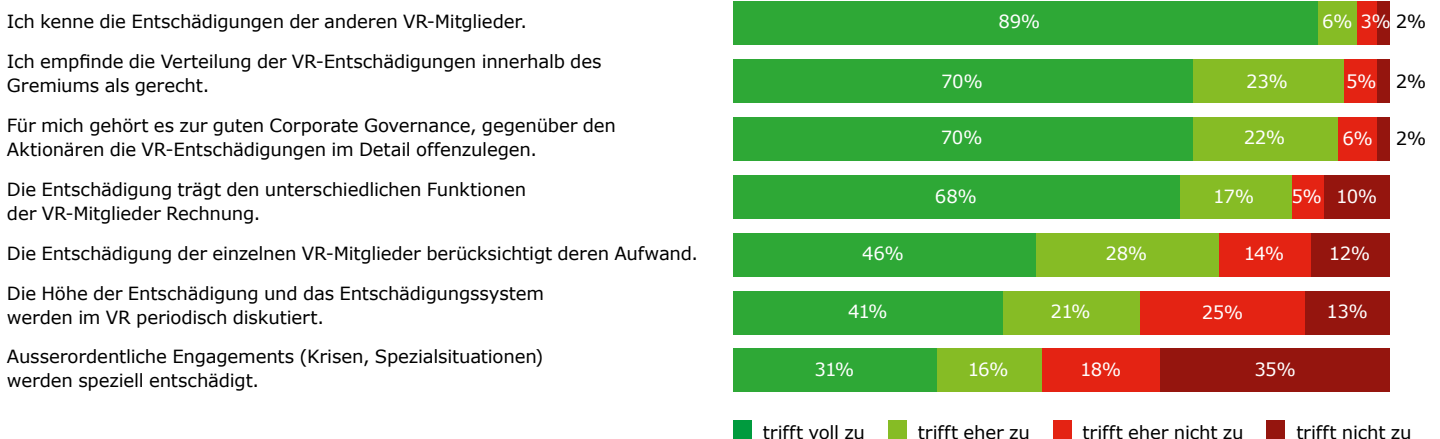
Die Umfrageresultate zeigen, dass es insgesamt eine hohe Transparenz hinsichtlich der VR-Entschädigung innerhalb der VR-Gremien gibt und dass eine ausreichende Transparenz gegenüber den Aktionären im Sinne einer guten Corporate Governance als erstrebenswert erachtet wird. So trifft für eine grosse Mehrheit der Befragten die Aussage «**Ich kenne die Entschädigung der anderen Verwaltungsratsmitglieder**» voll (89%) oder eher zu (6%). Zudem gehört für eine grosse Mehrheit der Befragten die **Offenlegung der Entschädigung** gegenüber den Aktionären zu einer guten Corporate Governance; für 70% der Befragten trifft dies voll und für 22% eher zu (siehe Abbildung 5). Diese Bestrebungen nach einer hohen Transparenz der Entschädigungen hängt wohl auch mit der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) und den daraus resultierenden Diskussionen zusammen.

Positiv zu werten gilt sicher auch, dass eine überwiegende Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder die **Verteilung der Entschädigungen im Gremium als gerecht** (70%) oder eher gerecht (23%) empfindet. Gleiches gilt für die Aussage «**Die Entschädigung trägt den unterschiedlichen Funktionen der Verwaltungsratsmitglieder Rechnung**», die nach Meinung von 68% der Befragten voll und von 17% der Befragten eher zutrifft. Damit werden die Entschädigungen im Quervergleich innerhalb des VR-Gremiums offenbar weitgehend als fair empfunden.

Stärkere Gegensätze bei den Antworten gibt es bei der Frage, ob die **Entschädigung der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder deren Aufwand berücksichtigt**. Dieser Aussage stimmen nur knapp die Hälfte der Befragten voll (46%) und ein Drittel (28%) eher zu. Etwas mehr als ein Viertel (26%) kann dieser Aussage nicht (12%) oder eher nicht (14%) zustimmen. Zudem vertritt etwas mehr als die Hälfte der Befragten (53%) die Meinung, dass **ausserordentliche Engagements** – wie höhere Aufwände in Krisen oder Spezialsituationen – eher nicht (18%) oder gar nicht (35%) speziell entschädigt werden. Offenbar werden bei gut der Hälfte der Befragten Schwankungen im Zeitaufwand für das VR-Mandat in der – meist pauschalen – Entschädigung implizit berücksichtigt. Dies scheint besonders bei den «normalen» Verwaltungsratsmitgliedern der Fall zu sein, bei denen 63% finden, dass sie für ausserordentliche Engagements eher nicht oder gar nicht speziell entschädigt werden. Hingegen trifft dies bei den befragten Vorsitzenden des Verwaltungsrates nur für 45% der Befragten zu.

Für etwas mehr als ein Drittel der Befragten (38%) trifft zudem nicht (13%) oder eher nicht (25%) zu, dass die **Höhe der Entschädigung und das Entschädigungssystem im Verwaltungsrat periodisch diskutiert** werden. Dies dürfte wohl auch mit der Frage zusammenhängen, wer für die Ausarbeitung der VR-Entschädigung zuständig ist (siehe Abbildung 8, Seite 12).

Abb. 5 Wichtige Aspekte der Entschädigung



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

Kriterien für die Festlegung der Entschädigung

Auf die Frage, welche fünf von vorgegebenen fünfzehn **Kriterien für die Festlegung der VR-Entschädigung** am wichtigsten sind, haben zwei Drittel (67%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder den Zeitaufwand für die VR-Aufgabe genannt. Am zweit- und dritthäufigsten wurden der Umfang der **Verantwortung und des Risikos für die Verwaltungsratsmitglieder** (48%) und die **Anforderungen** an die Verwaltungsratsmitglieder bezüglich Erfahrung, Fachwissen und Netzwerk (42%) genannt (siehe Abbildung 6).

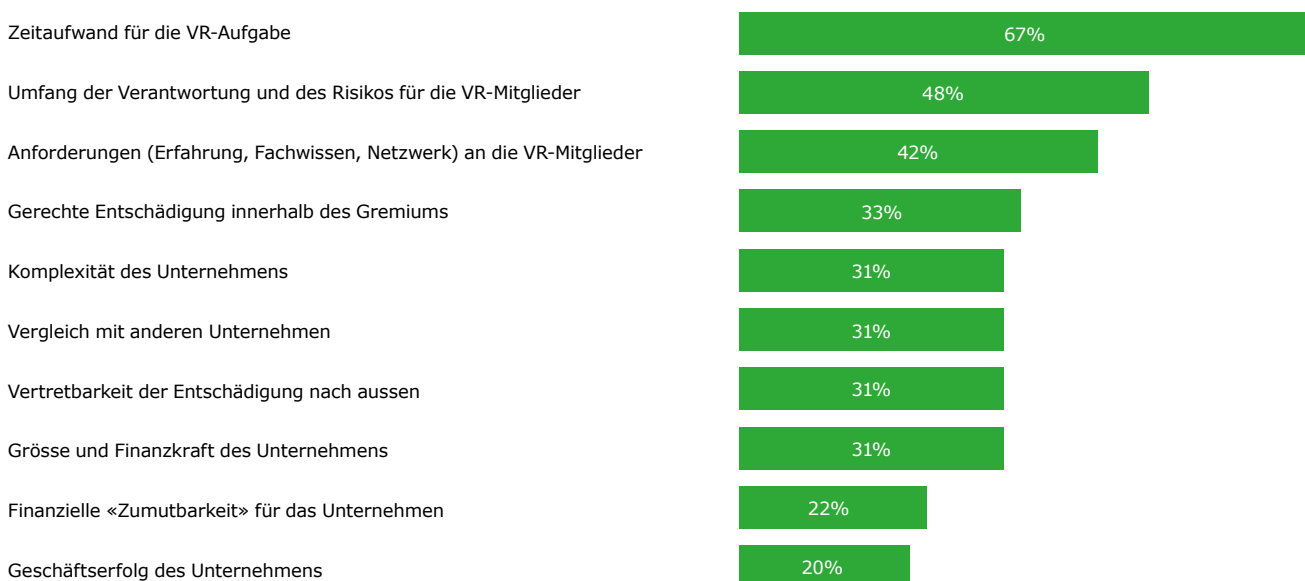
Eine Auswertung der am häufigsten erwähnten Kriterien nach Unternehmensgrösse zeigt, dass für einen prozentual kleineren Anteil der befragten Verwaltungsratsmitglieder von Kleinunternehmen der Zeitaufwand eine wichtige Rolle für die Festlegung der Entschädigung spielt (60% der Befragten) als bei den befragten Verwaltungsratsmitgliedern von mittelgrossen Unternehmen oder Grossunternehmen (beide jeweils 73%). Befragte von Grossunternehmen erwähnen zudem klar häufiger als Befragte von Kleinunternehmen und mittelgrossen Unternehmen Verantwortung und Risiko sowie Anforderungen als wichtige Kriterien.

Von jeweils rund einem Drittel der Befragten wurden zudem die folgenden Kriterien zu den wichtigsten fünf gezählt: **Gerechte Entschädigung innerhalb des Gremiums** (33%), **Komplexität des Unternehmens** (31%), **Vergleich mit anderen Unternehmen** (31%), **Vertretbarkeit der Entschädigung nach aussen** (31%) sowie **Grösse und Finanzkraft des Unternehmens** (31%).

Deutlich weniger häufig wurden die Kriterien **Finanzielle «Zumutbarkeit» für das Unternehmen** (22%) und **Geschäftserfolg des Unternehmens** (20%) den fünf wichtigsten Kriterien für die Festlegung der VR-Entschädigung zugeordnet.

Nur untergeordnete Bedeutung haben offensichtlich die nachfolgenden weiteren möglichen Kriterien, die es nur selten unter die wichtigsten fünf Einflussfaktoren der VR-Entschädigung geschafft haben (und in Abbildung 6 nicht aufgeführt sind): persönliche Leistung des einzelnen Verwaltungsratsmitgliedes (16% der Befragten), Relation zum Lohn der Geschäftsleitung (13%) sowie Attraktivität des Unternehmens für hochkarätige Verwaltungsratsmitglieder (3%).

Abb. 6 Festlegungskriterien für Entschädigung (Top 10)



Frage: Welches sind aus Ihrer Sicht für die Festlegung der VR-Entschädigung die wichtigsten Kriterien? (maximal 5 Antworten möglich)

Höhe der Entschädigung und Zuständigkeit für Ausarbeitung

So heterogen wie die im swissVR Monitor befragten Verwaltungsratsmitglieder sind, so vielfältig ist auch das Bild der VR-Entschädigungen. Den 11% der Befragten, die für ihr VR-Mandat weniger als CHF 5000 Entschädigung erhalten, stehen jene 15% der Befragten gegenüber, deren VR-Entschädigung CHF 100'000 übersteigt. Bei den restlichen drei Vierteln der Befragten (74%) bewegen sich die Entschädigungen zwischen diesen Extremen (siehe Abbildung 7).

Eine vertiefte Analyse der deklarierten **Entschädigungshöhe** nach verschiedenen Kriterien (Funktion im Verwaltungsrat, Grösse und Branche des Unternehmens, kotiert/nichtkotiert, Zeitaufwand für das Mandat, etc.) ist angesichts der Stichprobengrösse nur beschränkt sinnvoll. In Abbildung 7 erfolgt zumindest eine Auswertung nach Unternehmensgrösse bzw. nach der von den Befragten angegebenen Anzahl der Mitarbeitenden (nicht jedoch z.B. nach Funktion im Verwaltungsrat).

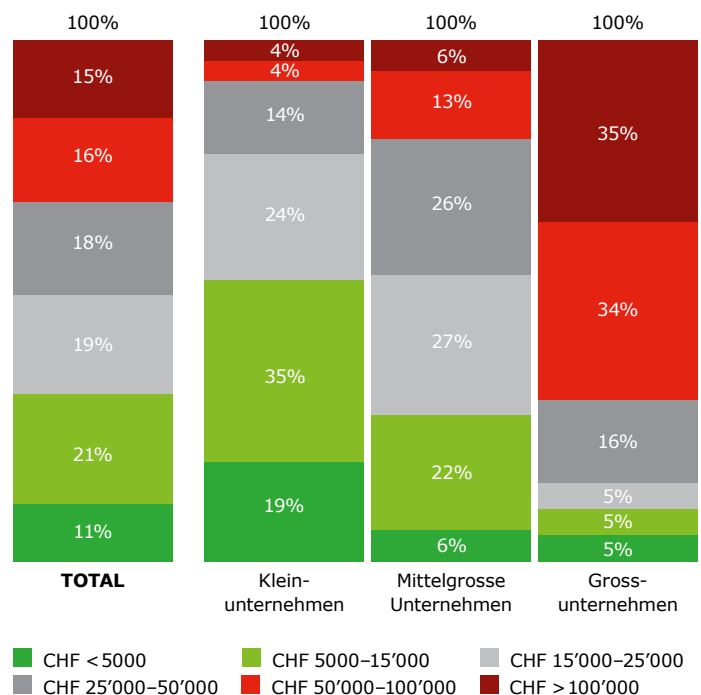
Demnach liegt bei den befragten 114 Verwaltungsratsmitgliedern von Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden die Entschädigung in 54% der Fälle unter CHF 15'000 (Durchschnitt aller Befragten 32%). Bei den befragten 97 Verwaltungsratsmitgliedern von mittelgrossen Unternehmen (50-249 MA) liegt dieser Anteil noch bei 28% und bei den befragten 98 Verwaltungsratsmitgliedern von Grossunternehmen (250 und mehr MA) bei 10%.

Umgekehrt liegt bei den befragten 114 Verwaltungsratsmitgliedern von Kleinunternehmen die Entschädigung nur in 8% der Fälle über CHF 50'000 (Durchschnitt aller Befragten 31%). Bei den befragten 97 Verwaltungsratsmitgliedern von mittelgrossen Unternehmen liegt dieser Anteil bei 19% und bei den befragten 98 Verwaltungsratsmitgliedern von Grossunternehmen bei klar überdurchschnittlichen 69%.

Die Verwaltungsratsmitglieder wurden auch gefragt, ob die Höhe der Entschädigung bei der Zusage für ihr VR-Mandat ein wichtiges Kriterium war: 81% der Befragten finden, dass dies nicht (47%) oder eher nicht (34%) wichtig war; für 19% der befragten Verwaltungsratsmitglieder war dieses Kriterium wichtig (6%) oder eher wichtig (13%).

Während börsenkotierte Unternehmen, u.a. durch die Annahme der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV), viele Vorgaben rund um die VR-Vergütung – wie etwa die Genehmigungspflicht der Entschädigungen an die oberste Führungsebene durch die Generalversammlung oder die Verpflichtung der Bildung eines Vergütungsausschusses – zu beachten haben, wird nicht börsenkotierten Unternehmen deutlich mehr Spielraum zugestanden.

Abb. 7 Höhe der Entschädigung



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

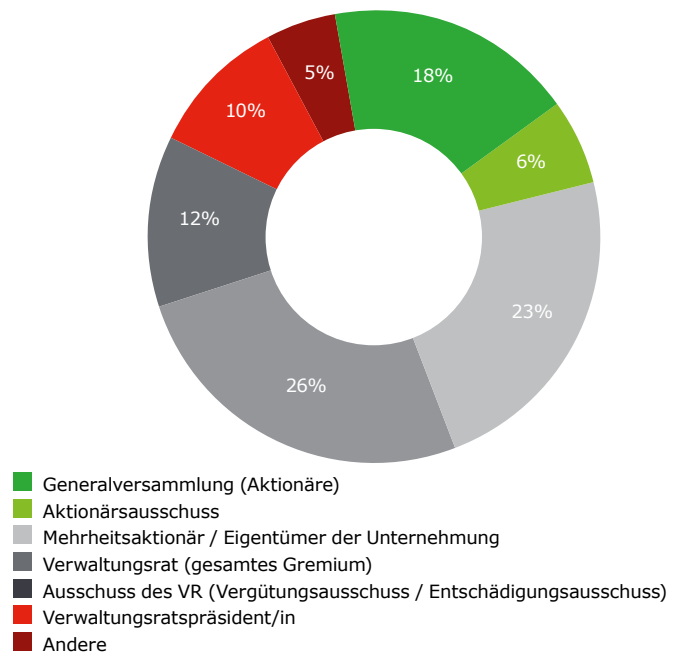
In diesem swissVR Monitor wurden die Verwaltungsratsmitglieder auch befragt, wer in ihrem Unternehmen für die **Ausarbeitung der Höhe der VR-Vergütung** zuständig ist. Die Antworten auf diese Frage sind schwierig zu interpretieren, da möglicherweise nicht zwischen der Zuständigkeit für die Ausarbeitung und der Zuständigkeit für den Entscheid unterschieden wurde.

Wie in Abbildung 8 ersichtlich ist, geben knapp die Hälfte der befragten Verwaltungsratsmitglieder (47%) an, für die Ausarbeitung der VR-Entschädigung seien die Aktionäre zuständig: Bei 23% der Befragten ist der **Mehrheitsaktionär bzw. Eigentümer des Unternehmens** zuständig, bei 6% ein **Aktionärsausschuss** und bei 18% die **Generalversammlung (Aktionäre)**.

Die andere Hälfte der Befragten (48%) sieht die Zuständigkeit für die Ausarbeitung der VR-Entschädigung beim Verwaltungsrat. Dabei wird von 26% der Befragten der **Verwaltungsrat als gesamtes Gremium** als zuständig bezeichnet, von 12% ein **Vergütungs- oder Entschädigungsausschuss** und von 10% der/die **Verwaltungsratspräsident/in**. Anzuführen bleibt, dass im Verwaltungsrat natürlich auch (Gross)Aktionäre Einsitz haben können.

Bei einer kleinen Minderheit der Befragten (5%) erfolgt die Ausarbeitung der Höhe der VR-Vergütung über andere als obgenannte Ansätze, wie z.B. Festlegung durch Regierung oder Kantonsrat oder Anwendung von kantonalen Ansätzen für Sitzungsgelder.

Abb. 8 Zuständigkeit für Ausarbeitung der Höhe der Entschädigung



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

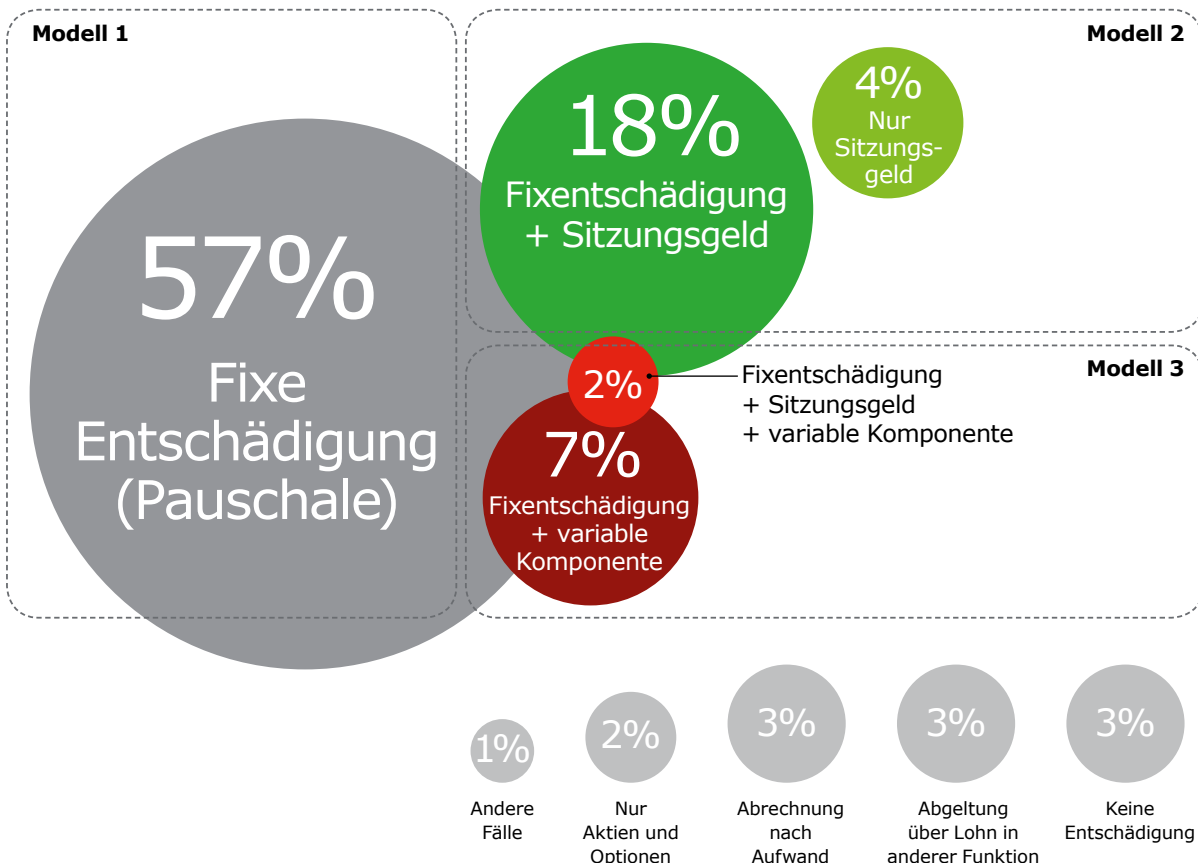
Entschädigungsmodelle und Art der Auszahlung

Wie die Umfrageergebnisse zeigen, sind die Modelle für die Verwaltungsratsentschädigungen in der Praxis zumeist einfach und pragmatisch. Bei knapp drei Fünfteln (57%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder wird eine **fixe Entschädigung** bezahlt, wobei diese pauschale Entschädigung in der Regel die Funktion und damit auch in etwa den Aufwand der einzelnen Mitglieder im VR-Gremium berücksichtigt (siehe Abbildung 9, Modell 1). Ein weiteres Fünftel der befragten Verwaltungsratsmitglieder (22%) erhält eine **fixe Entschädigung in Kombination mit Sitzungsgeldern** (18%) oder **ausschliesslich Sitzungsgelder** (4%) (Modell 2).

Etwa ein Zehntel der Befragten (9%) erhält zusätzlich zur Fixentschädigung (7%) oder zur Fixentschädigung und zum Sitzungsgeld (2%) eine **vom Geschäftsergebnis abhängige variable Komponente** (Modell 3).

Bei den weiteren 12% der Befragten gibt es Fälle, in denen das Verwaltungsratsmitglied nach **Aufwand** Rechnung stellt (3%), als Arbeitnehmer **im Rahmen anderer Tätigkeiten im Unternehmen** für das VR-Mandat entschädigt ist (3%), ausschliesslich mit **Aktien und Optionen** des Unternehmens abgegolten wird (2%) oder **keine Entschädigung** (3%) erhält.

Abb. 9 Entschädigungsmodelle



Frage: Wie erfolgt die Vergütung für Ihre VR-Tätigkeit?

Interessant ist auch, dass nur zwei Fünftel (42%) aller Befragten einen expliziten Spesenersatz erhalten. Je etwa die Hälfte davon bekommen eine Spesenpauschale (23%) oder fallweisen Spesenersatz nach Abrechnung (19%). Es ist anzunehmen, dass bei den übrigen drei Fünfteln der Befragten die Spesen implizit mit der VR-Entschädigung abgegolten sind.

Insgesamt betrachtet erhalten nur rund 9% der Befragten eine vom Geschäftsergebnis abhängige variable Vergütung. Somit trägt die Praxis zumeist den Corporate-Governance-Regeln Rechnung, wonach die VR-Entschädigung nicht die gleichen Anreizmechanismen enthalten sollte wie die Entschädigung an die Geschäftsleitung. Es gibt auch Meinungen, dass Verwaltungsräte unabhängig von der (kurzfristigen) Geschäftsentwicklung im besten Sinne des Unternehmens handeln und deshalb unabhängig vom Geschäftserfolg entschädigt werden sollen. Falls eine erfolgsabhängige Vergütung erfolgt, dann sollte diese sich am langfristigen Unternehmenserfolg orientieren, da Verwaltungsräte für die Strategie und die langfristige Entwicklung des Unternehmens verantwortlich sind.

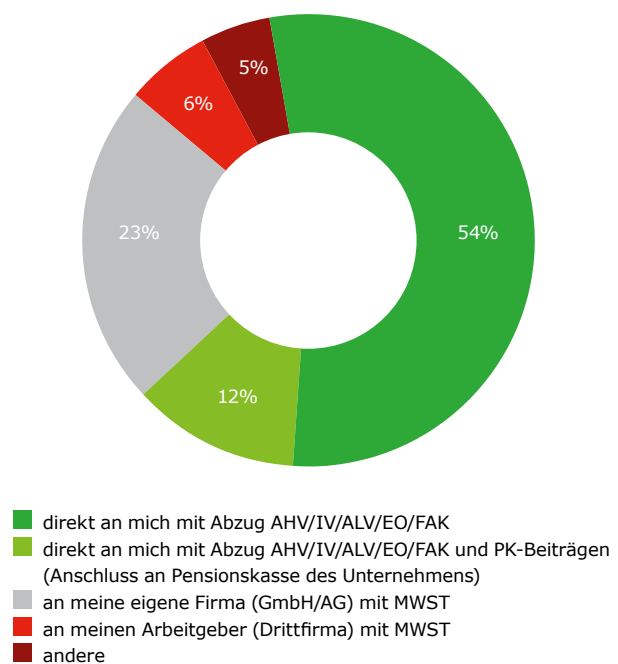
Ein solch langfristiger Anreiz dürfte die Auszahlung eines Teils der Entschädigung in Form gesperrter Aktien sein. 12% der Befragten erhalten daher auch eine Entschädigungskomponente in Form von Aktien und 3% in Form von Optionen. Dabei handelt es sich vorwiegend um Verwaltungsratsmitglieder von kotierten Unternehmen, deren Anteil bei den Befragten 15% beträgt. Bei nicht-kotierten Unternehmen macht es in vielen Fällen für die Eigentümer wenig Sinn, mittels Zuweisung von Aktien als VR-Entschädigung den Aktionärskreis zu erweitern (Ausnahmen bestehen bei Startups). Hingegen, können beispielsweise Entschädigungskomponenten in Form von vergünstigten Produkten/Dienstleistungen des Unternehmens sinnvoll sein. Eine solche Form der Entschädigung erhalten 5% der befragten Verwaltungsratsmitglieder.

Das System der Pauschalentschädigung erlaubt es, über die Höhe der Vergütung den unterschiedlich hohen Aufwand des einzelnen Verwaltungsratsmitglieds je nach Funktion (VRP, Vize-VRP, Ausschuss, Vorsitz Ausschuss) zu berücksichtigen. Hingegen scheint die Berücksichtigung der effektiven Leistung des betreffenden Mitglieds bzw. des Nutzens, den es dem Unternehmen bringt, kaum ein Thema zu sein. Nur gerade 3% der Befragten geben an, dass bei ihnen die VR-Vergütung auch von der persönlichen Leistung des betreffenden Verwaltungsratsmitglieds abhängig ist, teilweise scheint dann allerdings mit Leistung wiederum der Zeitaufwand gemeint zu sein.

Dies dürfte auch auf die Schwierigkeiten bei der Messung der effektiven Leistung bzw. des Wertbeitrages eines einzelnen Verwaltungsratsmitglieds für das Unternehmen zurückzuführen sein. Und wenn ein Verwaltungsratsmitglied die erwartete Performance nicht bringt, dürfte wohl ein Ausscheiden aus dem Gremium zielführender sein als eine Reduktion der VR-Vergütung.

Bei mehr als der Hälfte der Befragten (54%) erfolgt die **Auszahlung** der VR-Entschädigung direkt an die Verwaltungsratsmitglieder mit Abzug der Sozialversicherungsbeiträge AHV/IV/ALV/EO/FAK (siehe Abbildung 10). Bei weiteren 12% der Befragten erfolgt zusätzlich der Abzug von PK-Beiträgen bzw. besteht ein Anschluss an die Pensionskasse des Unternehmens.

Abb. 10 Art der Auszahlung



Frage: Wie erfolgt die Auszahlung der VR-Entschädigung?

Knapp ein Viertel der befragten Verwaltungsratsmitglieder (23%) lässt sich die Entschädigung an ihre eigene Firma (GmbH/AG) mit MWST überweisen und bei weiteren 6% fliesst die Entschädigung an ihren Arbeitgeber.

Insgesamt zeigen die Resultate des vorliegenden swissVR Monitors ein recht diverses Bild der Vergütung von Verwaltungsratsmitgliedern. Dies ist insofern nicht erstaunlich, als dass sich auch der Zeitaufwand, die Verantwortung und das Risiko sowie die Anforderungen zwischen den Verwaltungsratsmandaten unterscheiden. Ebenso nehmen die Befragten in ihrem Verwaltungsrat unterschiedliche Funktionen wahr (z.B. 35% als VRP und 7% als VR-Delegierte/r). Einige Stossrichtungen rund um die VR-Vergütung werden von einer grossen Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder unterstützt. So wird etwa eine hohe Transparenz der VR-Entschädigungen gegenüber den Aktionären angestrebt und die Höhe der Entschädigung sollte u.a. vom Zeitaufwand für die Verwaltungsratsstätigkeit und die im Verwaltungsrat zu erfüllende Funktion abhängen. Das Gesamtbild zeigt auch das Bestreben nach möglichst einfachen Entschädigungsmodellen mit einem Fixum und allenfalls Sitzungsgeldern.

Interview mit Karin Lenzlinger Diedenhofen

«Die Verantwortung, die Professionalität und der Aufgabenumfang haben sich deutlich erhöht.»

swissVR hat Karin Lenzlinger Diedenhofen als erfahrene Verwaltungsrätin in einem Interview um einen Kommentar zu den Ergebnissen des swissVR Monitors II/2018 gebeten.

swissVR: Der jährliche Aufwand variiert gemäss den Umfrageresultaten stark zwischen den VR-Mandaten. Welches sind gemäss Ihrer Erfahrung die Haupttreiber des Zeitaufwandes eines VR-Mandates?

Karin Lenzlinger Diedenhofen: Zu den Haupttreibern zähle ich auf jeden Fall die Beurteilung und Mitarbeit der Strategie und der beeinflussenden Trends sowie HR- und Führungsthemen. Auch das Studium und die Beurteilung des Geschäftsgangs, inklusive zusätzlich wünschenswerten Treffen mit Kader und externen Personen aus der Branche zur Vertiefung der Kenntnisse des Geschäfts gehören dazu, und ebenso die Beurteilung von komplexen Projekten, in Zusammenhang mit Entwicklungen und Umstrukturierungen, aber auch Risiken und Krisen. In der Finanzindustrie dominiert die Beurteilung von Risiken und Compliance leider zu stark.

swissVR: Zwei Drittel der Befragten zählen den Zeitaufwand und jeder Zweite die Verantwortung und das Risiko zu den wichtigsten Kriterien für die Festlegung der VR-Entschädigung. Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Kriterien bei der Entschädigung?

Karin Lenzlinger Diedenhofen: Zur Entschädigungsfestlegung gehören meiner Meinung nach vor allem die Aufgabendefinition des VR, die den Zeitaufwand beeinflussen kann (z.B. über die Sitzungsanzahl), die Grösse der Unternehmung, die indirekt auch einen Einfluss auf die Verantwortung haben kann, die Funktion im VR inklusive Einsitznahme in Ausschüssen und der Vergleich zur Entschädigung der exekutiven Leitung (KL oder GL). Etwas untergeordnet trägt auch die allgemeine Ertragskraft des Unternehmens bei.

swissVR: Eine überwiegende Mehrheit der Befragten empfindet die Verteilung der VR-Entschädigung innerhalb des Gremiums als gerecht. Haben Sie auch bereits die gegenteilige Erfahrung gemacht, d.h. dass die Verteilung in einem VR-Gremium nicht gerecht war oder zumindest nicht als gerecht empfunden wurde? Beispielsweise, weil bei gleicher Entschädigung der Zeitaufwand und das Engagement einzel-

Dr. Karin Lenzlinger Diedenhofen war von 1999 bis



2015 Unternehmensleiterin der Lenzlinger Söhne AG, einem traditionsreichen Familienunternehmen im Besitz der fünften Generation. Seit 2015 amtiert Karin Lenzlinger Diedenhofen als Delegierte des Verwaltungsrats. Weiter ist die promovierte Ökonomin (Universität Boston, Hochschule

St. Gallen) Vize-Präsidentin des Verwaltungsrats der SV Group AG, Präsidentin der Zürcher Oberland Medien AG sowie Mitglied der Verwaltungsräte der Bank Linth LLB AG und der MCH Group AG. Als Präsidentin der Zürcher Handelskammer, Mitglied des Vorstandes von Economie-suisse, Vizepräsidentin der Schweizerischen Parkettindustrie und Delegierte bei «bauenschweiz» ist Frau Lenzlinger Diedenhofen zudem in verschiedenen Verbänden und Organisationen tätig.

ner Verwaltungsratsmitglieder objektiv gesehen sehr unterschiedlich waren?

Karin Lenzlinger Diedenhofen: Ja, diese Erfahrung habe ich gemacht. Dann musste dies auch thematisiert werden. Nicht überall ist es geändert worden, was meist personelle Konsequenzen hatte.

swissVR: Wer sollte aus Ihrer Sicht für die Ausarbeitung eines Vorschlags für die Höhe der VR-Entschädigung zuständig sein und wer letztlich darüber entscheiden?

Karin Lenzlinger Diedenhofen: Wenn ein Vergütungsausschuss besteht, dann dieser, sonst sollte der VRP den Vorschlag vorbereiten. Ein externer Benchmark ist dabei sinnvoll. Der VR als gesamter sollte entscheiden.

swissVR: Haben sich die Rolle und die Aufgaben des Vergütungsausschusses gemäss Ihrer Erfahrung über die letzten Jahre verändert?

Karin Lenzlinger Diedenhofen: Ja, auf jeden Fall. Die Verantwortung, die Professionalität und der Aufgabenumfang haben sich deutlich erhöht. In gewissen Fällen haben wir diesen Ausschuss in ein HR-Committee verwandelt und entscheiden dort die ganze HR-Strategie.

swissVR: Über die Hälfte der befragten Verwaltungsratsmitglieder erhalten eine fixe Entschädigung (Pauschale) als Vergütung für ihre Verwaltungsratsstätigkeit. Bei 18% der Befragten wird diese fixe Entschädigung mit Sitzungsgeldern ergänzt. Vom Geschäftsergebnis abhängige Entschädigungen oder gar von der persönlichen «Performance» des einzelnen VR-Mitglieds abhängige Entschädigungen sind nur selten anzutreffen. Finden Sie das richtig?

Karin Lenzlinger Diedenhofen: Ich finde dies richtig und bevorzuge, dass ein kleinerer Teil eine Sitzungsentschädigung darstellt anstelle einer gesamten Pauschale.

swissVR: Sehen Sie Unterschiede in der VR-Vergütung (Komponenten, Ausarbeitung, Anreizsystem, etc.) zwischen grösseren und kleineren Unternehmen?

Karin Lenzlinger Diedenhofen: Im Prinzip nein, da die Höhe des Honorars aber wie gesagt durch diverse Faktoren beeinflusst wird, werden die Honorare unterschiedlich hoch ausfallen.

swissVR: Gibt es Besonderheiten in der Vergütungspraxis in Familienunternehmen? Welche Kriterien sind bei Familienunternehmen wichtig?

Karin Lenzlinger Diedenhofen: Im Prinzip gibt es keine Unterschiede. Es kann aber in kleineren Familienunternehmen spezielle Funktionen geben, die vom VR aus erledigt werden und entsprechend auch bei der Entschädigung speziell behandelt werden müssen.

swissVR: Die Offenlegung der Entschädigung gegenüber Aktionären als Teil einer guten Corporate Governance wird von einer überwiegenden Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder begrüsst. Denken Sie, dass dies Ausdruck eines Wandels hin zu mehr Transparenz ist, angestossen durch prominente Beispiele von zu hohen Vergütungen in den letzten Jahren?

Karin Lenzlinger Diedenhofen: Das ist in der Tendenz richtig, aber wie viel Transparenz notwendig und sinnvoll ist, hängt von der Struktur und Grösse des Unternehmens bzw. des Aktionariats ab.

Notizen

Kontakte und Autoren

swissVR

Cornelia Ritz Bossicard

Präsidentin swissVR
+41 41 757 67 11
cornelia.ritz@swissvr.ch

Felix Schmutz

Geschäftsführer swissVR
+41 41 757 67 27
felix.schmutz@swissvr.ch

Deloitte AG

Reto Savoia

Vice Chairman & Deputy CEO Deloitte
Switzerland
+41 58 279 60 00
rsavoia@deloitte.ch

Dr. Michael Grampp

Chefökonom & Leiter Research, Kom-
munikation & Digital
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch

Dr. Philipp Merkofer

Senior Research Analyst
+41 58 279 60 46
pmerkofer@deloitte.ch

Hochschule Luzern

Prof. Dr. Christoph Lengwiler

Dozent Institut für Finanzdienstleistun-
gen Zug IFZ und Vizepräsident swissVR
+41 41 757 67 51
christoph.lengwiler@hslu.ch

Titelseite: istock.com

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

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

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

© swissVR, Deloitte und Hochschule Luzern 2018. Alle Rechte vorbehalten.



Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft