

# Unternehmensführung und -kontrolle

Die Helvetia will den rechtlich und ethisch hohen Erwartungen ihrer Aktionäre und aller anderen Anspruchsgruppen nach bestem Wissen und Gewissen entsprechen. Dies gilt insbesondere in Bezug auf eine verständliche und transparente Berichterstattung sowie eine verantwortungsbewusste und wertorientierte Unternehmensführung und -kontrolle. Hierdurch soll das Vertrauen in die Helvetia Gruppe weiter gestärkt, die Interessen der Kunden gewahrt und letztlich so der Wert des Unternehmens gesichert und nachhaltig – auch zum Wohle der Öffentlichkeit – gesteigert werden. Wir sorgen erfolgreich dafür, dass die Good Corporate Governance-Ausrichtung gruppenweit konsequent umgesetzt und weiter optimiert wird. Für den Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung sowie alle Mitarbeitenden der Helvetia bedeutet Corporate Governance einen fortlaufenden Prozess, der regelmässig überprüft wird, und bei dem neue Entwicklungen, Erkenntnisse und Bedürfnisse unmittelbar in die tägliche Arbeit und Verantwortung überführt werden. Eine gute Corporate Governance ist zudem nur dann lebendig und wirkungsvoll, wenn sie konsequent auf die Strategie und Positionierung der Unternehmung ausgerichtet ist. Dazu geben die Seiten 18 ff. in diesem Bericht mehr Auskunft.

Mit dieser Ausrichtung will die Helvetia die geltenden Standards des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance», der SIX Corporate Governance-Richtlinie in der Fassung vom 26.9.2014 und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) vom 20.11.2013 bestmöglich erfüllen. Die Ausführungen zum Vergütungssystem der Helvetia und der Vergütung an Verwaltungsrat und Geschäftsleitung Gruppe wurden neu in einem in den Geschäftsbericht integrierten Vergütungsbericht (nachfolgend ab Seite 74) zusammengefasst. Sind erwünschte Informationen anderswo im Geschäftsbericht oder an anderen Orten aufge-

führt, wird auf die einschlägigen Stellen verwiesen. Insbesondere sind u.a. die Statuten sowie das Organisationsreglement mit Anhängen auf unserer Website [www.helvetia.com/gruppe/governance](http://www.helvetia.com/gruppe/governance) publiziert. Es sind dort noch viele weitere interessante und aktuelle Informationen abrufbar.

An der Generalversammlung 2014 hat die Helvetia ihre Statuten vollumfänglich an die Vorgaben der VegüV angepasst. Alle Wahlgeschäfte, die Vergütungspolitik sowie die Berichterstattung und die Abstimmungen zu den Vergütungen entsprechen damit vollumfänglich diesen Anforderungen. Auch weiterhin sind die Vergütungsgrundsätze und -politik bei der Helvetia einfach, transparent, modern und besonders auch im Vergleich zu den massgebenden Wettbewerbern ausgewogen. Sie orientieren sich wie stets in den vergangenen Jahren an den von der Helvetia Gruppe hochgehaltenen Werten. Der Verwaltungsrat erachtet die bei der Helvetia befolgte Vergütungspolitik als vorbildlich.

## 1. Gruppenstruktur und Aktionariat

### 1.1 Gruppenstruktur

Die Helvetia ist eine international tätige Schweizer Allbranchen-Versicherungsgruppe, die ihr Geschäft hauptsächlich in Zentral- und Südeuropa betreibt. Die Helvetia Holding AG als Dachgesellschaft ist nach schweizerischem Recht organisiert. Die operative Führungsstruktur wird auf Seite 56 abgebildet. Diese Struktur soll einen bestmöglichen Rahmen nach rechtlichen, finanziellen, steuerlichen und regulatorischen Gesichtspunkten schaffen und ein rasches, flexibles und effizientes Handeln gewährleisten.

Per 20.10.2014 hat die Helvetia im Rahmen eines öffentlichen Kauf- und Tauschangebots 96.29 Prozent der Namenaktien der Schweizerische National-Versicherungs-Gesellschaft AG («Nationale Suisse») erworben und die Gesellschaft als Tochtergesellschaft in die Gruppe integriert. Der gesetzlich vorgesehene Prozess zur

Erlangung einer 100%-igen Eigentümerschaft und zur Dekotierung von der Schweizer Börse SIX wurde eingeleitet und sollte im 1. Halbjahr 2015 abgeschlossen werden.

Die rechtliche Gesellschaftsstruktur der Helvetia Gruppe inkl. Beteiligungsquoten ist auf Seite 29 ersichtlich.

Die Helvetia Holding AG hat ihren Sitz in St.Gallen und ist bei der Schweizer Börse SIX in Zürich kotiert: Valorenummer/Ticker sind 1 227 168 / HELN. Wichtige Kennzahlen für Anleger sind auf den Seiten 40 bis 42 zum Thema «Anlegerinformationen» festgehalten. Die Helvetia Holding AG ist – nach der 2015 geplanten Dekotierung der Nationale Suisse – die einzige in unserer Unternehmensgruppe kotierte Gesellschaft. Die in den Konsolidierungskreis einbezogenen Tochtergesellschaften sind auf den Seiten 220 bis 222 aufgeführt.

Über die wichtigsten Tochtergesellschaften – die Helvetia Schweizerische Versicherungsgesellschaft AG, St.Gallen (Helvetia Versicherungen), die Helvetia Schweizerische Lebensversicherungsgesellschaft AG, Basel (Helvetia Leben) sowie die Schweizerische National-Versicherungsgesellschaft AG – wird im Anhang auf Seite 226 berichtet.

### 1.2 Bedeutende Aktionäre

Neben einer starken, langfristigen und im Hinblick auf eine positive Entwicklung der Gruppe sehr erfolgreichen Beziehung zu unseren in einem Pool zusammengefassten wichtigen Aktionären Patria Genossenschaft (Gründungspartner), Raiffeisen und Vontobel (Kooperationspartner) streben wir mit einer offenen und aktionärsfreundlichen Strategie ein möglichst breit gestreutes und informiertes Aktionariat an. Am Bilanzstichtag waren im Aktienregister der Helvetia Holding 11 991 Aktionäre registriert. Dieser im Vergleich zum Vorjahr erneute Anstieg der Anzahl der eingetragenen Aktionäre unterstreicht die Attraktivität unseres Titels trotz der Turbulenzen an den Finanzmärkten. Er ist zusätzlich auch das Resultat des Aktientausches im Zusammenhang mit der Übernahme der Nationale Suisse. Im Rahmen unseres Aktionariates ist die Beteiligung des Pools speziell zu erwähnen.

Dieser setzt sich bei einer Gesamtbeteiligung von 38.1 Prozent am Kapital der Helvetia Holding aus den drei folgenden Partnern zusammen:

- Patria Genossenschaft, Basel, mit 30.1 Prozent,
- Vontobel Beteiligungen AG, Zürich, mit 4.0 Prozent sowie
- Raiffeisen Schweiz, St.Gallen, mit 4.0 Prozent.

Der Poolvertrag stärkt und fördert die für die Helvetia strategisch wichtige Ausrichtung auf Kooperationen in Gebieten, die nicht zum Kernbereich des Versicherungsgeschäftes gehören oder die die Tätigkeiten unserer Gruppe in wichtigen Bereichen unterstützen, wie zum Beispiel im Vertrieb. Er verbindet die Kooperationspartner der Helvetia Gruppe in deren Eigenschaft als strategisch orientierte, langfristig investierende und an einer erfolgreichen Entwicklung interessierte Aktionäre. Poolmitglieder können die von ihnen gehaltenen Helvetia-Aktien nur mit Zustimmung der anderen Poolpartner veräussern, wobei diese ein Vorkaufsrecht zu Marktkonditionen besitzen. Ausserhalb der regulären Kooperationsstätigkeiten in Bezug auf Beratung und Verkauf von Finanzdienst- und Versicherungsleistungen sowie Vermögensverwaltung – jeweils zu marktüblichen Konditionen – bestehen keine wesentlichen Geschäftsbeziehungen zwischen diesen und der Helvetia Gruppe.

### 1.3 Kreuzbeteiligungen

Es bestehen keine Kreuzbeteiligungen, die 3 Prozent an Kapital oder Stimmrechten übersteigen.

## 2. Kapitalstruktur

### 2.1 Aktienkapital

Das Aktienkapital der Helvetia Holding AG beträgt CHF 988 953.10, bestehend aus 9 889 531 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 0.10. Dies entspricht beim Jahresendkurs der Aktie von CHF 474.00 einer Börsenkapitalisierung von CHF 4 687.6 Mio.

### 2.2 Eigene Aktien

Per 31.12.2014 hielt die Helvetia 26 288 eigene Aktien (0.27 Prozent).

### 2.3 Genehmigtes Kapital

Das Aktienkapital kann sich durch Ausgabe von höchstens 63 344 voll zu liberierenden Namenaktien im Nennwert von je CHF 0.10 um höchstens CHF 6 334.4 erhöhen. Die Bedingungen dazu sind in Art. 3 bis der Statuten festgehalten.

### 2.4 Bedingtes Kapital

Das Aktienkapital kann sich durch Ausgabe von höchstens 1 297 932 voll zu liberierenden Namenaktien im Nennwert von je CHF 0.10 um höchstens CHF 129 793.20 erhöhen. Die Bedingungen dazu sind in Art. 4 der Statuten festgehalten.

### 2.5 Kapitalveränderungen

- Im Dezember 2004 erfolgte eine genehmigte Kapitalerhöhung mit 2 359 875 Namenaktien im Nennwert von je CHF 10.00 um CHF 23 598 750, womit das Aktienkapital von CHF 62 930 000 auf CHF 86 528 750 angehoben wurde.
- Im Jahr 2007 wurde bedingtes Aktienkapital geschaffen: siehe dazu Ziff. 2.4.
- Im Jahre 2008 feierte die Helvetia ihr 150-jähriges Bestehen. Zu diesem Anlass reduzierte sie in Anerkennung der grossen Wertschätzung und Treue der Aktionäre gegenüber der Helvetia und gleichzeitig als Optimierung der Kapitalstruktur den Nennwert der Namenaktie von CHF 10.00 auf CHF 0.10 und bezahlte die so resultierenden CHF 9.90 als Nennwertdividende an ihre Aktionäre aus.
- An der a.o. Generalversammlung im September 2014 wurde zur teilweisen Finanzierung der Übernahme der Nationale Suisse genehmigtes Kapital im Umfang von höchstens CHF 130 000.00 durch Ausgabe von höchstens 1 300 000 vollständig zu liberierenden Namenaktien von je CHF 0.10 Nennwert geschaffen. Von diesem genehmigten Kapital wurden im Oktober 2014 1 236 656 voll liberierte Namenaktien im Nennwert von je CHF 0.10 oder CHF 123 665.60 bezogen. Das Aktienkapital der Helvetia Holding AG erhöhte sich damit auf CHF 988 953.10, bestehend aus 9 889 531 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 0.10. Das verblei-

bende genehmigte Kapital beträgt damit per 31.12.2014 höchstens 63 344 voll zu liberierenden Namenaktien im Nennwert von je CHF 0.10 respektive CHF 6 334.40.

### 2.6 / 2.7 Aktien, Partizipations- und Genussscheine

Das Aktienkapital besteht aus 9 889 531 voll einbezahlten, stimm- und dividendenberechtigten Namenaktien im Nennwert von je CHF 0.10. Vorzugsrechte, Partizipations- und Genussscheine bestehen keine. Weitere Einzelheiten rund um die Helvetia-Aktie sind auf den Seiten 40 bis 42 aufgeführt.

### 2.8 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

Der Verwaltungsrat kann die Zustimmung zur Eintragung mit Stimmrecht insbesondere dann verweigern, wenn eine einzelne Person mehr als 5 Prozent der Stimmrechte des gesamten im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals auf sich vereinigen würde. Aktienerwerber, die untereinander kapital- oder stimmenmässig oder auf andere Weise verbunden oder unter einheitlicher Leitung zusammengefasst sind, gelten als eine Person. Diese Begrenzung gilt auch, wenn zum Beispiel die Aktien mittels Wandelrechten gezeichnet oder erworben wurden, die mit von der Gesellschaft oder von Dritten ausgegebenen Wertrechten verbunden sind. Im Berichtsjahr wurden keine neuen Ausnahmen in Bezug auf die Beschränkung der Übertragbarkeit ausgesprochen (betreffend bedeutende Aktionäre: siehe Ziff. 1.2). Nominees, d. h. Personen, die im Eintragungsgesuch nicht ausdrücklich erklären, die Aktien für eigene Rechnung erworben zu haben, werden bis maximal 3 Prozent des gesamten Aktienkapitals ins Aktienregister eingetragen. Die Eintragsregelungen sind in Art. 7 der Statuten detailliert umschrieben. Für eine Änderung der vorerwähnten, statutarisch beschränkten Übertragbarkeit durch die Generalversammlung ist eine Mehrheit von zwei Dritteln der vertretenen Stimmen notwendig.



**Marc Von Wartburg**  
**COO Gruppe,**  
**Projektleiter Integration**

---

sieht in den Herausforderungen des Zusammenschlusses von Helvetia und Nationale Suisse grosses Potenzial: «Kraftvoll und optimistisch wollen wir die Integration gestalten. Die Unterschiede sind sowohl Herausforderung als auch ein Schatz, den wir zum Wohl des Unternehmens gemeinsam mit dem nötigen Feingefühl heben wollen.»



**Ernst Koller**  
**CEO Nationale Suisse,**  
**Co-Projektleiter Integration**

---

war im ersten Moment von der Ankündigung überrascht, sieht aber dennoch im Zusammenschluss grosses Potenzial für Neuerungen: «Hoppla, man hat uns verkauft – aber wenn schon, dann an die beste Partnerin. Die neue Helvetia ist bedeutend mehr als nur die Summe von Helvetia und Nationale Suisse – es wird etwas Neues entstehen.»

## 2.9 Wandelanleihen und Optionen

- a) Wandelanleihen  
Es wurden seit 2004 keine Wandelanleihen mehr ausgegeben.
- b) Optionen  
Die Helvetia Gruppe hat keine Optionen begeben.
- c) Mitarbeiteroptionen  
Die Helvetia Gruppe hat keine Mitarbeiteroptionen begeben.

## 3. Verwaltungsrat

Siehe dazu auch die Abbildung und Angaben auf den Seiten 49 bis 54.

### 3.1 Mitglieder des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat (VR) der Helvetia Holding AG bestand zum Ende des Geschäftsjahres 2014 aus zwölf Mitgliedern. Der Präsident des Verwaltungsrates – Herr Erich Walser – ist am 30.12.2014 unerwartet verstorben. Das Amt des Verwaltungsratspräsidenten wird bis zum Ablauf der Generalversammlung 2015 durch die Vizepräsidentin, Frau Doris Russi Schurter, ausgeübt. Der VR der Helvetia Holding AG ist personell identisch mit den Verwaltungsräten der beiden Tochtergesellschaften Helvetia Leben und Helvetia Versicherungen. Dem Verwaltungsrat sollen Personen mit Erfahrung und Wissen aus verschiedenen Bereichen angehören. Diese sollen über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, die eine eigenständige Willensbildung im Dialog mit der Geschäftsleitung gewährleisten. Da die Helvetia Gruppe zu einem bedeutenden Teil im Ausland tätig ist, gehören dem Verwaltungsrat Personen verschiedener Nationalitäten oder mit langjähriger internationaler Erfahrung an. Der Verwaltungsrat legt Wert darauf, dass seine Mitglieder über Persönlichkeitskompetenz (unter anderem Integrität), spezielles Finanz-, Fach- und Branchenwissen, strategische und operative Führungserfahrung, visionäres Denken und Sozialkompetenz, eine Ausrichtung auf Nachhaltigkeit sowie über die für eine effiziente und umsichtige Ausübung des Verwaltungsratsmandates notwendige Zeit verfügen. In Bezug auf die Unabhängigkeit der Mitglieder orientiert sich die Helvetia an den Grundanforderungen des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Gover-

nance». So setzt sich der Verwaltungsrat vorweg aus Mitgliedern zusammen, die dank ihrer persönlichen und fachlichen Befähigung eine eigenständige Willensbildung und Beschlussfassung der Gesellschaft garantieren. Seine Gremien bestehen aus nichtexekutiven Mitgliedern. Im Nominations- und Vergütungsausschuss sowie im Audit Committee sind Mitglieder, die nie oder vor mehr als drei Jahren der Geschäftsleitung angehört haben. Die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses haben persönlich und auch über die von ihnen vertretenen Gesellschaften und Organisationen keine Geschäftsbeziehungen zur Helvetia und stehen in keiner Kreuzverflechtung. In allen Gremien werden die Ausstandsregeln konsequent angewendet. Jährlich beurteilt der Verwaltungsrat in seiner Gesamtheit wie auch in jedem einzelnen Ausschuss die Erfüllung der vorerwähnten Anforderungen sowie die Qualität der von ihm erbrachten Leistungen, um – wo angezeigt – weitere Optimierungen vornehmen zu können.

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates geht aus der Abbildung und den Angaben auf den Seiten 49 bis 54 hervor. Alle VR-Mitglieder sind in nicht-exekutiver Eigenschaft tätig. Mit Ausnahme von Hans Künzle (bis 31.12.2014 CEO der Nationale Suisse und ab 1.1.2015 Verwaltungsrat) hat in den der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahren kein Verwaltungsrat der Geschäftsleitung der Helvetia Gruppe noch einer ihrer Konzerngesellschaften angehört. Kein Mitglied des Verwaltungsrates steht persönlich – ausser als Versicherungsnehmer zu marktüblichen Konditionen – in wesentlichen Geschäftsbeziehungen zur Helvetia.

### 3.2 Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

Hingegen bestehen zu einigen von Verwaltungsräten repräsentierten Unternehmen folgende Geschäftsbeziehungen:

- Doris Russi Schurter und Jean-René Fournier vertreten im Aktionärs-Pool die Patria Genossenschaft, Pierin Vincenz die Raiffeisen-Gruppe sowie Herbert J. Scheidt die Vontobel-Gruppe.
- Doris Russi Schurter ist Präsidentin des Verwaltungsrates, Jean-René Fournier Vize-Präsi-

dent des VR der Patria Genossenschaft, Basel, deren statutarische Zielsetzung es ist, im Interesse der Genossenschafter den Abschluss und die Durchführung von Lebensversicherungen bei der Helvetia zu fördern sowie durch finanzielle Beteiligung an der Helvetia deren wirtschaftliche Selbstständigkeit und Entwicklung zu stärken und zu fördern.

- Die Helvetia, die Vontobel- sowie die Raiffeisen-Gruppe sind unter anderem in Bezug auf Beratung und Verkauf von Finanzdienstleistungen Kooperationspartner.

### 3.3 Kreuzverflechtungen

Siehe dazu Ziff. 3.2.

Der Kooperationsvertrag zwischen der Raiffeisen- und der Vontobel-Gruppe wurde per Ende Juni 2017 gekündigt. Bis zum Auslaufen des Vertrages werden die Interessen der Raiffeisen-Gruppe im Verwaltungsrat der Vontobel-Gruppe durch eine mit der Helvetia nicht in Beziehung stehende Person wahrgenommen.

Bis zur Dekotierung der Nationale Suisse im Frühjahr 2015 sind im Verwaltungsrat der Nationale Suisse die Herren Andreas von Planta, Philipp Gmür, Balz Hösly und Stefan Loacker tätig. Andreas von Planta und Balz Hösly sitzen gleichzeitig im Verwaltungsrat der Helvetia, Philipp Gmür und Stefan Loacker in der Gruppen-geschäftsleitung der Helvetia.

Weitere gegenseitige Einsitznahmen in Verwaltungsräten kotierter Gesellschaften bestehen nicht.

### 3.4 Wahl und Amtszeit

Alle Verwaltungsräte, der Präsident und die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses werden jährlich einzeln durch die Generalversammlung gewählt. Eine Wiederwahl bestehender Verwaltungsräte ist möglich. Die Möglichkeit der Wiederwahl endet spätestens mit der ordentlichen Generalversammlung in dem Kalenderjahr, in welchem ein Verwaltungsrat das 70. Altersjahr erreicht. Auf die Generalversammlung 2015 hin erreicht kein amtierender Verwaltungsrat die statutarische Grenze von 70 Jahren, weshalb alle Mitglieder für eine Wiederwahl zur Verfügung stehen.

Frau Paola Ghillani hat per 31.12.2014 ihren Rücktritt aus dem Verwaltungsrat erklärt. Eine Ersatzwahl ist nicht vorgesehen. Über die erstmalige Wahl in den Verwaltungsrat der Helvetia Holding AG pro Mitglied des Verwaltungsrates gibt die Tabelle auf Seite 49 Auskunft.

### 3.5 Interne Organisation

Die Unternehmensführung und -kontrolle der Helvetia basiert auf gesetzlichen Grundlagen (vor allem auf dem Aktienrecht und dem Börsengesetz) sowie auf internen Weisungen und Reglementen. Die durch den Verwaltungsrat vorgesehenen Funktionen und vorgenommenen Aufgabenteilungen gehen aus der Abbildung auf Seite 49 hervor. Der Verwaltungsrat ernennt die Vizepräsidenten, die Vorsitzenden und Mitglieder der verschiedenen Ausschüsse (Ausnahme: die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses) sowie den Sekretär des Verwaltungsrates.

#### Verwaltungsratsausschüsse

Um das Fachwissen und die breiten geschäftlichen Erfahrungen der einzelnen Mitglieder gezielt in die Entscheidungsfindung einfließen oder zur Wahrung seiner Aufsichtspflicht Bericht erstatten zu lassen, hat der Verwaltungsrat aus seiner Mitte besondere Ausschüsse gebildet, die ihn bei seinen Führungs- und Kontrolltätigkeiten in enger Zusammenarbeit mit der Gruppenführung unterstützen: den Strategie- und Governanceausschuss, den Nominations- und Vergütungsausschuss, den Anlage- und Risikoausschuss sowie das Audit Committee. Die Aufgaben und Kompetenzen der Ausschüsse sind im Organisationsreglement detailliert umschrieben, deren personelle Zusammensetzungen auf Seite 49 festgehalten.

a) Der Strategie- und Governanceausschuss (SGA) bereitet die bei einer Neufestlegung oder Änderung der Strategie zu treffenden Beschlüsse des Verwaltungsrates vor, überwacht im Rahmen der festgelegten Strategie die strategischen Risiken und die dazu beschlossenen Massnahmen, befasst sich mit Fusionen, Übernahmen und Verkäufen von Gesellschaften oder wesentlichen Portfolios und bereitet diesbezüglich zu treffende

Beschlüsse für den Gesamtverwaltungsrat vor. Er sorgt zusätzlich für eine gute Corporate Governance in der Helvetia Gruppe, übernimmt Aufgaben und Kompetenzen, die der Verwaltungsrat an den SGA delegiert, behandelt Angelegenheiten, die ihm der Präsident unterbreitet, die nicht nach Gesetz, Statuten oder Reglement dem Gesamtverwaltungsrat vorbehalten sind, und berät wichtige dringende Fragen. Der SGA trifft sich, so oft es die Geschäfte erfordern. Für die Behandlung spezifischer Themen werden interne oder externe Spezialisten zur Sitzung aufgeboden, was regelmässig der Fall ist. Der CEO nimmt beratend teil. Der SGA tagte 2014 zwei Mal. Bei einer Sitzung fehlte ein Verwaltungsratsmitglied. Die Sitzungen dauerten in der Regel einen halben Tag.

b) Der Nominations- und Vergütungsausschuss (NVA) macht Vorschläge zur Struktur der Honorierung der Mitglieder des Verwaltungsrates sowie zur Entlohnung und Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung Gruppe und legt die Höhe der den Mitgliedern der Geschäftsleitung zukommenden festen und variablen Entlohnungen sowie Vergütungen fest. Er genehmigt von Seiten des Arbeitgebers das Konzept und die Strategie der Personalvorsorge in der Schweiz, deren Jahresabschlüsse er zur Kenntnisnahme erhält. Er bereitet die von der Generalversammlung zu fassenden Beschlüsse betreffend die Ernennung und Abberufung von Mitgliedern des Verwaltungsrates vor, macht Vorschläge zur Personalplanung, zu Ernennungen und zur Abberufung von Mitgliedern der Geschäftsleitung Gruppe, nimmt die Ernennungen und Abberufungen der Vorsitzenden und übrigen Mitglieder der Geschäftsleitungen aller Ländermärkte vor und überprüft periodisch die Planung und Massnahmen zur Sicherung und Förderung der Führungskräfte auf oberer Führungsebene. Der NVA versammelt sich, so oft es die Geschäfte erfordern. Für die Behandlung spezifischer Themen werden interne oder externe Spezialisten zur Sitzung aufgeboden, was regelmässig geschieht. Der CEO nimmt beratend teil, sofern Themen der Geschäftsleitung betroffen sind. Der NVA tagte 2014 drei Mal. Bei einer Sitzung fehlte ein Mitglied. Die Sitzungen dauerten in der Regel einen halben Tag.

c) Der Anlage- und Risikoausschuss (ARA) bereitet das Anlagekonzept, die grundsätzlichen Richtlinien sowie die Anlagestrategie vor, schlägt die strategischen Bandbreiten der Asset Allocation vor, genehmigt die Anlagetaktik und überwacht die Anlagetätigkeit der Helvetia Gruppe und entscheidet über Investitionen im Anlagebereich, soweit der Verwaltungsrat diese Befugnis an ihn delegiert. Er legt die wichtigsten Risikostrategien und -toleranzen sowie den Risikoappetit und die einschlägigen Risikolimiten fest und überwacht alle nicht-strategischen und nicht-operationellen Risiken sowie die entsprechenden Risikosteuerungsmassnahmen und Limiteneinhaltungen. Er trifft sich, so oft es die Geschäfte erfordern. Der CEO sowie der CFO, der CIO sowie der Leiter Risk-Management nehmen beratend an den Sitzungen teil; sie waren 2014 an allen Sitzungen anwesend. Für die Behandlung spezifischer Themen werden weitere interne oder externe Spezialisten zur Sitzung aufgeboden, was regelmässig der Fall ist. Der ARA tagte 2014 vier Mal. An drei Sitzungen fehlte jeweils ein Verwaltungsrat. Die Sitzungen dauerten in der Regel einen halben Tag.

d) Das Audit Committee (AC) unterstützt den Verwaltungsrat bei seinen Aufgaben im Rahmen der Oberaufsicht und Finanzkontrolle und beurteilt so die Vollständigkeit, Integrität und Transparenz der Rechnungsabschlüsse, deren Übereinstimmung mit den geltenden Rechnungslegungsstandards sowie die korrekte Berichterstattung nach aussen. Es beurteilt die Risiko Governance und Organisation sowie die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit der internen Kontrollsysteme (IKS). Es überwacht die operationellen Risiken sowie die entsprechenden Risikosteuerungsmassnahmen und sorgt für die Unabhängigkeit und Qualität der Prüfungstätigkeit der Externen und Internen Revision. Es sorgt für eine optimale Zusammenarbeit zwischen den internen und externen Kontrollinstanzen, dem AC, dem VR-Präsidenten und der Geschäftsleitung. Das AC genehmigt den Prüfungsplan der Internen Revision und wirkt bei der Erstellung der Prüfungspläne der Externen Revision mit, sichtet die Prüfungsergebnisse, nimmt zu ihnen zuhause des Verwaltungsrates Stellung und kann bei Bedarf besondere



Prüfungsaufträge erteilen, bereitet die Wahl der Revisionsstelle vor und stellt die entsprechenden Anträge an den Verwaltungsrat. Es überwacht die Vereinbarkeit der Revisionstätigkeit mit allfälligen Beratungsmandaten und überprüft gesamtheitlich die Honorierung. Der Präsident kann auf seinen Wunsch hin beratend an den Sitzungen teilnehmen. Der CEO, der CFO, Vertreter der Externen und der Leiter der Internen Revision nehmen beratend an den Sitzungen teil. Für Abschlussbesprechungen war deren Anwesenheit 100 Prozent. Für die Behandlung spezifischer Themen werden regelmässig weitere interne oder externe Spezialisten zur Sitzung aufgeboten. Das AC tagte 2014 drei Mal. Bei einer Sitzung fehlte ein Mitglied. Die Sitzungen dauerten in der Regel einen halben Tag.

### **Präsident des Verwaltungsrates**

Der Präsident führt den Verwaltungsrat. Er beruft Verwaltungsratssitzungen ein, stellt die Traktandenliste für die Sitzungen des Verwaltungsrates zusammen und leitet die Sitzungen. Er bereitet die Generalversammlung und die Einladung zur Generalversammlung vor und leitet dieselbe. Er erarbeitet zur Beratung im Verwaltungsrat strategische Leitplanken und bringt bei strategisch wichtigen Projekten in enger Absprache mit dem CEO frühzeitig die Sicht der Aktionäre ein. Er stellt sicher, dass die Aktionäre richtig und rechtzeitig orientiert werden und pflegt Kontakte zu den grossen Investoren. Der Präsident sorgt zusammen mit den übrigen Organen für eine gute Corporate Governance und ein wirksames internes Kontrollsystem. Er führt den CEO und handelt wenn immer möglich in Absprache mit ihm. Jährlich erstellt er mit dem CEO dessen Zielvereinbarung und beurteilt die Zielerreichung. Der Präsident kann an Sitzungen und wichtigen Meetings der Geschäftsleitung als Gast teilnehmen; er erhält vorgängig dazu die Traktandenlisten sowie die dazugehörigen Unterlagen. Er führt hierarchisch und fachlich die Interne Revision Gruppe sowie den Leiter des Generalsekretariates, beurteilt die Gesuche von Mitgliedern des Verwaltungsrates um Auskunft, Anhörung oder Einsichtnahme sowie deren Übernahme von neuen Verwaltungsrats- oder ähnlichen Mandaten (über entsprechende Mandate des Präsidenten befin-

det der Nominations- und Vergütungsausschuss), unterzeichnet die Handelsregisteranmeldungen und führt weitere Aufgaben aus, die ihm durch den Verwaltungsrat übertragen werden. Er kann jederzeit in alle Unterlagen Einsicht nehmen.

### **Der Gesamt-Verwaltungsrat**

Der Verwaltungsrat tagt, so oft es die Geschäfte erfordern, in der Regel fünf bis sechs Mal pro Jahr. Die Mehrheit der normalerweise halbtägigen Sitzungen findet am Hauptsitz der Gruppe in St. Gallen statt, die meist zweitägige Klausur üblicherweise bei einer ausländischen Tochtergesellschaft. Der Verwaltungsrat ist beschlussfähig, wenn die Mehrheit seiner Mitglieder anwesend ist. Er fasst seine Beschlüsse mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen der anwesenden Mitglieder. Es können auch Zirkulationsbeschlüsse gefasst werden, was 2014 drei Mal zur Anwendung kam. In der Regel sind sämtliche Verwaltungsrats- sowie beratend alle Geschäftsleitungsmitglieder an den Sitzungen anwesend. Im Berichtsjahr fanden fünf halbtägige Sitzungen sowie eine zweitägige Klausurtagung statt, zwei Mal bei einer Absenz eines Verwaltungsrates und zwei weitere Male bei der Absenz von zwei Verwaltungsräten. Bei den Mitgliedern der Geschäftsleitung war die Anwesenheitsquote 100 Prozent. Für die Behandlung spezifischer Themen werden Spezialisten zur Sitzung aufgeboten, was regelmässig der Fall ist. Die Mitglieder des Verwaltungsrates sowie aller Exekutivorgane sind verpflichtet, in den Ausstand zu treten, wenn Geschäfte behandelt werden, die ihre eigenen Interessen oder die Interessen von ihnen nahestehenden natürlichen oder juristischen Personen berühren.

### **3.6 Kompetenzordnung**

Gemäss den im Schweizerischen Aktienrecht erwähnten unentziehbaren und unübertragbaren Aufgaben, den Statuten sowie dem internen Organisationsreglement der Helvetia Gruppe verfügt der Verwaltungsrat über folgende wichtigste Kompetenzen:

- die Oberleitung der Gesellschaft;
- die Festlegung der Grundzüge der Organisation;
- die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung;

- die Ernennung und Abberufung der Mitglieder der Gruppenleitung;
- die Oberaufsicht über die Führung der Geschäfte;
- die Erstellung des Geschäfts- sowie des Vergütungsberichtes;
- die Vorbereitung der Generalversammlung;
- die Ausführung ihrer Beschlüsse sowie
- die Genehmigung von wichtigen Rechtsgeschäften.

Eine detaillierte Kompetenzverteilung zwischen dem Verwaltungsrat, seinen Ausschüssen sowie der Geschäftsleitung ist im Anhang I des Organisationsreglementes aufgeführt: [www.helvetia.com/gruppe/governance](http://www.helvetia.com/gruppe/governance)

### 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Geschäftsleitung

Der Verwaltungsrat wird auf mehreren Wegen über die Aktivitäten bei der Helvetia, den Geschäftsverlauf und die Entwicklungen im Markt auf dem Laufenden gehalten. So lässt er sich anlässlich seiner Sitzungen regelmässig informieren über:

- Inhalt und Verlauf der Diskussionen sowie die getroffenen Beschlüsse und Anträge in den Ausschüssen, deren Protokolle ihm jeweils umgehend zugestellt werden;
- Geschäftsverlauf und Marktentwicklung durch den CEO und die einzelnen Länder- und Bereichsverantwortlichen sowie nach Bedarf zu den wichtigsten Projekten durch die dafür verantwortlichen Personen;
- Stand der Erreichung des Budgets, anderer Jahresziele sowie der mehrjährigen strategischen Planwerte;
- Ergebnisse und Erkenntnisse der Externen und Internen Revision aus ihren Überprüfungstätigkeiten, welche speziell im Audit Committee besprochen und in dessen Protokollen festgehalten werden;
- die wichtigsten strategischen, finanziellen und operationellen Risiken, deren Veränderungen und die bereits getroffenen sowie geplanten Risikosteuerungsmassnahmen;
- die Einhaltung gesetzlicher, regulatorischer und interner Vorschriften;

- wichtige Besonderheiten und Ereignisse, die die Interessen von Stakeholdern betreffen könnten, spontan bei Eintritt besonderer Ereignisse, sonst in einem ausführlichen Jahres- sowie einem gerafften Halbjahresbericht.

Die Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten monatlich die wichtigsten Zahlen zum Geschäftsverlauf sowie periodisch Informationen zu aktuellen Themen der Unternehmensführung und -kontrolle und ausgewählte Analysen und Lageberichte zu Markttrends, Marktteilnehmern und besonderen Ereignissen. Die regelmässigen Berichte an den Verwaltungsrat und dessen Ausschüsse sind im Anhang II des Organisationsreglementes im Detail festgehalten: [www.helvetia.com/gruppe/governance](http://www.helvetia.com/gruppe/governance)

In den Sitzungen kann jedes Mitglied des Verwaltungsrates von den anderen Mitgliedern und von der Geschäftsleitung Auskunft über alle Angelegenheiten der Gesellschaft verlangen. Ausserhalb der Sitzungen kann jedes Verwaltungsratsmitglied von der Geschäftsleitung Auskunft über den Geschäftsgang oder einzelne Geschäftsvorfälle und/ oder Einsicht in Geschäftsdokumente erhalten. Dem Verwaltungsrat steht zudem die Interne Revision als Prüfungs- und Kontrollinstrument zur Verfügung, das die Einhaltung rechtlicher und regulatorischer Auflagen sowie interner Richtlinien und Weisungen mit systematischen und zielgerichteten, risikoorientierten Aufträgen überwacht. Ebenfalls erhält er Berichte zu den allgemeinen Entwicklungen und spezifischen Aktivitäten bei der Helvetia in den Themenbereichen Corporate Governance und Compliance.

## 4. Geschäftsleitung

Siehe dazu auch die Seiten 55 bis 58.

### 4.1 Mitglieder der Geschäftsleitung

Die Mitglieder der Geschäftsleitung Gruppe sind ab Seite 57 abgebildet. Die Geschäftsleitung der Helvetia Gruppe steht seit dem 1.9.2007 unter der Leitung von Stefan Loacker. Zusammen mit den Bereichsverantwortlichen auf Gruppenebene sowie den Geschäftsleitungen der Ländermärkte ist er für die operative Führung der

Gruppe verantwortlich. Nach der Übernahme der Nationale Suisse stiess per 1.1.2015 David Ribeaud zur Geschäftsleitung Gruppe. Er war bislang Mitglied der Geschäftsleitung von Nationale Suisse. Weitere Angaben dazu sind auf den Seiten 55 und 56 aufgeführt.

#### **4.2 Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen**

Siehe dazu die Seiten 57 und 58.

#### **4.3 Managementverträge**

Es bestehen keine meldepflichtigen Managementverträge mit externen Parteien.

### **5. Mitwirkungsrechte der Aktionäre**

Die Helvetia verpflichtet sich dem Gebot der Gleichbehandlung der Aktionäre.

#### **5.1 Stimmrechtsbeschränkung und -vertretung**

Gewisse Stimmrechtsbeschränkungen, die identisch sind mit Einschränkungen betreffend die Übertragbarkeit von Namenaktien der Helvetia Holding AG, sind bereits in Ziff. 2 ausgeführt.

Der Verwaltungsrat trifft die für die Teilnahme an der Generalversammlung oder die Festlegung der Stimmrechte erforderlichen Anordnungen. Er kann für die unabhängigen Stimmrechtsvertreter, die nicht Aktionäre sein müssen, Regeln erlassen, die von der Beschränkung der Stimmrechtsvertretung auf 10 Prozent des Aktienkapitals abweichen.

An der Generalversammlung 2014 und der ausserordentlichen Generalversammlung 2014 hat – neben der Patria Genossenschaft als Einzelaktionärin bzw. als Poolmitglied – kein stimmberechtigter Aktionär mehr als 10 Prozent der Aktienstimmen vertreten. Es wurden im Berichtsjahr keine weiteren spezifischen Ausnahmen bezüglich Stimmrechtsbeschränkung oder -vertretung gewährt.

Ein stimmberechtigter Aktionär, der nicht persönlich an der Generalversammlung teilnimmt, kann seine Stimmrechte durch schriftliche Vollmacht an eine andere Person übertragen, die nicht Aktionär zu sein braucht. Ein so beauftragter Vertreter kann aber nur so viele Aktien Dritter vertreten, als diese zusammen mit seinen eige-

nen Aktien 10 Prozent des gesamten Aktienkapitals nicht übersteigen. Auch hier gelten u.a. Aktionäre, die untereinander kapital- oder stimmenmässig oder auf andere Weise verbunden oder unter einheitlicher Leitung zusammengefasst sind, als ein Aktionär.

#### **5.2 Statutarische Quoren**

Die Generalversammlung ist ohne Rücksicht auf die Zahl der anwesenden Aktionäre und der vertretenen Stimmen beschlussfähig. Soweit Gesetz oder Statuten nichts anderes vorschreiben, beschliesst die Generalversammlung mit der absoluten Mehrheit der gültig abgegebenen Stimmen. Zusätzlich zu den in Art. 704, Abs. 1 OR, genannten Beschlüssen ist auch für Statutenänderungen, die vorzeitige Abberufung von mehr als einem Mitglied des Verwaltungsrates und die Liquidation der Gesellschaft eine Mehrheit von zwei Dritteln der vertretenen Stimmen notwendig. Auch hier gelten die in Ziff. 5.1 erwähnten abweichenden Bestimmungen für die Patria Genossenschaft als Einzelaktionärin bzw. die Gruppe der Poolmitglieder.

#### **5.3 Einberufung der Generalversammlung**

Die Generalversammlung wird durch den Verwaltungsrat, nötigenfalls durch die Revisionsstelle, einberufen. Das Einberufungsrecht steht auch den Liquidatoren und den Vertretern der Anleiensgläubiger zu.

Die ordentliche Versammlung findet alljährlich in der Regel im April/Mai, spätestens aber innerhalb von sechs Monaten nach Schluss des Geschäftsjahres, statt. Ausserordentliche Generalversammlungen finden statt, wenn der Verwaltungsrat oder die Revisionsstelle es für angezeigt erachten, wenn es eine Generalversammlung beschliesst oder wenn Aktionäre, die zusammen mindestens 10 Prozent des Aktienkapitals vertreten, gemeinsam schriftlich unter Angabe des Verhandlungsgegenstandes und des Antrages, bei Wahlen der Namen der vorgeschlagenen Kandidaten, die Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung verlangen.

Jeder Aktionär erhält spätestens 20 Tage vor der Versammlung eine persönliche Einladung mit den detaillierten Traktanden und kurz kommen-

tierten Anträgen sowie weiteren Erläuterungen zu wichtigen Ereignissen im Berichtsjahr. Die Traktandenliste wird zudem in den elektronischen Medien sowie in verschiedenen schweizerischen Zeitungen publiziert.

#### 5.4 Traktandierung

Stimmberechtigte Aktionäre, die zusammen Aktien im Nennwert von mindestens CHF 2 000.00 vertreten, können bis spätestens 45 Tage vor der Generalversammlung schriftlich und unter Angabe der Anträge die Traktandierung von Verhandlungsgegenständen verlangen.

#### 5.5 Eintragungen im Aktienbuch

Zur Teilnahme an der Generalversammlung (24.4.2015) und zur Ausübung des Stimmrechts ist berechtigt, wer an dem vom Verwaltungsrat festgelegten und im «Schweizerischen Handelsamtsblatt» sowie in verschiedenen Zeitungen veröffentlichten Stichtag (14.4.2015) im Aktienregister als Aktionär mit Stimmrecht eingetragen ist. In Ausnahmefällen werden für die Generalversammlung Gästekarten ohne Stimmberechtigung ausgestellt. Jede mit Stimmrecht eingetragene Aktie berechtigt zu einer Stimme.

### 6. Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

#### 6.1 Angebotspflicht

Gemäss Art. 26 der Statuten besteht die Pflicht zur Unterbreitung eines Übernahmeangebotes gemäss Art. 32 Börsengesetz erst, wenn beim Aktienerwerb der Grenzwert von 40 Prozent der Stimmrechte überschritten wird.

#### 6.2 Kontrollwechselklauseln

Die Anstellungsverträge der Helvetia enthalten keine Kontrollwechselvereinbarungen. Es sind keine «goldenen Fallschirme» vorgesehen. Es gelten marktübliche Kündigungsfristen (maximal 12 Monate für Geschäftsleitungsmitglieder, 6 Monate für übrige Kader), während welcher die Regeln der ordentlichen Salär- und variablen Vergütungskomponenten gelten.

### 7. Revisionsstelle

#### 7.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

Seit 2005 werden die Helvetia Holding AG sowie die konsolidierten Tochtergesellschaften von der unabhängigen Prüfungsgesellschaft KPMG AG, Zürich, revidiert. Ihr Mandat muss durch die Generalversammlung jährlich erneuert werden. Für das Berichtsjahr 2014 zeichnen für die KPMG AG folgende Personen verantwortlich:

- Philipp Rickert (seit 2012), dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner Audit Financial Services, leitender Revisor;
- Bill Schiller (seit 2013), dipl. Wirtschaftsprüfer, Director Audit Financial Services.

#### 7.2 Revisionshonorar

Die Revisionsgesellschaft hat im Prüfungsjahr folgende Prüfungshonorare in Rechnung gestellt: CHF 4 094 202.00.

#### 7.3 Zusätzliche Honorare für Beratungsdienstleistungen

CHF 107 316.00.

Diese Honorare betreffen Dienstleistungen im Zusammenhang mit Rechts- und Steuerberatung und aktueller Review.

#### 7.4 Aufsichts- und Kontrollinstrumente gegenüber der Revision

##### a) Externe Revision

Das Audit Committee bereitet die Wahl der Revisionsstelle vor. Es überwacht und beurteilt deren Prüfungstätigkeiten. Diese Überwachung erfolgt vorwiegend im Rahmen der Berichte der Externen Revision zu den Prüfungsergebnissen, zum Berichterstattungsprozess, zu Entscheiden z.B. zu IFRS-Themen sowie zu Feststellungen in den lokalen Prüfungen. Die wesentlichen Erkenntnisse werden im Rahmen eines Management Letters zusammengefasst.

#### b) Interne Revision

Neben der Externen Revisionsstelle verfügt die Helvetia Gruppe über eine Interne Revision, welche u.a. direkt dem Audit Committee sowie dem Präsidenten des Verwaltungsrates ihre Prüfungsergebnisse rapportiert. Der Leiter der Internen Revision ist direkt dem Präsidenten des Verwaltungsrates unterstellt. Damit wird die Unabhängigkeit der Internen Revision zusätzlich gestärkt.

#### c) Externe und Interne Revision

Die Vertreter der Externen und der Leiter der Internen Revision nehmen beratend an den Sitzungen des Audit Committees teil. Dessen Protokolle werden allen Mitgliedern des Verwaltungsrates zugestellt. Zudem wird über die Tätigkeiten des Audit Committees im Rahmen der Sitzungen des Gesamtverwaltungsrates berichtet. Im Berichtsjahr waren es drei Sitzungen, an denen die Externe Revisionsstelle ebenfalls anwesend war. Es finden jährlich Gespräche zwischen den Externen Revisoren und dem Verwaltungsratspräsidenten, dem Präsidenten des Audit Committees, dem CEO und dem CFO statt. Periodisch finden Besprechungen oder ein Erfahrungsaustausch mit Spezialisten aus Bereichen wie Finanzen Gruppe, Corporate Finance and Risk Management, Recht und Compliance, Generalsekretariat sowie Corporate Governance statt. Ebenso finden zahlreiche Kontakte zwischen der Externen und Internen Revision statt, u.a. zu Themen wie Revisionsplanung, -prüfungen und -ergebnisse sowie zu aktuellen Problemstellungen.

### 8. Informationspolitik

Helvetia informiert Aktionäre, potenzielle Investoren, Privatanleger und die Öffentlichkeit umfassend und regelmässig. So erhalten Aktionäre im Rahmen des Einladungsversands zur Generalversammlung auch eine kurze Informationsbroschüre zum Verlauf des abgelaufenen Geschäftsjahres und den wichtigsten Kennzahlen. Der Geschäftsbericht und der Halbjahresbericht sind für die Öffentlichkeit jeweils gleichzeitig verfügbar. Beide Dokumente sind über die Internetseite abrufbar. Auf Verlangen werden sie Aktionären oder interessierten Personen auch kostenfrei zugesandt. Über unsere Internet-Website «www.helvetia.com» können weitere aktuelle und archivierte In-

formationen über die Helvetia Gruppe abgefragt werden zu Themen wie Unternehmensführung, Gruppenstruktur und Strategie, Mitarbeitende, Engagement und Geschichte sowie zu Investoreninteressen wie beispielsweise Kennzahlen, Equity Story, Anleihen, Rating, Jahres- und Halbjahresergebnissen und zur Aktie inkl. momentanem Kursverlauf. Ausserdem können weitere Publikationen, Medienmitteilungen und wichtige Termine eingesehen werden. Interessierte haben die Möglichkeit, sich über die Website zu registrieren, um aktuelle Unternehmensmitteilungen direkt zu erhalten und gewünschte Publikationen anzufordern.

Die Helvetia trifft regelmässig institutionelle Investoren und präsentiert die veröffentlichten Ergebnisse speziell auch an Roadshows. Für persönliche Auskünfte steht der Bereich Investor Relations zur Verfügung, dessen Adresse in diesem Geschäftsbericht auf der letzten Seite sowie auch auf der Homepage im Internet aufgeführt ist.

Im Vorfeld der Generalversammlung haben Aktionäre die Möglichkeit, mit dem Aktienregister der Helvetia papierlos zu kommunizieren. Serviceleistungen wie zum Beispiel Bestellung der Zutrittskarten, Mitteilungen an Helvetia, rechtsgültige Erteilung von Vollmachten und Stimminstruktionen an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter sowie Datenkorrekturen können online abgewickelt werden. Der Zugang erfolgt über [www.shapp.ch](http://www.shapp.ch). Instruktionen zur erstmaligen Registrierung werden den Aktionären jeweils mit der Einladung zur Generalversammlung zugestellt. Bereits registrierten Aktionären werden die entsprechenden Unterlagen bis zum Widerruf nur noch elektronisch zugestellt.



**Cornelia J. Braun-Schoeffel**  
**Leiterin Organisationsentwicklung**

sieht die Rolle der Führungskräfte als richtungsweisend und entscheidend im Integrationsprozess: «Für mich heisst eines der Schlüsselworte «Bewegung» – und zwar Bewegung für alle. Eine positive Bewegung zu erzeugen, wird vor allem für die Führungskräfte eine der grössten Aufgaben der nächsten Monate sein.»



**Simone Lazarus**  
**Leiterin Personal- und**  
**Organisationsentwicklung**

---

erlebt die Veränderungen im Personalbereich tagtäglich: «Als Herausforderung sehe ich, dass die Kulturen beider Unternehmen doch unterschiedlicher sind als ursprünglich angenommen – dadurch können Unsicherheiten entstehen. Diese zu reduzieren, schnell Klarheit zu schaffen und gegenseitiges Vertrauen zu fördern, das sind die Aufgaben, die jetzt vor jeder Führungskraft liegen.»