

Zwischenbericht zur Corporate Governance

Gute Umsetzung des „Swiss Code of Best Practice“

8. November 2004 Nummer 41/1 5. Jahrgang

dossierpolitik

Deutlich verbesserte Corporate Governance der Schweizer Unternehmen

Mit dem „Swiss Code of Best Practice“ und der SWX-Transparenzrichtlinie hat die Wirtschaft klare Empfehlungen auf hohem Niveau nach internationalem Massstab aufgestellt. Zwei Jahre nach Inkrafttreten der SWX-Richtlinie und des „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“ ist ein Zwischenbericht geboten. Die Geschäftsberichte 2003 und 2002 zeigen, dass die Schweizer Unternehmen im Bereich der Corporate Governance grosse Anstrengungen unternommen und wichtige Verbesserungen eingeführt haben. Die Diskussion geht weiter: Der amerikanische „Sarbanes-Oxley Act“ wirkt sich auch in der Schweiz aus, die OECD hat ihre Empfehlungen überarbeitet, in der EU wird die Angleichung der nationalen Regeln anvisiert und in der Schweiz greift der Bundesrat in die Selbstregulierung ein. Corporate Governance ist aber kein Allheilmittel und kann wohl die Führung verbessern, nicht aber unternehmerischen Erfolg garantieren. Dieser muss im Wettbewerb am Markt erwirtschaftet werden.

Umfeld und Hintergrund

Selten hat ein Fachbegriff den Weg in die Schlagzeilen der Tagespresse gefunden. Unternehmenspleiten grössten Ausmasses im Ausland wie in der Schweiz und Entschädigungen in bisher unbekannter Höhe haben den Begriff „Corporate Governance“¹ innert kürzester Zeit in der öffentlichen Diskussion etabliert. Auch politische Aktivitäten wurden ausgelöst. In der Schweiz wurden zahlreiche parlamentarische Vorstösse im Themenfeld „Corporate Governance“ eingereicht. Gemeinsam ist ihnen eine erhöhte Anforderung an Transparenz. Der Bundesrat seinerseits hat verschiedene Expertenaufträge vergeben, deren Ergebnisse mit gestaffelten Vorlagen in Gesetzesanpassungen umgesetzt werden sollen.

Im Ausland wurden verschiedentlich Untersuchungsberichte veröffentlicht (namentlich in der EU die Berichte der „Winter-Gruppe“), Selbstregulierungen erlassen oder verschärft und neue Gesetze erlassen (insbesondere der „Sarbanes-Oxley Act“ in den USA). Meist werden die Präzisierungen der Corporate Governance richtigerweise nicht auf gesetzlicher Ebene, sondern in Form von Kodices und Empfehlungen umschrieben. Gerade in diesen organisatorischen Fragen wäre die staatliche Festschreibung eines starren Korsetts kontraproduktiv und verfehlt.

Die Grundlagen der Corporate-Governance-Idee gehen auf die Gewaltenteilungstheorie von Montesquieu und die

„Prinzipal/Agent“-Theorie von A. A. Berle zurück.² Das geltende schweizerische Aktienrecht von 1991 trägt mit drei zentralen Artikeln (OR Art. 716a, 716b und 717) diesen Forderungen nach „checks and balances“, klar festgehaltener Eigenverantwortung des Verwaltungsrats, interner Berichterstattung und Beachtung der Treuepflicht bereits in moderner Art Rechnung. Das geltende Schweizer Recht enthält damit bereits in knapper Form einen grossen Teil der notwendigen Regeln zur Corporate Governance. Allerdings muss festgestellt werden, dass in den ersten Jahren nach Inkraftsetzung des Aktienrechts die Konsequenzen in der Praxis unterschätzt wurden. Die Umsetzung erfolgte zögerlich, zusätzlich gebremst durch die breite Ausrichtung des Aktienrechts auf Unternehmen aller Grössenordnungen. Schweizer Publikumsgesellschaften werden im Zusammenhang mit der Zweitkotierung an ausländischen Börsenplätzen und von internationalen Investoren mit kritischen Fragen zur Einhaltung von Corporate-Governance-Grundsätzen konfrontiert. Mit einer Gleichschaltung wird allerdings dem oft unterschiedlichen nationalen Rechtsrahmen und den verschiedenen Kontrollstrukturen wenig Rechnung getragen.

Gesellschaftsrecht als wichtiger Standortfaktor

Das Gesellschaftsrecht und die in seinem Rahmen effektiv geübte Praxis sind ein entscheidender Faktor der Wettbewerbsfähigkeit eines Wirtschaftsstandorts. Alle Bemühungen sind auf die Schaffung komparativer Vorteile auszurichten. Revisionen aus dogmatischen Überlegungen oder aus grundsätzlichem Harmonisierungsbestreben können

¹ Der „Swiss Code“ umschreibt den Begriff der Corporate Governance wie folgt: „Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.“

² Dazu Prof. Dr. Peter Böckli, Schweizer Aktienrecht, 3.A. Zürich 2004, IS 1755 § 14 N. 16 ff.

und dürfen nicht prioritär sein. „Im internationalen Standortwettbewerb ist es entscheidend, dass die Schweiz für die unternehmerischen Aktivitäten insgesamt flexiblere und kostengünstigere Instrumente zur Verfügung stellt als andere Standorte. Das Funktionieren der Märkte setzt jedoch voraus, dass die Verhältnisse in den Unternehmen offen gelegt werden, ohne diese mit einem unverhältnismässigen Aufwand zu belasten. An diesen Zielsetzungen sind alle gesellschaftsrechtlichen Projekte zu messen.“³

Proaktive Selbstregulierung

Eine gute Corporate Governance vermag das Vertrauen der Anleger und der Investoren wieder zu stärken. In der Schweiz sind seit Anfang Juli des Jahres 2002 zwei Dokumente in Kraft: die von der Schweizer Börse erlassene SWX-Richtlinie betreffend Informationen zu Corporate-Governance-Richtlinien sowie der „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“ von economiesuisse.⁴ Während die SWX-Richtlinie von den an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen Informationen über bestimmte Aspekte der Corporate Governance zwingend verlangt, wendet sich der „Swiss Code“ an schweizerische Publikumsgesellschaften im Sinne von Empfehlungen. Sowohl die SWX-Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance als auch der „Swiss Code“ beruhen auf dem Bericht von Karl Hofstetter, „Corporate Governance in der Schweiz“.⁵

Mit diesen Neuerungen erfüllt heute die Schweiz einen hohen internationalen Massstab der Corporate Governance. Der „Swiss Code“ wurde von einer breit abgestützten Expertengruppe mit einem federführenden Arbeitsausschuss⁶ ausgearbeitet, welche auch die Ergebnisse eines ausgedehnten Vernehmlassungsverfahrens eingearbeitet hatte. Träger des „Swiss Code“ ist economiesuisse als Verband der Schweizer Unternehmen aller Grössenordnungen und Branchen. Weitere Schweizer Organisationen, welche die Fragen der Corporate Governance im Rahmen ihrer Aktivitäten nahe verfolgen, unterstützen den „Swiss Code“ als

„Mit der Umsetzung von Basel II steigen auch für nicht kotierte Unternehmen die Anforderungen an Strukturen und Prozesse der Unternehmensführung.“

Arbeitsausschuss zur Ausarbeitung des „Swiss Code“

Prof. Dr. Peter Böckli, Anwalt, unter anderem Mitglied der Verwaltungsräte von Nestlé („Audit Committee“) und UBS (unabhängiger Vizepräsident) – Autor des Codes

Prof. Dr. Karl Hofstetter, Universität Zürich, General Counsel der Schindler Holding, Autor des Analyseberichts

Dr. Thomas Hodler, Generalsekretär, Swiss Re

Dr. Richard T. Meier, SWX Swiss Exchange, Projektleiter für die Corporate-Governance-Richtlinie

Fürsprecher Christian Stiefel, Sekretariat Vereinigung Schweizerischer Industrie-Holdinggesellschaften (Industrie-Holding)

Zeitweise **Thomas Pletscher**, Mitglied der Geschäftsleitung economiesuisse und Leiter der Expertengruppe

Mitträger und werden entsprechend in die Weiterentwicklung mit einbezogen.

Bedeutung für alle Unternehmen

Der „Swiss Code“ wendet sich im Sinne von Empfehlungen an die schweizerischen Publikumsgesellschaften. Je nach Grösse und Struktur des Unternehmens – etwa bei an der Börse kotierten Tochtergesellschaften eines Konzerns – sind daher Anpassungen oder Vereinfachungen angezeigt. Viele Grundsätze haben aber inhaltlich auch für die nicht kotierten, grossen und mittleren Familienaktiengesellschaften mit einem oft schon ziemlich breit gestreuten Aktienbesitz als Anregung praktische Bedeutung. Allerdings

fällt die Gewichtung der zu lösenden Probleme anders aus. So dürfte die Nachfolgeplanung bei solchen Gesellschaften beispielsweise oft eine grössere Bedeutung haben als die institutionalisierten Beziehungen zu den Aktionären.

Aber vor allem nicht kotierte, volkswirtschaftlich bedeutende Gesellschaften oder Organisationen können dem „Swiss Code“ zweckmässige Leitideen entnehmen, etwa betreffend der Organisation der Leitungsorgane und den Umgang mit Interessenkonflikten. Mit der Umsetzung von Basel II steigen auch für nicht kotierte Unternehmen die Anforderungen an Strukturen und Prozesse der Unter-

³ economiesuisse, Wirtschaftspolitisches Jahrbuch 2001.

⁴ Publikation erhältlich in Deutsch, Französisch und Englisch bei economiesuisse oder elektronisch abrufbar über www.economiesuisse.ch

⁵ Karl Hofstetter, „Corporate Governance in der Schweiz“, Zürich 2002, erhältlich bei economiesuisse, Hegibachstrasse 47, 8032 Zürich (www.economiesuisse.ch), in Deutsch, Französisch und Englisch.

⁶ Siehe Box auf dieser Seite.

nehmensführung. Die Schweizer Banken wenden bereits heute eine risikoorientierte Politik bei der Kreditvergabe an. Verschiedentlich wurde die Ausarbeitung eines speziellen KMU-Kodexes angeregt. economiesuisse wird diese Frage aufnehmen, sich dabei aber vor allem am Bedürfnis der Unternehmen und nicht an Beratern orientieren.

„Swiss Code“ und SWX-Richtlinie als Paket

Der „Swiss Code“ bildet mit der Richtlinie der SWX Swiss Exchange (Schweizer Börse) mit konkreten Anforderungen über die jährliche Berichterstattung der Unternehmen zur Umsetzung der Corporate-Governance-Grundsätze in ihrem Unternehmen ein Gesamtpaket. Diese Richtlinie stützt sich auf das Börsengesetz und ist damit rechtlich bindend. Die Unternehmen werden unter anderem auch verpflichtet, direkte und indirekte Entschädigungen (inklusive Abgangsentschädigungen) für Mitglieder des Verwaltungsrats und der obersten Geschäftsleitung offen zu legen. Für alle Angaben, ausser jene über die Entschädigungen und Kredite an Leitungsorgane, gilt dabei die mildere Form des „comply or explain“. Die Einhaltung der SWX-Richtlinie wird durch die Kotierungsorgane überwacht und Verstösse können sanktioniert werden. Die vom Bundesrat vorgeschlagene Revision des Obligationenrechts zur Offenlegung von Entschädigungen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung regelt die gleichen Fragen. Falls sie angenommen würde, müsste die Selbstregulierung aufgehoben oder wesentlich angepasst werden.

Analysen zur Umsetzung der SWX-Richtlinie

Von besonderer Bedeutung ist nicht nur die Regulierung an sich, sondern die Umsetzung in den Unternehmen. Trotz der kurzen Zeit wurden dazu bereits verschiedene derartige Untersuchungen durchgeführt. Die meisten wendeten allerdings eigene Anforderungen an die Corporate Governance an und richteten sich nicht nach den Schweizer Regeln aus. Damit wird die Vergleichbarkeit der Ergebnisse stark beeinträchtigt. Ratings aufgrund der Ergebnisse wirken so sehr subjektiv.

Eine Studie⁷ des Instituts für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich im Auftrag der SWX hat bezüglich der Umsetzung der für die kotierten Gesellschaften verbindlichen SWX-Richtlinie den Schweizer Unternehmen bereits ein gutes Zeugnis ausgestellt. Sie hat in einer umfassenden Analyse die Beachtung der Richtlinie

überprüft und in exakter Weise festgehalten. Die wichtigsten Ergebnisse betreffend Berichterstattungspflicht werden wie folgt zusammengefasst:

- Der durchschnittliche Umsetzungsgrad der 265 Unternehmen liegt bei 85 Prozent. 110 Gesellschaften erreichen einen Umsetzungsgrad von mindestens 90 Prozent.
- Am schlechtesten erfüllt werden die geforderten Angaben zu den Kapiteln „Konzernstruktur und Aktionariat“ (74 Prozent) sowie „Informationspolitik“ (81 Prozent). Der beste Umsetzungsgrad resultiert bei den Kapiteln „Revisionsstelle“ (95 Prozent), „Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen“ (92 Prozent), „Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen“ (91 Prozent) sowie „Verwaltungsrat“ (91 Prozent).
- Aufgrund der Betrachtung der einzelnen Unternehmen fällt auf, dass 245 der untersuchten Gesellschaften Werte über 70 Prozent erzielen, während elf Unternehmen 50 Prozent unterschreiten.
- Besonders hohe Werte resultieren für die SMI-Unternehmen. Sie erreichen im Durchschnitt einen Umsetzungsgrad von 92 Prozent, die zehn besten SMI-Gesellschaften einen von 96 Prozent.
- Abgesehen vom Kapitel zu Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen gilt der Grundsatz „comply or explain“. Von der „explain“-Klausel wurde nur zweimal Gebrauch gemacht.

Analyse über die Umsetzung des „Swiss Code“

Im Gegensatz zur SWX-Richtlinie enthält der „Swiss Code“ nicht Berichterstattungspunkte, sondern stellt Zielsetzungen für die Struktur und zu befolgende Abläufe auf. Mit eigenen Untersuchungen geht economiesuisse der Frage nach, wie der „Swiss Code“ von den Unternehmen in der Praxis umgesetzt wird. Als Grundlage für die Praxis dienen die Berichterstattung in den Geschäftsberichten der letzten drei Jahre sowie Angaben der jeweiligen Unternehmen auf der Firmenhomepage. Generell waren die Informationen einfach zugänglich: Die Geschäftsberichte sind auf den Internetseiten gut auffindbar, und sie weisen ein eigenes Kapitel über die Corporate Governance auf. Die Ausführungen folgen einer ziemlich einheitlichen Struktur gemäss der SWX-Richtlinie zur Corporate Governance.

Da viele Aspekte der Corporate Governance bereits vor der Inkraftsetzung des „Swiss Code“ bzw. der SWX-Richtlinie von den meisten börsenkotierten Unternehmen gelebt wurden, beschränkt sich die folgende Analyse auf einige ausgewählte Stellen im „Swiss Code“. Dabei geht es

⁷ Abrufbar auf:

http://www.swx.com/admission/studie_corporate_governance.pdf

nicht um ein Rating der einzelnen Unternehmen, sondern um qualitative Aussagen darüber, wie die Unternehmen auf den „Swiss Code“ von *economiesuisse* reagiert haben (siehe Tabelle auf Seite 5). Untersucht wurden insgesamt 33 Unternehmen. Darunter sind alle Unternehmen des SMI-Indexes.⁸

Internes Kontrollsystem

Der „Swiss Code“ erinnert an die Bedeutung des internen Kontrollsystems: Der VR muss für ein dem Unternehmen angepasstes internes Kontrollsystem mit einem Risikomanagement sorgen.

Die interne Kontrolle muss gemäss dem Code aber nicht durch den Verwaltungsrat selbst ausgeführt werden. Vielmehr muss der Verwaltungsrat dafür sorgen, dass ein zweckmässiges Kontrollsystem eingerichtet wird: ein funktionsfähiges, den Besonderheiten des Unternehmens angepasstes internes Kontrollsystem mit einem Risikomanagement.⁹ Risikomanagement, interne Revision und Compliance sind Aufgabenbereiche des Managements. Dabei geht es nicht nur um die finanziellen, sondern auch um die operativen Risiken.

Zusammensetzung des VR

Eine ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrats ist zentral. Damit soll eine eigenständige Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleistung gewährleistet sein. Die Anforderungen der Ziffer 12 gehören bereits zum Standard einer guten Corporate Governance: Die Mehrheit der Mitglieder ist nicht exekutiv tätig, und vor allem bei international tätigen Unternehmen besteht eine breite und gute Zusammensetzung des Verwaltungsrats. In den meisten Unternehmen sind ausser dem CEO alle weiteren Verwaltungsratsmitglieder vom Management unabhängig.

Noch in den Geschäftsberichten 2001 waren bei mehr als der Hälfte der Unternehmen nicht genügend Angaben über die Verwaltungsratsmitglieder gemacht worden, so dass sich der Aktionär selbst kein eigenes Bild über die Besetzung des Verwaltungsrats in Bezug auf Erfahrung und Wissen machen konnte. Heute gehört die Veröffentlichung der Biografien der Verwaltungsräte in den Geschäftsberichten zum Standard der Berichterstattung aller Unternehmen.

⁸ ABB, Adecco, Ascom, Bâloise, Clariant, Coop, Credit Suisse, EMS, Givaudan, Holcim, Julius Bär, Kudelski, Lonza, Nestlé, Novartis, Post, Richemont, Roche, SBB, Schindler, Serono, SGS, Sulzer, Swatch, Swisscom, Swiss Life, Swiss Re, Syngenta, Tamedia, UBS, Unaxis, Zürich Financial Services.

⁹ Nach den vorgeschlagenen Änderungen zur Revision sollen sich auch die Revisionsstellen im Rahmen einer umfassenden Revision ausdrücklich zum internen Kontrollsystem äussern.

Die Vergleichbarkeit des internen Kontrollsystems ist schwieriger zu überprüfen als formale Kriterien, da jedes Unternehmen gemäss seinen eigenen Besonderheiten unterschiedliche Kontroll- und Führungsstrukturen benötigt. Fast alle Unternehmen weisen in ihren Geschäftsberichten ein gesondertes Kapitel über die Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Geschäftsleitung aus. Meistens wurden im Verwaltungsrat Ausschüsse gebildet, welche das Management bei der internen Kontrolle unterstützen; im Vordergrund steht das „Audit Committee“. Einige Unternehmen gehen weiter und machen genauere Angaben über ihr Risikomanagement. Erwähnt werden eigens betraute Ausschüsse bzw. Stellen, die für ein unabhängiges Risikomanagement sorgen. Die Ausführungen in den neusten Geschäftsberichten wurden gegenüber 2002 sowohl qualitativ als auch quantitativ zusätzlich verbessert.

Personalunion an der Spitze

Sollen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung eine einheitliche Spitze haben dürfen oder sollen diese Funktionen zwei unterschiedlichen Personen übertragen werden? Diese Frage wird in Ziffer 18 des „Swiss Code“ angesprochen. Entschliesst sich der Verwaltungsrat aus unternehmensspezifischen Gründen oder weil die Konstellation der verfügbaren Spitzenkräfte es nahe legt zur Personalunion, so sorgt er gemäss Code für adäquate Kontrollmechanismen. Diese können durch einen so genannten „lead director“, ein nicht exekutives, unabhängiges und erfahrenes Mitglied erfolgen.

Bereits 2001 hatten mehr als zwei Drittel der Unternehmen den Vorsitz und die Spitze der Geschäftsleitung zwei Personen anvertraut (Doppelspitze). Bei den übrigen Unternehmen wurde im Jahr 2002 die Struktur neu überdacht: Mehr als die Hälfte der Unternehmen mit Personalunion haben auf Doppelspitze gewechselt, zwei Unternehmen haben an der Personalunion festgehalten, aber neu das Amt eines „Lead director“ eingeführt.

Unabhängigkeitsregeln

Der „Swiss Code“ empfiehlt, dass mehr als die Hälfte der Mitglieder des Verwaltungsrats keine Managerfunktionen ausüben sollen, das heisst nicht gleichzeitig exekutiv im Unternehmen tätig sein dürfen. Eine verschärfte Qualifikation wird für gewisse Ausschüsse verlangt. Demnach soll die Mehrheit der Mitglieder nicht exekutiv und zusätzlich unabhängig sein. Als unabhängig gelten Mitglieder des Verwaltungsrats, die der Geschäftsleitung nie oder vor mehr als drei Jahren angehört haben. Ausserdem sollen sie mit der Gesellschaft in keiner oder nur verhältnismässig geringfügiger geschäftlicher Beziehung stehen. Der „Swiss Code“ empfiehlt diese verschärfte Qualifikation insbeson-

dere für die beiden Ausschüsse „Audit Committee“ und „Remuneration Committee“. Zudem sei bei kreuzweiser Einsitznahme in Verwaltungsräten die Unabhängigkeit im Einzelfall sorgfältig zu prüfen. Mit zwei Ausnahmen verfügen alle untersuchten Unternehmen heute über ein „Audit Committee“ (auch: Prüfungs-, Revisionsausschuss). Die meisten Ausschüsse bestehen aus drei Verwaltungsratsmitgliedern. Noch 2001 verfügten nur zwei Drittel über einen solchen Ausschuss.

Bei fast allen Unternehmen sind die Ausschussmitglieder des „Audit Committee“ explizit nicht exekutiv tätig. Bei der grossen Mehrheit wird auch die Unabhängigkeit der Ausschussmitglieder erwähnt. Nur wenige betonen hingegen die Kompetenz der

Ausschussmitglieder bezüglich Finanz- und Rechnungswesen. Fast alle Unternehmen haben hingegen die Biografien der Verwaltungsratsmitglieder publiziert, so dass die Qualifikation in Büchführung und Erfahrung indirekt aus den Angaben herausgelesen werden kann.

Fast alle Unternehmen verfügen über einen Vergütungsausschuss oder „Compensation Committee“ (Entschädigungsausschuss, Vergütungsausschuss, Personal-

und Salärausschuss, Personalausschuss, Personal und Organisation, Entlohnungsausschuss usw.). Mindestens zwei Drittel der Ausschussmitglieder sind explizit nicht exekutiv tätig, rund ein Drittel ist auch unabhängig.

Entschädigungspolitik

Der „Swiss Code“, Ziffer 26, enthält inhaltliche Leitlinien für eine verantwortungsvolle Praxis bei der Entschädigung von Spitzenkräften. Demnach soll sich der Entschä-

digungsausschuss um die Entschädigungspolitik kümmern, vor allem auf oberster Unternehmensebene. Diese Empfehlungen im Code Ziffer 26 sind starke inhaltliche Leitlinien. So muss der Entschädigungsausschuss die Kausalzusammenhänge aufdecken zwischen dem nachhaltigen Erfolg des Unternehmens und dem persönlichen Beitrag. Die Entschädigung muss nachvollziehbar sein.

Die Berichterstattung über die Entschädigungen ist stark auf eine zahlenmässige Darlegung ausgerichtet, weniger auf eine Offenlegung der Systeme. Die Information über die Entschädigungspolitik ist in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich. Mehr als zwei Drittel geben

„Mehr als zwei Drittel geben allgemeine Entschädigungsgrundsätze bekannt, allerdings wenig über die Art der Leistungsbeurteilung.“

Die untersuchten Aspekte des „swiss code of best practice for corporate governance“

VR und Kontrollsystem <i>Code 12, 19, 20</i>	Internes Kontrollsystem/Risikomanagement (Struktur und Zusammensetzung des VR, Ausschüsse, Kompetenz und Erfahrung)
Verwaltungsrat/GL <i>Code 18</i>	Grundsatz der Ausgewogenheit von Leitung und Kontrolle (Unabhängigkeit des Verwaltungsrats: Personalunion CEO/VR-Präsident; Lead director; Doppelspitze)
Ausschüsse: Unabhängigkeitsregeln <i>Code 22, 23, 25</i>	Unabhängigkeit der Ausschüsse
Entschädigungspolitik <i>Code 26 (14)</i>	Gestaltung der Entlohnung, Offenlegung der Entschädigung des VR/GL, Aktien- und Optionsprogramme, Abgangsentschädigungen, Art der Leistungsbeurteilung
Revision <i>Code 24</i>	Wirksamkeit der externen Revision, Vereinbarkeit der Revisionstätigkeit mit allfälligen Beratungsmandaten (Rotation der Revisionsstelle, Offenlegung der Prüfungs- und Beratungshonorare, Anteil des nicht revisionsbezogenen Honorars)
Aktionärsrechte <i>Code 2, 7</i>	Traktandierung GV GV: Wille der Mehrheit soll unverfälscht zum Ausdruck kommen

allgemeine Entschädigungsgrundsätze bekannt, allerdings wenig über die Art der Leistungsbeurteilung. Die Angaben beschränken sich vorwiegend darauf, dass eine fixe Entschädigung und ein Bonus ausbezahlt werden. Die summarische Offenlegung der Entschädigungen an den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitungsmitglieder gehört zum Standard. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen weist zudem die höchste Gesamtentschädigung aus. Diese Praxis entspricht den Anforderungen der SWX-Richtlinie. Eine Minderheit der Unternehmen legte die Entschädigungen individuell offen, wobei 2003 dies mehr Unternehmen waren als 2002.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die durch den „Swiss Code“ geforderte Entschädigungspolitik am schlechtesten umgesetzt wird. Kein Unternehmen legt dar, inwiefern die Entschädigungen mit dem persönlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens in Bezug gebracht werden. Die neue Transparenzvorlage des Bundesrats bringt hier keine Verbesserung. Auch sie ist auf einzelne Zahlen ausgerichtet. Für die Abschätzung möglicher Interessenkonflikte ist aber eine Umschreibung des Belohnungssystems notwendig. Dieses muss nachvollziehbar auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg ausgerichtet sein. Ohne eine solche Erklärung wird eine Chance zur Vertrauensbildung verpasst, auch wenn die Grundsätze durchaus beachtet wurden.

Revisionsstelle

Die Aufgaben des Prüfungsausschusses sind in Ziffer 24 des „Swiss Code“ umschrieben. Neben der Überprüfung der Wirksamkeit der externen Revision und der internen Revision hat das „Audit Committee“ zusätzliche Aufgaben. Der Entscheid, ob der Einzel- und Konzernabschluss dem VR zur Vorlage an die GV empfohlen werden kann, verlangt konkret die folgenden Leistungen.¹⁰

1. Der Ausschuss muss sich ein Bild darüber machen, ob es Anhaltspunkte gibt, dass an der externen Revision gezweifelt werden muss.
2. Ob der vorgelegte Einzel- und Konzernabschluss mit Anhang den anwendbaren Rechnungslegungsgrundsätzen entspricht.
3. Eigenständige Zusatzverantwortung gegenüber dem Gesamtverwaltungsrat.

In den Geschäftsberichten 2001 war noch bei 80 Prozent der Gesellschaften nicht ersichtlich, ob die Revisionsstelle auch gleichzeitig beratend tätig ist. Diese Informationspo-

litik hat sich nun klar geändert: Alle geben bekannt, welche Revisionsstelle die externe Prüfung durchführt, die meisten auch seit wann und wer der leitende Revisor ist. Fast alle weisen auch die bezahlten Honorare aus, und zwar aufgeschlüsselt nach Revisionsdienstleistungen und zusätzlichen Beratungsmandaten. Auffällig ist, dass fast alle Prüfungsunternehmen auch Beratungsmandate ausführen. Waren die bezahlten Honorare für zusätzliche Beratungen 2002 im Durchschnitt eher hoch (rund 40 Prozent der bezahlten Honorare an die Revisionsstelle betreffen zusätzliche Dienstleistungen wie Steuerberatungen und andere Beratungsmandate), hat dieser Anteil 2003 in der Mehrheit der Unternehmen deutlich abgenommen.¹¹

Aktionärsrechte

In Ziffer 2 des „Swiss Code“ geht es um die Erleichterung zur Ausübung der gesetzlichen Rechte des Aktionärs: Können Aktionäre mit einem Aktienkapital von weniger als einer Million Franken eine Traktandierung für die GV vorschlagen? Die grosse Mehrheit der Unternehmen erfüllt die gesetzlichen Anforderungen gemäss OR. In insgesamt fünf Unternehmen wurde der Schwellenwert der Traktandierung aber in den Jahren 2002 bzw. 2003 gesenkt.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Seit dem Inkrafttreten der SWX-Richtlinie und des „Swiss code of best practice“ hat sich bezüglich Corporate Governance bei den Schweizer Unternehmen einiges getan. Die SWX-Richtlinie und der „Swiss Code“ von economie-suisse haben dazu beigetragen, die Informationspolitik und die Transparenz der Unternehmen zu verbessern. Die Schweizer Unternehmen erfüllen einen hohen internationalen Standard der Corporate Governance. Die Informationen

„Die Schweizer Unternehmen erfüllen einen hohen internationalen Standard der Corporate Governance.“

sind allgemein sehr gut zugänglich, sei es über die Internetseite des Unternehmens oder über die Bestellung des jährlichen Geschäftsberichts. Im Detail lässt der Vergleich der Geschäftsberichte 2002 und 2003 gegenüber 2001 folgende Schlüsse zu:

- Alle Unternehmen haben im Geschäftsbericht ein eigenes Kapitel, eine eigene Broschüre zur Corporate Governance gewidmet oder machen klare Angaben dazu auf der Internetseite. Die Ausführungen nehmen explizit Bezug auf die SWX-Richtlinie, mehrheitlich auch auf den Code von economie-suisse. International orientierte

¹⁰ Böckli, Peter: Harte Stellen im Soft Law, in: Der Schweizer Treuhänder 11/02.

¹¹ Mit der Neuregelung des Revisionswesens in der Schweiz werden diese Aspekte noch gewichtiger.

Unternehmen beachten auch internationale Leitlinien der Unternehmensführung. Alle untersuchten Unternehmen erachten eine gute Corporate Governance als wichtigen Bestandteil einer guten Unternehmensführung.

- Durch die Corporate-Governance-Anforderungen sind die Geschäftsberichte ausführlicher geworden. Die Ausführungen zur Corporate Governance orientieren sich stark an der Struktur der SWX-Richtlinie bzw. am „Swiss Code“ von economiesuisse. Diese Strukturierung erleichtert die Vergleichbarkeit und Übersichtlichkeit.
- Generell haben die schweizerischen Unternehmen die Berichterstattung bezüglich Corporate Governance ergänzt und verbessert. Dies betrifft vor allem Informationen über die Verwaltungsräte (Lebensläufe, Erfahrungen), Entschädigungspolitik des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie die Aktionärsrechte und die Revisionstätigkeit.
- Viele Unternehmen haben ihre Führungsstruktur neu überdacht. Unternehmen, die bis vor kurzem noch als Personalunion organisiert waren, haben einen unabhängigen „lead director“ ernannt oder die Doppelspitze eingeführt.
- Der Verwaltungsrat umfasst im Durchschnitt der untersuchten Unternehmen rund acht Verwaltungsräte, über 80 Prozent der VR-Mitglieder sind im Durchschnitt nicht exekutiv. Damit liegen Schweizer Unternehmen international an der Spitze.
- Im Vordergrund der Berichterstattung der Unternehmen steht die Erfüllung der formalen Kriterien der Corporate Governance. Diese sind einfacher überprüfbar bzw. vergleichbar. Viele solcher Kriterien waren auch bereits vor der Einführung des „Swiss Code“ allgemein üblich – jetzt werden sie auch explizit im Geschäftsbericht ausgewiesen.
- Auch nicht kotierte Unternehmen (Coop, Post, SBB) haben ihre Corporate Governance systematisch ausgebaut und streben die Einhaltung der Richtlinien und des Codes analog den kotierten Schweizer Unternehmen an. Dies obwohl die Regelungen für die Unternehmen nicht verbindlich sind.
- Schwieriger zu vergleichen sind die Angaben über die Funktionsweise eines internen Kontrollsystems. Sowohl die SWX-Richtlinie als auch der „Swiss Code“ überlassen den Unternehmen in diesen Bereichen der Kontroll-

mechanismen einen gewissen Spielraum. Dies ist angesichts ihrer Verschiedenheit auch sinnvoll. Entsprechend unterschiedlich sind die Angaben der Unternehmen sowohl quantitativ als auch qualitativ. Praktisch alle haben sich aber Gedanken über das Informations- und Kontrollsystem gemacht. Eine kurze Beschreibung der internen Organisation und der Kontrollmechanismen gehört zum Standard in den Geschäftsberichten. Praktisch alle Unternehmen haben eigene Ausschüsse gebildet.

Die raschen Verbesserungen bei der Umsetzung der Empfehlungen des „Swiss Code“ bestätigen, dass eine gute Corporate Governance am besten in flexiblen Texten der Selbstregulierung zu verankern ist. Alle Unternehmen und auch die Wirtschaft erachten eine gute Corporate Governance als zentral und unternehmen grosse Anstrengungen, einen international hohen Standard einer guten Unternehmensführung zu erfüllen.

Nuancierter Informationsbedarf der Anleger

Im Rahmen eines Integrationsseminars der Universität St. Gallen wurde im Frühjahr 2004 das Informationsbedürfnis der institutionellen und der privaten Anleger in Bezug auf Corporate Governance untersucht.¹² Mangelhafte Corporate Governance hemmt die Investitionsbereitschaft: 77 Prozent der Privatinvestoren würden nicht (mehr) in ein Unternehmen mit mangelhafter Corporate Governance investieren. Dabei wurde festgestellt, dass mit der SWX-Richtlinie zur Corporate Governance das Informations- und Transparenzbedürfnis der Anleger gut abgedeckt wird.

Zwei Drittel der befragten Privatinvestoren finden, dass mit den in der Richtlinie geforderten Punkten das relevante Informationsbedürfnis gut abgedeckt ist. Eine inhaltliche Erweiterung erscheint somit unangebracht. Sie würde zu un-

verhältnismässigen Kosten führen und die Übersichtlichkeit gefährden. Auch die Offenlegung der Entschädigungen wird als sachgerecht beurteilt; eine individuelle Offenlegung der Entschädigungen für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung wird jedoch als weniger wichtig als die anderen Punkte eingestuft. Hingegen würde die Prüfung des Corporate-Governance-Berichts

„Das Schweizer Corporate-Governance-System entspricht bereits heute diesen erhöhten Anforderungen.“

¹² Integrationsseminar der Universität St. Gallen zur Corporate Governance in der Schweiz, organisiert vom Center for Financial Communication, Dr. Victor Porak.

richts durch eine unabhängige Instanz von einer Mehrheit der privaten Anleger begrüsst.

Für die institutionellen Anleger sind im Bereich der Corporate Governance die Trennung von CEO und Präsidium des Verwaltungsrats sowie eine klare Kompetenzabgrenzung zwischen VR und Geschäftsleitung wichtig bzw. sehr wichtig, während die innere Zusammensetzung des Verwaltungsrats für die Investitionsentscheide nicht berücksichtigt wird und auch eine eidesstattliche Bestätigung der Abschlüsse gemäss „Sarbanes-Oxley Act“ nicht als Verbesserung angesehen wird. Während dem Prinzip von „one share, one vote“ eine hohe Bedeutung zugemessen wird, wird der „gläserne Verwaltungsrat“ im Gegensatz zur Politik und der öffentlichen Meinung von den institutionellen Anlegern nicht gefordert.

Empfehlungen der OECD

Nach der Finanzkrise in den neunziger Jahren haben die Industrieländer im Rahmen der OECD gemeinsame Empfehlungen zur Corporate Governance entwickelt. Diese sind immer noch der massgebende und einzige internationale Massstab für die Anforderungen an die gesellschaftsrechtlichen Regelungen. Die OECD hat ihre Grundsätze zur Corporate Governance überarbeitet¹³ und den seit der ersten Veröffentlichung eingetretenen Entwicklungen angepasst.

Ursprünglich sollten diese Arbeiten Schwellenländern nach verschiedenen Finanzkrisen als Leitlinie dienen, ihr Gesellschaftsrecht modernen Bedürfnissen anzupassen. Diese Grundsätze richten sich nicht direkt an die Unternehmen, sondern mit Empfehlungen zur Ausgestaltung des Gesellschaftsrechts an die Staaten. Vor allem seitens der Gewerkschaften und weiterer Stakeholder-Gruppen wurden zusätzliche und weit gehende Auflagen für die Unternehmen verlangt, doch wurden diese Begehren nicht in den verabschiedeten Text aufgenommen. Die Diskussion wird generell stark durch die Situation im angelsächsischen Raum geprägt.

Die Empfehlungen präsentieren sich heute als eine Zusammenstellung der in den verschiedenen Ländern etablierten Praktiken ohne überschüssende Eingriffe. Diese Grundsätze fördern die Konvergenz der nationalen Systeme, ohne durch zu enge Fesseln die Unterschiede der Wirtschaftsstrukturen zu vernachlässigen. Das Schweizer Corporate-Governance-System entspricht bereits heute diesen erhöhten Anforderungen.

Aktivitäten der EU

In der EU haben die einzelnen Länder ihre nationalen Bestimmungen erlassen. Die Schaffung eines Corporate-Governance-Kodexes auf EU-Ebene wird einhellig als nicht angebracht beurteilt, sind doch die Unternehmensstrukturen sehr unterschiedlich.¹⁴ Auch der Bericht der von der EU-Kommission eingesetzten Expertengruppe („Winter-Bericht“), empfiehlt auf den Erlass eines zusätzlichen Kodexes zu verzichten. Dennoch werden diese Fragen auf gesamteuropäischer Ebene weiter diskutiert.

Den Rahmen bildet der im Mai 2003 verabschiedete Aktionsplan „Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der EU“. Die EU-Kommission hat zwei Leitlinien zur Frage der Unabhängigkeit von Verwaltungsräten und zur Veröffentlichung von Entschädigungen verabschiedet.¹⁵ Diese werden von Wirtschaftskreisen als praxisfremd kritisiert. Allerdings kann die EU-Kommission solche Mitteilungen in eigener Kompetenz verabschieden. Auch wenn sie keine formal bindende Wirkung haben, müssten sie doch in der Praxis beachtet werden. Für die Weiterentwicklung hat die EU-Kommission ein neues „European Corporate Governance Forum“ ins Leben gerufen.¹⁶ Dieser soll die Konvergenz der nationalen Regelungen fördern. Allerdings ist dies bereits mit den OECD-Regeln gewährleistet. Ferner schlägt die Kommission Änderungen der Rechnungslegung vor. Da-

bei wird die kollektive Verantwortung für die Berichterstattung betont, die Offenlegung von Managementtransaktionen verstärkt und von börsenkotierten Unternehmen eine „Erklärung zur Corporate Governance“ in den Jahresberichten verlangt.

Rigide Vorschriften in den USA

Der amerikanische „Sarbanes-Oxley Act“ bürdet den in den USA kotierten Unternehmen grosse formale Verpflichtungen auf. Der Umsetzungsaufwand ist sehr gross. Im Vordergrund stehen weitergehende formelle Verpflichtungen für Verwaltungsräte und Geschäftsleitung (etwa eine eidesstattliche Erklärung über die Richtigkeit der Abschlüsse mit entsprechenden Strafandrohungen) oder eine

„Die Konvergenz der nationalen Regelungen ist bereits mit den OECD-Regeln gewährleistet.“

¹³ <http://www.oecd.org/dataoecd/57/19/32159487.pdf>

¹⁴ Zu denken ist etwa an die Mitbestimmung in Deutschland.

¹⁵ Empfohlen wird eine Offenlegung der Vergütungspolitik und der Vertragspolitik mit den Organen, die Behandlung der Vergütungen in den Jahresversammlungen, eine individuelle Offenlegung und die Genehmigung von Aktien und Bezugsregelungen durch die GV.

¹⁶ Mitglieder: siehe Kasten Seite 9.

Rückerstattungspflicht für unrechtmässig bezogene Entschädigungen. Für die Revision werden zusätzliche Bestimmungen mit einem Überwachungssystem (PCAOB) eingeführt.

Die damit verbundenen Auskunftspflichten kollidieren mit dem Schweizer Recht. Mit Anpassungen im Schweizer Revisionswesen¹⁷ wird dieses Problem gelöst. Der „Sarbanes-Oxley Act“ verpflichtet Unternehmen ebenfalls zu einer weitergehenden Berichterstattung, etwa bei nachträglich festgestellten Gesetzesverstössen. Ferner sind interne Personen (z.B. Rechtsdienste) oder Berater (z.B. mit Kapitaltransaktionen betraute Anwaltskanzleien) zur Meldung von Gesetzesverstössen berechtigt (so genannter „whistleblower“-Schutz) oder gar verpflichtet.

Revisionsbedarf im Schweizer Aktienrecht

Zum weiteren Umfeld der Corporate Governance liegen zahlreiche parlamentarische Vorstösse vor. Bei der Beurteilung ist der weitere Revisionsbedarf im Aktienrecht zu beachten. Aus Sicht der Wirtschaft stehen dabei insbesondere folgende Punkte im Vordergrund:

- Die Frage der Eintragung von vinkulierten Namenaktien ist eine Restanz aus der Aktienrechtsrevision. Eine Pflicht, Eintragungsgesuche innert relativ kurzer Frist zu stellen, ist zur Reduktion der massiv angestiegenen Dispo-Aktienbestände notwendig. Ein Anschwellen der intransparenten Dispo-Bestände ist auch aus Corporate-Governance-Aspekten problematisch.
- Weiterzuverfolgen sind alle Bestrebungen zur Flexibilisierung des Kapitals (nennwertlose Aktien, flexibilisierte Kapitalherabsetzung, Dematerialisierung der Aktien bzw. Abschaffung der Zertifikate) unter Wahrung der notwendigen Transparenz und Rechtssicherheit. Damit werden die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen vergrössert, was die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Schweiz stärkt.
- Nachdem in der massgebenden Lehre erhebliche Differenzen bestehen, wäre allenfalls auch die Regelung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats bei vollständig beherrschten Gesellschaften (z.B. Anwendung von OR Art. 716a bei Tochterunternehmen) neu zu prüfen.
- Die Abschaffung der Nationalitätserfordernisse im Verwaltungsrat ist bereits eingeleitet. Zusätzlich ist die Abschaffung der zwingenden Aktionärs-eigenschaft der

Mitglieder des Europäischen Corporate Governance Forum

Antonio Borges (PT)

Vice Chairman of Goldman Sachs International and board member for several corporations

Igor Adam Chalupec (PL)

President of the Management Board and CEO of PKN Orlen (energy company)

Bertrand Collomb (FR)

Chairman of Lafarge and Association Française des Entreprises Privées (EFEP)

Gerhard Cromme (DE)

Chairman of the Supervisory Board of ThyssenKrupp, President of the German Corporate Governance Code Commission

David Devlin (IE)

Partner PwC, Chairman of the „Fédération des experts comptables européens“ (FEE)

Emilio Gabaglio (IT)

Former general secretary of the European Trade Union Confederation

Jose Maria Garrido Garcia (ES)

Head of Legal Service and Secretary to the Governing Council, CNMV (Spanish securities and exchange commission)

Peter Montagnon (UK)

Head of Investment Affairs, Association of British Insurers

Colette Neuville (FR)

Chairman of ADAM (Association de défense des actionnaires minoritaires)

Roland Oetker (DE)

Chairman of DSW (German Association of private investors)

Alastair Ross Goobey (UK)

Chairman of ICGN and of Hermes Focus Asset Management Ltd.

Rolf Skog (SE)

University of Stockholm

Andreas Trink (EE)

Chairman of the Management Board of the Estonian Financial Supervision Authority

Jaap Winter (NL)

University of Amsterdam

Eddy Wymeersch (BE)

Chairman of CBFA (Belgian SEC) and member of the Committee of European Securities Regulators (CESR)

¹⁷ Zusatzbotschaft des Bundesrats vom 23. Juni 2004 zu 01.082, BBl 2004, 3969 und Vorschlag für ein Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) BBl 2004, 4139

Verwaltungsräte (Art. 707 OR) angezeigt. Dies ist Teil der laufenden Revision der GmbH.

- Gerade für international aktive Unternehmen erscheinen Anpassungen im Bereich der Generalversammlung im Sinne der Schaffung von Optionen prüfenswert. Dabei geht es vor allem um die Ermöglichung der Teilnahme aus Distanz (inklusive über Internet oder der Durchführung an verschiedenen Standorten).¹⁸ In diesem Zusammenhang, nicht aber separat, sind die Depotstimmen zu prüfen. Diese haben aber klar an Bedeutung verloren, wie aus den offen gelegten Stimmverhältnissen geschlossen werden kann.
- Zu prüfen ist die Verankerung des „legal privileges“ der internen Rechts- und Compliance-Abteilung im Schweizer Recht. Mit der zunehmenden Bedeutung strafrechtlicher Sanktionen im Bereich der Unternehmenstätigkeit (vorab im Wettbewerbsrecht, der Korruptionsbekämpfung und der Geldwäscherei, jedoch nicht auf diese Bereiche beschränkt) erhält die interne Beratung und Überprüfung eine spezielle Bedeutung. Dies muss unter Wahrung des Vertraulichkeitsschutzes erfolgen können, was heute – im Gegensatz bei Beizug eines externen Anwalts – nicht gewährleistet ist. Eine Regelung könnte auch im Rahmen der Prozessordnungen erfolgen.

Transparenzvorlage des Bundesrats

Aufgrund verschiedener parlamentarischer Vorstösse unterbreitet der Bundesrat dem Parlament eine Vorlage zur Offenlegung von Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung (04.044).¹⁹ Diese Änderung betrifft nur börsenkotierte Unternehmen und deckt damit den gleichen Geltungsbereich wie die SWX-Richtlinie ab, die ebenfalls auf einer gesetzlichen Basis beruht (Art. 4 und 8 BEHG).

economiesuisse unterstützt die Schaffung von Transparenz betreffend Entschädigungen und Beteiligungen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung. Diese Anforderung wird bereits mit dem geltenden Recht erfüllt. economiesuisse weist daher die Vorlage des Bundesrats zur Änderung des Obligationenrechts als überflüssig und kontraproduktiv zurück.

Entscheidend für die Beeinflussung der Geschäftsführung durch die Entschädigungen ist das Gesamtsystem,

nicht die Einzelzahl. Während die geltende SWX-Richtlinie die umfassende Information über Corporate Governance in den Vordergrund stellt, konzentriert sich die starre Gesetzesvorlage auf Einzelzahlen und missachtet die Persönlichkeitsrechte.²⁰ Eine Dämpfung der Höhe der Entschädigungen ist durch eine individuelle Offenlegung nicht zu erwarten. Aufgrund der ausländischen Erfahrungen muss das Gegenteil befürchtet werden. Die Vorlage ist unnötig.

Corporate Governance ist keine Erfolgsgarantie

Die Beachtung von Corporate-Governance-Grundsätzen kann zweifellos die Unternehmensführung verbessern. Dadurch und durch eine transparente Offenlegung wird das Vertrauen in die Unternehmen gestärkt. Davon profitiert der ganze Wirtschaftsplatz. Corporate Governance ist damit ein wichtiges Element im Wirtschaftsgeschehen. Der Unternehmenserfolg kann jedoch durch die Corporate-Governance-Regeln alleine nicht garantiert werden.

Corporate Governance ist auf das System und auf die Abläufe ausgerichtet. Die Wirkung hängt aber entscheidend von den Personen ab, welche die Funktionen wahrnehmen. Gerade die Kontrolle durch die

Aktionäre kann nicht funktionieren, wenn etwa die grössten Aktionäre sich bei ihren eigenen Entscheiden kein eigenes Urteil bilden oder etwa gar auf die Ausübung der Stimmrechte verzichten. In diesem Sinne gibt etwa das Anwachsen der so genannten DispoBestände (Namenaktien, für die keine Eintragung in das Aktienregister beantragt wird) bei Schweizer Gesellschaften zu ähnlicher Besorgnis Anlass wie die Stimmabstinenz bei politischen Abstimmungen.

„Die Schaffung von Transparenz betreffend Entschädigungen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung wird bereits mit dem geltenden Recht erfüllt.“

¹⁸ Gleiche Änderungen werden auch in der EU angestrebt.

¹⁹ <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2004/4471.pdf>

²⁰ Dies insbesondere mit der Verpflichtung, auch die Beteiligungen ehemaliger Organmitglieder und deren nahe stehender Personen offen zu legen.

Kommentar

Die Corporate Governance der Schweizer Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren signifikant verbessert. Mit dem Schweizer Obligationenrecht, den spezialrechtlichen Bestimmungen (namentlich für börsenkotierte Unternehmen), den Richtlinien der SWX Swiss Exchange und dem „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“ von economiesuisse liegt ein ausführliches Regelwerk vor, das im internationalen Vergleich einen sehr hohen Stand einnimmt. Die Unternehmen setzen diese Regeln in der Praxis insgesamt gut um. Die Regelungsdichte entspricht auch den Bedürfnissen der privaten und der institutionellen Kapitalanleger. Entsprechend drängen sich unmittelbare Anpassungen nicht auf. Nach Verabschiedung der laufenden Gesetzesrevision wird aber auch die Selbstregulierung angepasst werden müssen.

Im Bereich der KMU werden die Anforderungen an die Unternehmensführung mit der Einführung von Basel II und der entsprechenden stärkeren Betonung der – bereits heute praktizierten – risikoorientierten Kreditvergabe steigen. Entsprechend sind auch diese Unternehmen verstärkt auf Leitlinien angewiesen. Dabei geht es nicht um zusätzliche Restriktionen, sondern um die Schaffung von Klarheit und Unterstützung. Die entsprechenden Arbeiten müssen unter Einbezug der Unternehmen erfolgen und dürfen nicht von Beraterseite dominiert werden. Entsprechend setzt economiesuisse eine betreffende Arbeitsgruppe gemeinsam mit der Vereinigung privater Aktiengesellschaften ein.

Corporate Governance ist aber kein Allheilmittel. Unternehmen müssen Risiken übernehmen, sonst sind Wertschöpfung und Wachstum gefährdet. Eine formalisierte Art der Corporate Governance wirkt kontraproduktiv. Notwendig ist ein offensives Verhalten der Unternehmensleitung mit Verantwortungsbewusstsein. Gefordert sind aber auch die Investoren. Sie müssen sich aktiv an den Entscheidungen beteiligen.

Rückfragen:

thomas.pletscher@economiesuisse.ch