

Deutsche Fassung

swiss code of best practice for corporate governance

Impressum

**Diese Publikation erscheint in Deutsch, Französisch und Englisch
Gestaltung und Produktion: Daniel Stähli, Visuelle Kommunikation, Zürich
Druck: Sihldruck AG, Zürich
Herausgabe Juli 2002; aktualisiert 2007
© economiesuisse 2007**

Der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» hat sich seit seiner Verabschiedung vor fünf Jahren bewährt, das System der Selbstregulierung funktioniert und sichert die notwendige Gestaltungsfreiheit für die Unternehmen. Dies ist auch ein wichtiger Standortvorteil der Schweiz als international erfolgreicher Wirtschaftsplatz.

Die Entschädigungen von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen werden heftig und oft emotional diskutiert. Dies war Anlass für economiesuisse, mit ergänzenden Empfehlungen zu einer Versachlichung der Diskussion beizutragen. Der Vorstand von economiesuisse hat an seiner Sitzung vom 6. September 2007 einen Anhang zum «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» mit zehn Empfehlungen zu Entschädigungen von Verwaltungsräten und oberstem Management verabschiedet. Die Selbstregulierung wird weiter gestärkt. Bei seiner Entscheidung hat er den eingegangenen Reaktionen im Rahmen der Vernehmlassung Rechnung getragen.

Der neue Anhang ist Teil des «Swiss Code» und beruht auf der Selbstregulierung. Er gibt den Unternehmen Empfehlungen für die Ausgestaltung der Entschädigungssysteme und eine über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehende Information. Dabei bleibt die Flexibilität der Unternehmen weiterhin erhalten.



Gerold Bühler
Präsident

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Bühler'.



Dr. Pascal Gentinetta
Vorsitzender der Geschäftsleitung

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Gentinetta'.

1	Trägerschaft	4
2	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance	6
	I Die Aktionäre	9
	II Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	12
	a Aufgaben des Verwaltungsrats	12
	b Zusammensetzung	13
	c Arbeitsweise und Vorsitz des Verwaltungsrats	13
	d Umgang mit Interessenkonflikten und Wissensvorsprüngen	14
	e Präsident von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung: Personalunion oder Doppelspitze	15
	f Internes Kontrollsystem, Umgang mit Risiken und Compliance	15
	g Ausschüsse des Verwaltungsrats	16
	h Besondere Verhältnisse	18
	III Die Revision	18
	IV Offenlegung	18
3	Anhang 1	20
4	Erläuterungen zum Anhang 1	26

Trägerschaft

Folgende Organisationen, welche die Thematik der Corporate Governance im Rahmen ihrer Aktivitäten nahe verfolgen, haben ausdrücklich erklärt, den «Swiss Code» und den Anhang 1 mitzutragen:

	Datum der Unterstützungserklärung	
	«Swiss Code»	Anhang 1
ASIP, Schweizerischer Pensionskassenverband, Zürich	25.04.2002	12.12.2007
ethos – Schweizerische Anlagestiftung für nachhaltige Entwicklung, Genf	29.04.2002	10.10.2007
Schweizerische Bankiervereinigung Swiss Banking, Basel	22.04.2002	23.10.2007
Schweizerische Gesellschaft für Chemische Industrie SGCI, Zürich	6.06.2002	15.10.2007
Schweizerischer Arbeitgeberverband, Zürich	29.04.2002	1.10.2007
Schweizerischer Gewerbeverband, Bern	19.04.2002	10.12.2007
Schweizerischer Versicherungsverband SVV, Zürich	8.05.2002	16.10.2007
Swissmem, Zürich	16.04.2002	17.11.2007
Treuhand-Kammer, Zürich	8.04.2002	6.12.2007
Vereinigung der privaten Aktiengesellschaften, Basel	17.04.2002	18.12.2007
Verband der Industrie- und Dienstleistungskonzerne in der Schweiz, Bern	25.04.2002	15.10.2007

Weiteren Organisationen steht es offen, ebenfalls eine Unterstützungserklärung abzugeben. Sie werden in den elektronischen Publikationen sofort, in der gedruckten Fassung bei der nächsten Auflage ergänzt. Alle Trägerorganisationen werden in die weitere Entwicklung des «Swiss Code» mit einbezogen.

Mitglieder des Arbeitsausschusses für die Bearbeitung der Texte:

- **Prof. Peter Böckli**, Anwalt und Autor des Codes
- **Dr. Thomas Hodler**, Generalsekretär, Swiss Re
- **Prof. Karl Hofstetter**, Universität Zürich, General Council der Schindler Holding, Autor des Analyseberichts
- **Stefan Lüchinger**, SWX Swiss Exchange, Leiter Publizität**
- **Richard T. Meier**, SWX Swiss Exchange, Projektleiter für die Corporate-Governance-Richtlinie*
- **Thomas Pletscher**, Mitglied der Geschäftsleitung economiesuisse, Leiter der Expertengruppe
- Fürsprecher **Christian Stiefel**, Sekretariat Vereinigung Schweizerischer Industrie-Holdinggesellschaften (Industrie-Holding)
- **Dr. Thomas Staehelin**, Präsident der Vereinigung Privater Aktiengesellschaften**
- **Beatrice Fischer**, Managing Director, Credit Suisse Group, Zürich (in Vertretung von Dr. Urs Rohner, COO und General Counsel, Credit Suisse, Zürich)**

* nur «Swiss Code»

** nur Anhang 1

Die Arbeiten wurden von der erweiterten Expertengruppe Corporate Governance begleitet. In dieser haben neben Vertretern von Mitgliedern von economiesuisse auch solche der Trägerorganisationen Einsitz.

Der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (nachstehend «Swiss Code») wurde am 25. März 2002, der Anhang 1 am 6. September 2007 vom Vorstand von economiesuisse genehmigt. Die Erläuterungen zum Anhang wurden vom Arbeitsausschuss in dessen alleiniger Verantwortung verfasst.

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

2.1 Präambel

1 economiesuisse ist als Verband der Schweizer Unternehmen aus allen Branchen (Industrie, Finanzsektor, übrige Dienstleistungen) die geeignete Institution der Privatwirtschaft, die Grundsätze für Corporate Governance in der Schweiz zu umschreiben.

Aufgrund der internationalen Diskussion und auf Anstoss interessierter Kreise hat economiesuisse Anfang 2001 eine Expertengruppe «Corporate Governance» eingesetzt, mit dem Auftrag, einen *gemeinsamen Kern* der verschiedenartigen Bemühungen um eine Verbesserung von Corporate-Governance-Aspekten in der Schweiz herauszuarbeiten. Dabei bilden die vielfältigen Vorarbeiten und Modelle eine bewährte Basis, zuerst und vor allem jene in Grossbritannien («*Cadbury Report*» von 1992, «*Hampel Report*» von 1998 und schliesslich der heute für alle in London kotierten Unternehmen als «*Listing Requirement*» verbindliche «*Combined Code*»). Weitere Textvorschläge stammen aus einer fast unabsehbaren Reihe weiterer Länder, vor allem aus Frankreich («*Rapport Viénot*») und neuerdings aus Deutschland: die Corporate-Governance-Studie der vom Bundeskanzler eingesetzten «*Kommission Baums*» vom Juli 2001 und der veröffentlichte «*Deutsche Corporate Governance Kodex*» im Februar 2002.

2 Der «*Swiss Code*» zielt auf die Situation in der Schweiz, mit der sie kennzeichnenden Vielfalt von grossen, mittleren und kleineren Aktiengesellschaften, mit den seit dem Inkrafttreten der Aktienrechtsreform am 1. Juli 1992 – trotz aller Kritik – allmählich spürbar verbesserten Usanzen, mit ihrem von den Gestaltungsprinzipien etwa des deutschen Rechts oder des angelsächsischen Rechts abweichenden Aktienrecht. Der «*Swiss Code*» soll durch eine gut verständliche Darstellung den – von einigen spektakulären Fällen abgesehen – recht hohen Standard der Praxis darstellen, der von vielen vorbildlichen Unternehmen in der Schweiz bereits heute weitgehend befolgt wird. Der «*Swiss Code*» soll in der Zeit der weltweiten Verknüpfung der Kapitalmärkte vor allem auch den ausländischen Investoren ein Bild über das bereits Erreichte und die angestrebten Verbesserungen verschaffen.

3 Der «*Swiss Code*» wendet sich im Sinne von Empfehlungen an die *schweizerischen Publikumsgesellschaften*. Auch *nicht kotierte* volkswirtschaftlich bedeutende Gesellschaften oder Organisationen (im Übrigen auch in anderer Rechtsform als derjenigen einer Aktiengesellschaft) können dem «*Swiss Code*» zweckmässige Leitideen entnehmen.

4 Jeder der am Zustandekommen dieses Textes beteiligten *Organisation* soll es offen stehen, in Ergänzung zum «*Swiss Code*» – und wo nötig auch in Abweichung von der hier festgehaltenen Stammregelung – bestimmte Gewichte anders zu setzen und eigene Ideen zu verfolgen.

5 Nicht Bestandteil der Empfehlungen des «*Swiss Code*» ist die Frage der *Kapitalstruktur* und insbesondere das von Investoren geforderte Prinzip «*one share – one vote*». Massgebend für diesen Entscheid sind die im Begleitbericht von Professor Karl Hofstetter dargelegten und in der Expertenkommission eingehend diskutierten Gründe. Jede Einschränkung des kapitalproportionalen Stimmrechts ist im Übrigen Gegenstand der *Offenlegung* in der Offenlegungsrichtlinie SWX.

6 Wie in jedem Land ist in der Schweiz die Corporate Governance *in das Rahmenwerk des geltenden Rechts eingefügt*. Manche ausländische Kritik verrät, dass gewisse Besonderheiten des schweizerischen Aktien- und Börsenrechts zu wenig berücksichtigt wurden. Die wichtigsten Punkte der Kritik und das zurzeit anwendbare Schweizer Recht legt der separate Bericht «*Corporate Governance in der Schweiz*», verfasst von Professor Dr. Karl Hofstetter mit dem eingangs erwähnten Arbeitsausschuss, dar. Dort wird insbesondere auf den heutigen Stand des *Schweizer Börsen- und Übernahmerechts* eingegangen (Schwellenmeldepflicht, öffentliche Kaufangebote, Pflicht zum Kaufangebot bei Überschreiten der Drittelsschwelle bzw. «opting out», Pflicht zur sofortigen Bekanntgabe kursrelevanter neuer Tatsachen als sogenannte Ad-hoc-Publizität, Halbjahresbericht, Rechnungslegungsstandards usw.). Die meisten dieser Aspekte haben einen Bezug auch zur Corporate Governance, können aber nicht oder nur in Einzelaspekten Gegenstand der Empfehlungen eines «*Code of Best Practice*» sein. Der vorliegende «*Swiss Code*» ist im Lichte dieses Begleitberichts zu verstehen.

2.2

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

«Corporate Governance» als Leitidee

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.

«Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» als Leitlinie und Empfehlung

Der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» wendet sich an die schweizerischen Publikumsgesellschaften. Einzelne Punkte betreffen institutionelle Anleger und Intermediäre. Der «Swiss Code» soll Leitlinien setzen und Empfehlungen abgeben, nicht den Schweizer Unternehmen eine Zwangsjacke anziehen. Jede Gesellschaft soll die Möglichkeit behalten, eigene Gestaltungsideen zu verwirklichen.

I Die Aktionäre

1 Den Aktionären steht als Kapitalanlegern die letzte Entscheidung in der Gesellschaft zu.

- Die Kompetenzen der Aktionäre¹ werden durch das Gesetz festgelegt. Sie sind allein entscheidungsberechtigt hinsichtlich der Personalfragen der obersten Ebene (Wahl und Entlastung des Verwaltungsrats, Bestimmung der Abschlussprüfer), der Rechnungsabnahme (Jahres- und Konzernabschluss) sowie der Ausschüttungs- und Eigenkapitalpolitik (Dividende, Kapitalerhöhung oder -herabsetzung). Die Aktionäre bestimmen in den Statuten den Gesellschaftszweck und die wesentlichen übrigen Eckwerte und Spielregeln; sie sind zuständig für die Entscheidung über Fusion, Spaltung, Umwandlung und Liquidation.
- Die Aktionäre nehmen ihre Mitwirkungsrechte in den Generalversammlungen wahr und haben das Recht, im Rahmen der Traktanden Anträge zu stellen. Sie können auch ausserhalb der Verhandlungsgegenstände Auskünfte zu Angelegenheiten der Gesellschaft verlangen und gegebenenfalls eine Sonderprüfung beantragen.
- Institutionelle Anleger, Nominees und andere Intermediäre, die im eigenen Namen Aktionärsrechte ausüben, sorgen soweit möglich dafür, dass die wirtschaftlich Berechtigten Einfluss darauf nehmen können, wie diese Aktionärsrechte wahrgenommen werden.
- Werden Namenaktien über Depotbanken erworben, sollen diese den Erwerber einladen, sich im Aktionärsregister der Gesellschaft eintragen zu lassen.

2 Die Gesellschaft ist bestrebt, den Aktionären die Ausübung ihrer gesetzlichen Rechte zu erleichtern.

- Zu diesem Zweck können die Statuten die im Gesetz vorgesehenen Schwellenwerte für die Einreichung eines Gesuchs um Traktandierung oder Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung zugunsten der Aktionäre angemessen herabsetzen.
- Setzt die Generalversammlung den Nennwert der Aktien durch Rückzahlung herab, so prüft der Verwaltungsrat, ob eine Anpassung der Schwellenwerte (Traktandierungs- und Einberufungsgesuche sowie gegebenenfalls Sonderprüfung) angezeigt ist, damit die Aktionärsrechte nicht geschmälert werden.
- Die Statuten sind jederzeit in schriftlicher oder elektronischer Form erhältlich.

3 Die Gesellschaft sorgt dafür, dass die Generalversammlung als Ort der Kommunikation benützt wird und ihre Aufgabe als oberstes Organ gut informiert erfüllen kann.

- Der Verwaltungsrat informiert die Aktionäre so, dass diese ihre Rechte in Kenntnis der wesentlichen Entscheidungsgrundlagen ausüben können.
- Bei der Einberufung bietet die Gesellschaft in knapper Form Erläuterungen zu den Traktanden und zu den Anträgen des Verwaltungsrats. Rechtzeitig eingegangene Traktandierungsgesuche und Beschlussanträge der Aktionäre sind bekannt zu machen.

¹ Alle Funktionsbezeichnungen, ob sprachlich maskulin (Aktionär), feminin (Person) oder sächlich (Mitglied), sind geschlechtsneutral und beziehen sich gleicherweise auf Männer und Frauen.

- 4 Die Gesellschaft erleichtert den Aktionären die Teilnahme an der Generalversammlung durch frühzeitige und klare Festsetzung der Termine.**
- Der Verwaltungsrat gibt den Termin der ordentlichen Generalversammlung möglichst frühzeitig bekannt.
 - Die Gesellschaft gibt den Termin bekannt, bis zu dem Traktandierungsgesuche einschliesslich der entsprechenden Anträge der Aktionäre eingereicht werden können. Dieser Tag soll nicht weiter als nötig vor der Versammlung liegen.
 - Setzt der Verwaltungsrat für die Feststellung der zur Ausübung der Aktionärsrechte Berechtigten vor der Generalversammlung einen Stichtag fest, so soll dieser sowohl für Namen- wie für Inhaberaktien in der Regel nicht mehr als einige Tage vor dem Versammlungstermin liegen.
- 5 In der Versammlungsorganisation wird dafür gesorgt, dass die Aktionäre sich zu den Traktanden sachlich und konzis äussern können.**
- Der Vorsitzende benützt seine Leitungsbefugnis dazu, die Ausübung der Aktionärsrechte zu gewährleisten. Er leitet die Versammlung ausgewogen und zielgerichtet.
 - Der Vorsitzende achtet im Interesse der Effizienz des Versammlungsablaufs darauf, dass es nicht zu ausschweifenden, sich wiederholenden oder unnötig verletzenden Voten kommt; er kann, vor allem bei zahlreichen Wortmeldungen zum gleichen Gegenstand der Traktandenliste, die Redezeit angemessen einschränken.
- 6 Das Recht der Aktionäre auf Auskunft und Einsicht ist organisatorisch zu gewährleisten.**
- Der Vorsitzende beantwortet relevante, die Gesellschaft betreffende Fragen oder lässt sie durch die fachkundigen Personen bzw. die Vorsitzenden der Ausschüsse des Verwaltungsrats beantworten.
 - Komplexe und vielgliedrige Fragen sollen dem Verwaltungsrat schriftlich so frühzeitig vorgelegt werden, dass dieser die Antworten bereitstellen kann.
 - Das Protokoll wird so rasch als möglich, spätestens nach Ablauf von drei Wochen den Aktionären zugänglich gemacht.

- 7 In der Generalversammlung soll der Wille der Mehrheit unverfälscht zum Ausdruck kommen.**
- Der Vorsitzende ordnet die Abstimmungsmodalitäten so, dass der Wille der Mehrheit eindeutig und möglichst effizient ermittelt werden kann.
 - Bei unklaren Mehrheitsverhältnissen ordnet der Vorsitzende eine schriftliche bzw. elektronische Abstimmung an. Wird nach Handmehr abgestimmt, so können die Aktionäre die ablehnenden Stimmen und Stimmenthaltungen aufzeichnen lassen; die Anzahl dieser Stimmen wird bekannt gegeben.
 - Bei Wahlen und bei der Abstimmung über die Entlastung von Organmitgliedern kann der Vorsitzende eine Globalabstimmung durchführen, falls sich nicht aus dem Kreis der Aktionäre Opposition zeigt und über eine oder mehrere Personen eine individuelle Abstimmung verlangt wird.
- 8 Der Verwaltungsrat bemüht sich um den Kontakt mit den Aktionären auch zwischen den Generalversammlungen.**
- Der Verwaltungsrat orientiert die Aktionäre auch während des Geschäftsjahres über die Entwicklung der Gesellschaft.
 - Der Verwaltungsrat bezeichnet die für die Aktionärsbeziehungen zuständige Stelle. In der Information beachtet er den gesetzlichen Gleichbehandlungsgrundsatz.

II Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

a Aufgaben des Verwaltungsrats

9 **Der von den Aktionären gewählte Verwaltungsrat nimmt die Oberleitung der Gesellschaft bzw. des Konzerns wahr.**

- Der Verwaltungsrat bestimmt die strategischen Ziele, die generellen Mittel zu ihrer Erreichung und die mit der Führung der Geschäfte zu beauftragenden Personen.
- Er sorgt in der Planung für die grundsätzliche Übereinstimmung von Strategie und Finanzen.

10 **Die unentziehbaren und unübertragbaren Hauptaufgaben des Verwaltungsrats sind im Schweizer Aktienrecht festgelegt.**

- Diese Hauptaufgaben sind:
 1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
 2. die Festlegung der Organisation;
 3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
 4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
 5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
 6. die Erstellung des Geschäftsberichts sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
 7. die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung (Art. 716a Absatz 1 OR).

11 **Im Rahmen der Vorgaben der Statuten ordnet der Verwaltungsrat die Kompetenzen der mit der Geschäftsführung betrauten Personen.**

- Der Verwaltungsrat sorgt für eine zweckmässige Zuweisung von Leitungs- und Kontrollfunktionen.
- Überträgt er die Führungsaufgaben an einen Delegierten oder eine separate Geschäftsleitung, so erlässt er ein Organisationsreglement mit einer klaren Abgrenzung der Kompetenzen; in der Regel behält er sich bestimmte bedeutende Geschäfte zur Genehmigung vor.

b Zusammensetzung

12 **Anzustreben ist eine ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrats.**

- Der Verwaltungsrat soll so klein sein, dass eine effiziente Willensbildung möglich ist, und so gross, dass seine Mitglieder Erfahrung und Wissen aus verschiedenen Bereichen ins Gremium einbringen und die Funktionen von Leitung und Kontrolle (Ziffer 21 ff.) unter sich verteilen können. Die Grösse des Gremiums ist auf die Anforderungen des einzelnen Unternehmens abzustimmen.
- Dem Verwaltungsrat sollen Personen mit den erforderlichen Fähigkeiten angehören, damit eine eigenständige Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung gewährleistet ist.
- Eine Mehrheit besteht in der Regel aus Mitgliedern, die im Unternehmen keine operativen Führungsaufgaben erfüllen (nicht exekutive Mitglieder).
- Ist eine Gesellschaft zu einem bedeutsamen Teil im Ausland tätig, sollen dem Verwaltungsrat auch Personen mit langjähriger internationaler Erfahrung oder ausländische Mitglieder angehören.

13 **Der Verwaltungsrat plant seine Erneuerung und sorgt für die Weiterbildung seiner Mitglieder.**

- Die ordentliche Wahlperiode der Verwaltungsratsmitglieder ist in der Regel nicht mehr als vier Jahre. Es ist eine angemessene Staffelung der Amtszeiten anzustreben.
- Der Verwaltungsrat plant die Nachfolge und legt die Kriterien für die Auswahl der Kandidaten fest.
- Der Verwaltungsrat sorgt für eine geeignete Einführung neu gewählter Mitglieder und, bei Bedarf, für eine aufgabenbezogene Weiterbildung.

c Arbeitsweise und Vorsitz des Verwaltungsrats

14 **Der Verwaltungsrat legt für seine Tätigkeit zweckmässige Verfahren fest.**

- Der Verwaltungsrat tritt, den Erfordernissen des Unternehmens entsprechend, in der Regel mindestens viermal im Jahr zusammen. Wenn immer erforderlich, sorgt der Präsident für eine kurzfristige Beratung.
- Der Verwaltungsrat überprüft regelmässig die von ihm erlassenen Reglemente und passt sie den Erfordernissen an.
- Der Verwaltungsrat kann für wichtige Geschäfte auf Kosten der Gesellschaft eine unabhängige Beratung durch aussen stehende Sachverständige in Anspruch nehmen.
- Der Verwaltungsrat bespricht jährlich seine Leistung und jene seiner Mitglieder.

15 Der Präsident ist verantwortlich für die Vorbereitung und Leitung der Sitzung; er ist der Garant der Information.

- Der Verwaltungsratspräsident nimmt die Leitung des Verwaltungsrats im Interesse der Gesellschaft wahr. Er gewährleistet die ordnungsmässigen Abläufe von Vorbereitung, Beratung, Beschlussfassung und Durchführung.
- Der Präsident sorgt im Zusammenwirken mit der Geschäftsleitung für eine rechtzeitige Information über alle für die Willensbildung und die Überwachung erheblichen Aspekte der Gesellschaft. Der Verwaltungsrat erhält die übersichtlich aufbereiteten Unterlagen, soweit möglich, vor der Sitzung zugestellt; andernfalls lässt der Präsident die Unterlagen mit genügender Zeitvorgabe vor der Sitzung zum Studium auflegen.
- In der Sitzung sind in der Regel die für ein Geschäft Verantwortlichen anwesend. Personen, welche für Antworten auf vertiefende Fragen unentbehrlich sind, sind erreichbar.

d Umgang mit Interessenkonflikten und Wissensvorsprüngen

16 Jedes Mitglied von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung hat seine persönlichen und geschäftlichen Verhältnisse so zu ordnen, dass Interessenkonflikte mit der Gesellschaft möglichst vermieden werden.

- Tritt ein Interessenkonflikt auf, so benachrichtigt das betroffene Mitglied des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung den Verwaltungsratspräsidenten. Der Präsident bzw. Vizepräsident beantragt einen der Intensität des Interessensgegensatzes entsprechenden Entscheid des Verwaltungsrats; dieser beschliesst unter Ausstand des Betroffenen.
- Wer der Gesellschaft entgegenstehende Interessen hat oder solche Interessen für Dritte vertreten muss, tritt bei der Willensbildung in den Ausstand. Eine Person, die in einem dauernden Interessenkonflikt steht, kann dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung nicht angehören.
- Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Organmitgliedern oder ihnen nahe stehenden Personen unterstehen dem Grundsatz des Abschlusses zu Drittbedingungen; sie werden unter Ausstand der Betroffenen genehmigt. Nötigenfalls ist eine neutrale Begutachtung anzuordnen.

17 Der Verwaltungsrat regelt die näheren Grundsätze für die Ad-hoc-Publizität und trifft Massnahmen zur Verhinderung von Insiderdelikten.

- Der Verwaltungsrat prüft insbesondere, ob während kritischer Zeitspannen, z.B. im Zusammenhang mit Übernahmeprojekten, vor Medienkonferenzen oder vor der Bekanntgabe von Unternehmenszahlen, geeignete Massnahmen (z.B. Sperrzeiten, «close periods») bezüglich Käufen und Verkäufen von Titeln der Gesellschaft oder anderen sensitiven Werten getroffen werden müssen.

e **Präsident von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung:
Personalunion oder Doppelspitze**

18 Der Grundsatz der Ausgewogenheit von Leitung und Kontrolle gilt auch für die Unternehmensspitze.

- Der Verwaltungsrat legt fest, ob sein Vorsitz und die Spitze der Geschäftsleitung (Delegierter des Verwaltungsrats, Geschäftsleitungsvorsitzender oder «CEO») einer Person (Personalunion) oder zwei Personen (Doppelspitze) anvertraut werden.
- Entschliesst sich der Verwaltungsrat aus unternehmensspezifischen Gründen oder weil die Konstellation der verfügbaren Spitzenkräfte es nahelegt zur Personalunion, so sorgt er für adäquate Kontrollmechanismen. Zur Erfüllung dieser Aufgabe kann der Verwaltungsrat ein nicht exekutives, erfahrenes Mitglied bestimmen («lead director»). Dieses ist befugt, wenn nötig selbstständig eine Sitzung des Verwaltungsrats einzuberufen und zu leiten.

f **Internes Kontrollsystem, Umgang mit Risiken und Compliance**

19 Der Verwaltungsrat sorgt für ein dem Unternehmen angepasstes internes Kontrollsystem und Risikomanagement.

- Das interne Kontrollsystem ist der Grösse, der Komplexität und dem Risikoprofil der Gesellschaft anzupassen.
- Das interne Kontrollsystem deckt, je nach den Besonderheiten der Gesellschaft, auch das Risikomanagement ab; dieses bezieht sich sowohl auf finanzielle wie auf operationelle Risiken.
- Die Gesellschaft richtet eine interne Revision ein. Diese erstattet dem Prüfungsausschuss («Audit Committee») oder gegebenenfalls dem Präsidenten des Verwaltungsrats Bericht.

20 Der Verwaltungsrat trifft Massnahmen zur Einhaltung der anwendbaren Normen (Compliance).

- Der Verwaltungsrat ordnet die Funktion der Compliance nach den Besonderheiten des Unternehmens; er kann die Compliance dem internen Kontrollsystem zuweisen.
- Er gibt sich mindestens einmal jährlich darüber Rechenschaft, ob die für ihn und das Unternehmen anwendbaren Compliance-Grundsätze hinreichend bekannt sind und ihnen dauernd nachgelebt wird.

g Ausschüsse des Verwaltungsrats

21 **Der Verwaltungsrat bildet Ausschüsse mit definierten Aufgaben.**

- Der Verwaltungsrat setzt aus seiner Mitte Ausschüsse ein, welche bestimmte Sach- oder Personalbereiche vertieft analysieren und dem Verwaltungsrat zur Vorbereitung seiner Beschlüsse oder zur Wahrnehmung seiner Aufsichtsfunktion Bericht erstatten.
- Der Verwaltungsrat ernennt die Mitglieder der Ausschüsse sowie die Vorsitzenden und bestimmt das Verfahren. Im Übrigen gelten sinngemäss die Regeln für den Verwaltungsrat.
- Es ist möglich, die Funktion mehrerer Ausschüsse zusammenzufassen, soweit alle Ausschussmitglieder die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen.
- Die Ausschüsse berichten dem Verwaltungsrat über Tätigkeit und Ergebnisse. Die Gesamtverantwortung für die an Ausschüsse übertragenen Aufgaben bleibt beim Verwaltungsrat.

22 **Für Ausschussmitglieder gelten besondere Unabhängigkeitsregeln.**

- Für bestimmte Ausschüsse wird empfohlen, dass die Mehrheit ihrer Mitglieder unabhängig sein soll. Als unabhängig gelten nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats, welche der Geschäftsführung nie oder vor mehr als drei Jahren angehört haben und die mit der Gesellschaft in keinen oder nur verhältnismässig geringfügigen geschäftlichen Beziehungen stehen.
- Bei kreuzweiser Einsitznahme in Verwaltungsräten ist die Unabhängigkeit im Einzelfall sorgfältig zu prüfen.
- Der Verwaltungsrat kann weitere Kriterien der Unabhängigkeit festlegen.

Prüfungsausschuss

23 **Der Verwaltungsrat setzt einen Prüfungsausschuss («Audit Committee») ein.**

- Der Ausschuss setzt sich aus nicht exekutiven, vorzugsweise unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen.
- Die Mehrheit, darunter der Vorsitzende, soll im Finanz- und Rechnungswesen erfahren sein.

24 **Der Prüfungsausschuss bildet sich ein eigenständiges Urteil über die externe Revision, das interne Kontrollsystem und den Jahresabschluss.**

- Der Prüfungsausschuss macht sich ein Bild von der Wirksamkeit der externen Revision (Revisionsstelle und gegebenenfalls Konzernrechnungsprüfer) und der internen Revision sowie über deren Zusammenwirken.
- Der Prüfungsausschuss beurteilt im Weiteren die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems mit Einbezug des Risikomanagements und macht sich ein Bild vom Stand der Einhaltung der Normen (Compliance) in der Gesellschaft.

- Der Prüfungsausschuss geht die Einzel- und Konzernrechnung sowie die zur Veröffentlichung bestimmten Zwischenabschlüsse kritisch durch; er bespricht die Abschlüsse mit dem Finanzchef und dem Leiter der internen Revision sowie, gegebenenfalls getrennt von ihnen, mit dem Leiter der externen Revision.
- Der Prüfungsausschuss entscheidet, ob der Einzel- und Konzernabschluss dem Verwaltungsrat zur Vorlage an die Generalversammlung empfohlen werden kann.
- Der Prüfungsausschuss beurteilt Leistung und Honorierung der externen Revision und vergewissert sich über ihre Unabhängigkeit. Er prüft die Vereinbarkeit der Revisionstätigkeit mit allfälligen Beratungsmandaten.

Entschädigungsausschuss

25 Der Verwaltungsrat setzt einen Entschädigungsausschuss («Compensation Committee») ein.²

- Der Entschädigungsausschuss setzt sich mehrheitlich aus nicht exekutiven und unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen.
- Der Präsident des Verwaltungsrats bzw. der Vorsitzende der Geschäftsleitung werden in der Regel, ausser wenn es um ihre eigene Entschädigung geht, zu den Sitzungen beigezogen.
- Der Entschädigungsausschuss unterbreitet die Grundsätze für die Entschädigung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung dem Verwaltungsrat zur Genehmigung.

26 Der Ausschuss kümmert sich um die Entschädigungspolitik, vor allem auf oberster Unternehmensebene.

- Der Entschädigungsausschuss achtet darauf, dass die Gesellschaft markt- und leistungsgerechte Gesamtentschädigungen anbietet, um Personen mit den nötigen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften zu gewinnen und zu behalten.
- Die Entschädigung soll nachvollziehbar vom nachhaltigen Erfolg des Unternehmens und vom persönlichen Beitrag abhängig gemacht werden; falsche Anreize sind zu vermeiden.
- Aktienoptionspläne für das höhere Kader sollen möglichst geringen Verwässerungseffekt haben und Ausübungsbedingungen sollen nicht nachträglich zugunsten der Inhaber der Optionsrechte abgeändert werden.
- Die Arbeitsverträge mit Spitzenkadern sollen jene Kündigungsregelungen enthalten, die dem Markt angemessen sind und die Interessen der Gesellschaft schützen. Beim vorzeitigen Ausscheiden von Spitzenkadern sind nur solche Abgangsleistungen zu erbringen, welche entweder vertraglich geschuldet sind oder in Übereinstimmung mit dem Gesellschaftsinteresse ausgehandelt werden.

² Anhang 1 sieht neu strengere Unabhängigkeitsvorschriften vor (siehe Seite 22).

Nominierungsausschuss

27 Der Verwaltungsrat setzt einen Nominierungsausschuss («Nomination Committee») ein.

- Der Nominierungsausschuss legt Grundsätze für die Auswahl von Kandidaten zur Zuwahl in den Verwaltungsrat bzw. für die Wiederwahl fest und bereitet die Auswahl nach diesen Kriterien vor.
- Dem Nominierungsausschuss können auch Aufgaben im Zusammenhang mit der Auswahl und Beurteilung von Kandidaten für das oberste Kader zugewiesen werden.

h Besondere Verhältnisse

28 Die Regeln des «Swiss Code» können, je nach Aktionärsstruktur und Grösse des Unternehmens, den konkreten Verhältnissen angepasst werden.

- Bei Gesellschaften mit aktiv engagierten Grossaktionären (darin eingeschlossen an der Börse kotierte Tochtergesellschaften eines Konzerns) sowie bei mittleren und kleineren Unternehmen können Anpassungen oder Vereinfachungen vorgesehen werden. Solche Gesellschaften verwirklichen auf ihre Weise eine zweckmässige Gestaltung der Beurteilung der externen Revision, eines funktionsfähigen internen Kontrollsystems, der Entschädigungsgrundsätze für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sowie der Nachfolgeregelung im Verwaltungsrat.
- Mittlere und kleinere Unternehmen können anstelle von Ausschüssen Einzelbeauftragte einsetzen oder die entsprechenden Aufgaben durch den Gesamtverwaltungsrat wahrnehmen lassen.

III Die Revision

29 Die Funktion der externen Revision wird durch die von den Aktionären gewählte Revisionsstelle und gegebenenfalls den Konzernprüfer ausgeübt.

- Die externe Revision erfüllt die ihr vom Gesetz zugewiesenen Aufgaben gemäss den für sie geltenden Richtlinien und arbeitet mit den für die interne Revision verantwortlichen Personen in zweckmässiger Weise zusammen.
- Revisionsstelle und Konzernrechnungsprüfer halten sich an die für sie geltenden Unabhängigkeits-Richtlinien.

IV Offenlegung

30 Die Gesellschaft macht in ihrem Geschäftsbericht Angaben zur Corporate Governance.

- Hinsichtlich der einzelnen Angaben gilt die Richtlinie der SWX Swiss Exchange betreffend Information zur Corporate Governance.

Anhang 1

Einleitung

In den fünf Jahren seit dem Erlass des «*Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*» der *economiesuisse* und der Corporate-Governance-Richtlinie der SWX Swiss Exchange sind die Fragen um die Entschädigung von Verwaltungsräten und Managern in Publikumsgesellschaften in den Brennpunkt des Interesses geraten. Dies zeigt sich in mehreren Entwicklungen:

- Als vorgezogener Teil der anlaufenden Aktienrechtsrevision wurden auf 1. Januar 2007 die neuen Art. 663b^{bis} und 663c Absatz 3 des Obligationenrechts in Kraft gesetzt. Sie verlangen, dass über die Corporate-Governance-Richtlinie hinaus die Vergütungen und Kredite an Organmitglieder von kotierten Gesellschaften sowie der Bestand ihrer Beteiligungsrechte offengelegt werden. Alle Angaben zu diesem Gegenstand sind künftig von der Revisionsstelle zu prüfen;
- Grossbritannien wendet seit 2002 ein Gesetz an, das eine Konsultativabstimmung der Aktionäre über den Vergütungsbericht des Verwaltungsrats vorsieht. In anderen Ländern ist dieser Lösungsansatz zum Einbezug der Aktionäre übernommen worden oder wird diskutiert;
- Politische Initiativen in der Schweiz, darunter parlamentarische Vorstösse und eine in der Unterschriftenphase stehende Volksinitiative (Initiative Minder), befassen sich mit dem Thema der Vergütungen an die Organe von Publikumsgesellschaften;
- Sowohl in den USA wie auch in der EU sind rechtliche Initiativen verwirklicht oder in Vorbereitung, die darauf abzielen, die Transparenz im Gebiet der Vergütungen an Organmitglieder zu erhöhen und tendenziell die Mitwirkungsmöglichkeiten der Generalversammlung auszuweiten.

Dies ist Grund genug, die in *Ziffer 25 und 26* des «*Swiss Code*» enthaltenen Empfehlungen (zum Entschädigungsausschuss und zur Entschädigungspolitik) nochmals anzusehen und die Anregungen des von Prof. Karl Hofstetter erstellten Berichts zu diesen Fragen zu überdenken.¹ *Ziffer 26* des «*Swiss Code*» nennt in der Tat bereits zentrale Grundsätze einer im Aktionärs- und Unternehmensinteresse liegenden Entschädigungspolitik, die nach wie vor gültig sind. Es zeigt sich aber das Bedürfnis, diese Grundsätze sowohl zu konkretisieren als auch im Lichte der Erfahrungen der letzten fünf Jahre weiterzuentwickeln. Dies geschieht im nachfolgend wiedergegebenen Anhang zum «*Swiss Code*».

¹ Karl Hofstetter, «Fünf Jahre Swiss Code of Best Practice. Sonderbericht zur Frage der Entschädigung von Verwaltungsrat und Management in Publikumsgesellschaften». Zürich 2007. www.swissholdings.ch

Empfehlungen zu den Entschädigungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Der vorliegende *Anhang 1* verdeutlicht und ergänzt die Bestimmungen von Ziffer 25 und 26 des «*Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*» mit aktualisierten Empfehlungen zum Thema der Entschädigungen für die Mitglieder von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Der *Anhang 1* gilt als integrierender Bestandteil des «*Swiss Code*» und geht, insoweit als er Abweichungen enthält, dem Text vom 25. März 2002 vor, und zwar vor allem hinsichtlich der Anforderungen für die *Unabhängigkeit* der Mitglieder des Entschädigungsausschusses (hiernach Ziffer 2).

Der *Anhang 1* zum «*Swiss Code*» kann weder verbindliche Vorgaben noch ein allgemein gültiges Rezept zur Lösung der Fragen bieten, die mit den Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung in Publikumsgesellschaften verbunden sind. Er soll aber Empfehlungen geben für einen eigenverantwortlichen Umgang mit diesen Fragen, die nun einmal ein gesellschaftspolitisches Diskussions-thema geworden sind und noch einige Zeit bleiben werden.

Entscheidend ist dabei die Betonung der Eigenverantwortung der Wirtschaft und der Unternehmen. Im Rahmen einer liberalen Wirtschaftsordnung kann es nicht darum gehen, regulatorisch die Art und die Höhe der Entschädigungen für Verwaltungsräte und Manager vorzugeben. Aufgabe der Corporate-Governance-Regeln soll es sein, Leitlinien aufzuzeigen und transparente, von Interessenkonflikten freie, an Marktgegebenheiten orientierte Verfahren zu gewährleisten. Die Festlegung der Vergütungen an Manager und Verwaltungsräte muss für die Aktionäre nachvollziehbar sein. Die von den Verwaltungsräten ausgehenden Anstrengungen werden letztlich entscheidend sein für die Akzeptanz der Vergütungen von Verwaltungsräten und Managern auch in einer weiteren Öffentlichkeit, und nicht zuletzt bei den Mitarbeitern des eigenen Unternehmens.

a Der Entschädigungsausschuss des Verwaltungsrats und seine Rolle

1 Der Verwaltungsrat fasst Beschluss über das Entschädigungssystem und legt die Zuständigkeit des Entschädigungsausschusses fest.

- Der Verwaltungsrat fasst Beschluss über die Ausgestaltung des Entschädigungssystems für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie über die Leitlinien für die Ausgestaltung der beruflichen Vorsorge für die exekutiven Mitglieder beider Gremien.
- Der Verwaltungsrat legt im Übrigen fest, wie weit sein Ausschuss eine Beschlusskompetenz, eine Kompetenz zum Entscheid unter Vorbehalt der Genehmigung durch das Gesamtgremium oder eine Antragskompetenz zugewiesen erhält. Der Verwaltungsrat behält sich dabei in der Regel die Genehmigung der Gesamtentschädigung der Geschäftsleitung und der Entschädigung ihres Vorsitzenden vor.
- Der Entschädigungsausschuss hält den Verwaltungsrat in dessen Sitzungen auf dem Laufenden und berichtet ihm mindestens jährlich im Einzelnen über den Verlauf des Entschädigungsprozesses und die Erfahrungen; er schlägt gegebenenfalls die notwendigen Änderungen am Entschädigungssystem vor.

2 Dem Entschädigungsausschuss gehören ausschliesslich unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrats an.

- Dem Entschädigungsausschuss, den der Verwaltungsrat einsetzt, gehören keine Mitglieder an, die in einer Kreuzverflechtung stehen. Eine solche liegt bei einem Ausschussmitglied vor, das über die Entschädigung eines Verwaltungsrats oder eines Mitglieds der Geschäftsleitung mitbestimmt, unter dessen Aufsichts- oder Weisungsrecht es in einem anderen Unternehmen tätig ist.
- Unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrats, die bedeutende Aktionäre sind oder solche vertreten, können Mitglieder des Entschädigungsausschusses sein.

b Das Entschädigungssystem

3 Der Entschädigungsausschuss arbeitet nach den Vorgaben des Verwaltungsrats einen Vorschlag zur Ausgestaltung des Entschädigungssystems für die Spitzenkräfte der Gesellschaft aus.

- Der Verwaltungsrat gibt dem Entschädigungsausschuss die grundlegenden Elemente des Entschädigungssystems für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung vor; dieses soll einfach, klar und nachvollziehbar sein.
- Die Gesellschaft bietet markt- und leistungsgerechte Gesamtentschädigungen an, um Personen mit den nötigen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften zu gewinnen und zu behalten.
- Das Entschädigungssystem wird so ausgestaltet, dass die Interessen der Spitzenkräfte mit den Interessen der Gesellschaft im Einklang stehen.
- Der Ausschuss bemüht sich um Nachvollziehbarkeit auch in der praktischen Handhabung des Entschädigungssystems.

4 Das Entschädigungssystem enthält in der Regel feste und variable Teile; es belohnt ein auf mittel- und langfristigen Erfolg abzielendes Verhalten mit erst später verfügbaren Entschädigungselementen.

- Enthält das Entschädigungssystem für die exekutiv tätigen Personen feste und variable Elemente, soll es so ausgestaltet werden, dass der veränderliche Teil in angemessenem Verhältnis von der individuellen Leistung einerseits und vom nachhaltigen Erfolg des Unternehmens bzw. einer Unternehmenseinheit andererseits abhängig ist.
- Die Bemessung des variablen Vergütungsteils stellt auf nachvollziehbaren Kriterien ab; auch weniger leicht messbare Führungsqualitäten sollen berücksichtigt werden. Variable Vergütungen entfallen oder werden gekürzt, wenn die massgeblichen Ziele nicht erreicht werden.
- Der Verwaltungsrat bestimmt, ob auch aktienbezogene Vergütungen ausgerichtet werden. Ist dies der Fall, so trägt er den verschiedenartigen Auswirkungen einer Zuteilung von Aktien einerseits und von Optionen auf Aktien oder vergleichbare Instrumente andererseits Rechnung.
- Bei aktienbezogenen Vergütungen achtet der Ausschuss auf eine sinnvolle Fristenkongruenz. Er sieht in der Regel sofort verfügbare Teile der Entschädigung für eine kürzerfristig feststellbare Zielerreichung und während mehrerer Jahre aufgeschobene bzw. gesperrte Teile der Entschädigung für eine mittel- oder längerfristige Zielerreichung vor.

- 5 Das Entschädigungssystem wird so ausgestaltet, dass sachlich nicht begründete Vorteilszuwendungen und falsche Anreize vermieden werden.**
- Der Entschädigungsausschuss achtet darauf, dass das System keine unbeabsichtigten Anreize setzt und keine Komponenten enthält, die gezielt zweckwidrig beeinflusst werden können.
 - In den Arbeitsverträgen mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung werden ohne besonderen Anlass unüblich lange Kündigungsfristen oder Vertragsdauern vermieden.
 - Optionsrechte auf Beteiligungsrechten der Gesellschaft werden mit einem Ausübungspreis zugeteilt, der am Tage der Beschlussfassung gleich oder vorzugsweise höher ist als der durchschnittliche Kurswert während einer bestimmten Anzahl von vorausgehenden Handelstagen.
- 6 Die Gesellschaft gewährt grundsätzlich keine goldenen Fallschirme und keine Abgangsentschädigungen.**
- Das Entschädigungssystem schliesst goldene Fallschirme, die für den Fall eines Kontrollwechsels zugesichert werden, und Abgangsentschädigungen im Falle einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses ausserhalb eines Kontrollwechsels («Sonderleistungen») grundsätzlich aus. Nicht als Sonderleistungen in diesem Sinne gelten:
 - a Leistungen aufgrund von Bestimmungen, die im Falle eines Kontrollwechsels den Berechtigten unter Wahrung des Grundsatzes der Gleichbehandlung den definitiven Erwerb von aufgeschobenen oder bedingt zugeteilten Aktien, Optionen und anderen Rechten gestatten, und
 - b die ordnungsgemässe Abwicklung bestehender Verpflichtungen (einschliesslich der im Entschädigungssystem vorgesehenen Bonuszahlungen) im Falle eines Ausscheidens aus dem Arbeitsverhältnis.
 - Sonderleistungen sowohl bei einem Kontrollwechsel wie unter anderen Umständen können nur gerechtfertigt sein, wenn sie im Unternehmensinteresse liegen und das Entgelt für eine der Gesellschaft erbrachte aussergewöhnliche, sonst nicht abgoltene Leistung darstellen. Legt der Verwaltungsrat ausnahmsweise eine Sonderleistung im Voraus fest, so unterstellt er sie dieser Voraussetzung.
 - Die Gesellschaft legt jede Sonderleistung offen, die für den Fall eines Kontrollwechsels oder des vorzeitigen Ausscheidens eines Mitglieds des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung vereinbart oder ausgerichtet wird.

7 Der Entschädigungsausschuss hinterfragt sowohl Lohnvergleiche mit Drittunternehmen wie die Arbeit externer und interner Berater.

- Dienen die Entlohnungspraktiken anderer Unternehmen als Vergleichsmaßstab, so prüft der Ausschuss kritisch die Zusammensetzung der Vergleichsgruppe und die Schlüssigkeit der gezogenen Vergleiche für die eigenen Entschädigungen. Er schliesst aus der Vergleichsgruppe Unternehmen aus, deren Einbezug wegen ungenügender Corporate Governance oder aus anderen Gründen zu einer Verzerrung führen kann.
- Falls der Ausschuss externe Berater für Vergleiche und Ratschläge im Bereich der Entschädigung für Spitzenkräfte beizieht, so trifft er die Auswahl, erteilt den Auftrag und bestimmt die Honorierung. Er wertet die Ergebnisse kritisch aus.
- Lässt der Ausschuss Vergleiche durch Mitarbeiter der eigenen Gesellschaft anstellen, so unterstehen diese dabei den Weisungen des Ausschussvorsitzenden.

c Rolle der Generalversammlung

8 Der Verwaltungsrat erstellt jährlich einen Entschädigungsbericht für die Generalversammlung.

- Der Entschädigungsbericht stellt das Entschädigungssystem und seine Anwendung im Geschäftsjahr dar. Er zeigt auch in tabellarischer Form auf, wie sich in der Berichtsperiode das System für einzelne Mitglieder und den Gesamtverwaltungsrat sowie für die Geschäftsleitung als Ganzes und für deren höchstbezahltes Mitglied wertmässig ausgewirkt hat.
- Der Bericht zeigt die wesentlichen Kriterien, die für die Bemessung der variablen Vergütungselemente herangezogen worden sind, und die Bewertung von Aktien und Aktienoptionen nach dem anwendbaren Regelwerk.
- Der Entschädigungsbericht nennt die für Vergütungsfragen beigezogenen externen Berater und beschreibt die erstellten Vergleiche.

9 Der Verwaltungsrat bezieht die Generalversammlung in geeigneter Form in die Debatte über das Entschädigungssystem ein.

- Der Verwaltungsrat entscheidet darüber, wie er die Generalversammlung in die Debatte über das Entschädigungssystem einbezieht.
- Er wählt in der Regel eine der folgenden Varianten:

Variante 1

Während der Debatte zum *Traktandum* «Genehmigung der Jahresrechnung» oder «Décharge an den Verwaltungsrat» wird auf den Entschädigungsbericht verwiesen. Der Präsident des Verwaltungsrats oder der Vorsitzende des Entschädigungsausschusses gibt Erläuterungen zum Entschädigungsbericht sowie zum Entschädigungssystem und beantwortet Fragen. Der Beschluss über die Genehmigung der Jahresrechnung und der Entlastungsbeschluss (Décharge) werden von den Aktionären in Kenntnis der Ausführungen im Entschädigungsbericht und der Erläuterungen des Vorsitzenden des Entschädigungsausschusses gefasst.

Variante 2

Der Verwaltungsrat unterstellt den *Entschädigungsbericht*, der über das vom Verwaltungsrat beschlossene Entschädigungssystem orientiert und die Entschädigungsleistungen des Geschäftsjahres näher darstellt, einer *Konsultativabstimmung* der Generalversammlung.

d **Transparenz**

10 **Der Verwaltungsrat sorgt für Transparenz im Bereich der Entschädigungen an die Mitglieder von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.**

- Der Verwaltungsrat sorgt dafür, dass der Entschädigungsbericht das Entschädigungssystem der Gesellschaft gut verständlich darstellt.
- Der Entschädigungsbericht wird so aufgebaut, dass aus ihm insbesondere hervorgeht, welche Entschädigungen den Mitgliedern des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung insgesamt und ihrem höchstbezahlten Mitglied für das Geschäftsjahr zugesprochen wurden und warum im Geschäftsjahr diese Entschädigungen gesunken oder gestiegen sind.
- Der Verwaltungsrat kann den Entschädigungsbericht separat, als Teil des Geschäftsberichts oder als Teil des Corporate-Governance-Berichts gestalten.
- Auf die von Gesetzes wegen im Anhang stehenden Angaben zu den Vergütungen und Krediten an Spitzenkräfte kann der Entschädigungsbericht durch eine Verweisung Bezug nehmen, soweit Einzelheiten für die Aussagen des Entschädigungsberichts nicht bedeutsam sind.

Erläuterungen zum Anhang 1

Anlass zur Ergänzung des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance»

Der Bericht von *Karl Hofstetter* «Fünf Jahre Swiss Code of Best Practice. Sonderbericht zur Frage der Entschädigung von Verwaltungsrat und Management in Publikumsgesellschaften», Zürich 2007,¹ hat unter anderem aufgezeigt, dass

- der «Swiss Code» vom 25. März 2002 sich in den meisten Bereichen bewährt hat und seine Rolle als «Empfehlungspapier» für Schweizer Publikumsgesellschaften ohne grössere und sich zwingend aufdrängende Änderungen weiter spielen können;
- die Schweiz im Bereich der Corporate Governance inzwischen einen Platz in der Spitzengruppe einnimmt;
- im Bereich der *Vergütungen* an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung jedoch eine Überarbeitung und Ergänzung der Empfehlungen von 2002 aufgrund der Entwicklungen in den letzten fünf Jahren angebracht ist.

Bei dieser Sachlage bat *economiesuisse* die (um zwei Mitglieder erweiterte) Arbeitsgruppe, die den «Swiss Code» im Jahr 2001 ausgearbeitet hatte, darum, auf der Grundlage des «Hofstetter II»-Berichts einen neuen Anhang zum «Swiss Code» zu entwerfen.²

Wie im Ingress zum Entwurf des «Anhangs 1, Empfehlungen zu den Entschädigungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung» festgehalten wird, geht es bei den strengeren Anforderungen an die *Unabhängigkeit* der Mitglieder des Entschädigungsausschusses auch um eine Änderung des am 25. März 2002 genehmigten Textes. Der «Swiss Code» bleibt, vor allem in den auf den Entschädigungsausschuss Bezug nehmenden *Ziffern 25 und 26*, in vollem Umfang in Kraft.

¹ Abrufbar auf www.swissholdings.ch

² Prof. Peter Böckli, Dr. Thomas Hodler, Prof. Karl Hofstetter, Stefan Lüchinger, Thomas Pletscher, Christian Stiefel, Fürsprecher, sowie Dr. Thomas Staehelin und Beatrice Fischer (in Vertretung von Dr. Urs Rohner). Die redaktionelle Leitung oblag Prof. Peter Böckli. Thomas Pletscher wertete die Ergebnisse der Vernehmlassung (zum Entwurf des Anhangs 1 in der Fassung vom 25. Juni 2007) aus.

Leitlinien für die Ergänzung des «Swiss Code» in einem Anhang zur Entschädigung der Spitzenkräfte von Publikumsgesellschaften

economiesuisse hat sich bei der Ausarbeitung des neuen Textes, der die *Ziffer 25 und Ziffer 26* des «Swiss Code» im Lichte der jüngsten Erfahrungen näher ausführen soll, von den folgenden vier Grundsätzen leiten lassen:

- 1 Beibehaltung des Stils *des «Swiss Code»* (d.h. möglichst klare und einfache, nicht «juristisch» gefärbte Sprache; im Grundsatz keine Wiedergabe von Gesetzesbestimmungen; kein Ersatz für ein Handbuch der Unternehmensführung und auch kein «Vademecum der angewandten Unternehmensethik»).
- 2 *Beschränkung auf Hauptregeln*, die Empfehlungen zu den kritischen Punkten enthalten, worauf diese Hauptregeln in wenigen Absätzen näher ausgeführt werden.
- 3 *Keine «verbindlichen» Regeln*, jedoch einigermaßen pointierte Stellungnahmen.
- 4 Gewährleistung eines möglichst grossen *Gestaltungsspielraums für die einzelnen Gesellschaften*; diese sollen in voller Eigenverantwortung handeln.

Es versteht sich von selbst, dass zu jedem einzelnen der nachfolgend erläuterten zehn Punkte ein *weites Spektrum von Meinungen* festzustellen ist. Innerhalb des Kreises der Publikumsgesellschaften und sogar in der Mitte der für die Gestaltungsentscheide verantwortlichen einzelnen Verwaltungsräte gibt es keine Einheitsauffassung. Deshalb folgt der *Anhang 1* einer mittleren Linie; dass dies so ist, hat die im Juli/August 2007 durchgeführte Vernehmlassung bestätigt. Jede Gesellschaft soll frei sein, ihre eigenen Grundsätze zu entwickeln und auch zu einzelnen oder mehreren Punkten – eine triftige interne Begründung vorausgesetzt – durchaus abweichende Lösungen zu verwirklichen, ohne dass ein «Zwang zur Erklärung» aufgestellt wird.

Die Vernehmlassung stiess auf ein breites Echo. Die hauptsächlichsten materiellen Bemerkungen sind:

- In allen Antworten wurde die Initiative von economiesuisse begrüsst, teilweise allerdings verbunden mit einer Warnung vor Überregulierung.
- Der vorgeschlagene erweiterte Einbezug der Generalversammlung war umstritten. Der Vorschlag mit Varianten (spezielle Diskussion im Rahmen des Jahresberichts und der Décharge, Konsultativabstimmung oder andere unternehmensspezifische Lösungen) wurde sehr unterschiedlich beurteilt, von Ablehnung eines weiteren Einbezugs der Generalversammlung bis zur Forderung einer Verpflichtung zur Konsultativabstimmung.
- Die Flexibilität des Verwaltungsrats darf gerade bei den Abgangsentschädigungen nicht eingeschränkt werden, ansonsten – gerade auch für mittlere Unternehmen – Benachteiligungen auf dem internationalen Markt für Führungskräfte zu befürchten sind. Andere Stimmen forderten im Gegenteil, die (seltenen) Ausnahmen in einer noch restriktiveren Art zu umschreiben.
- Verschiedentlich wurde ein separater Entschädigungsbericht abgelehnt, weil dieser nur zu Doppelspurigkeiten und Bürokratie führe, während andere Äusserungen aus allen Kreisen einen solchen Bericht ausdrücklich begrüssen und zusätzliche detaillierte Vorgaben fordern.
- Einzelne Stimmen fordern einen Übergang zum System «*comply or explain*» (d.h. zur Aufforderung, sich entweder an den «*Anhang 1*» zu halten oder eine davon abweichende Lösung spezifisch zu begründen). Schon beim Erlass des «Swiss Code» am 25. März 2002 war jedoch eine solche Methodik abgelehnt worden, und der «*Anhang 1*» kann schwerlich ein anderes System befolgen als der «Code» selbst, dem er angefügt ist. Die meisten Vernehmlasser äusserten sich denn auch nicht zu diesem Punkt.

a Der Entschädigungsausschuss des Verwaltungsrats und seine Rolle

Ziffer 1 (Beschluss über das Entschädigungssystem)

Diese *Hauptregel*, näher ausgeführt in *Absatz 1*, erscheint vielleicht selbstverständlich. In Tat und Wahrheit ist es aber bisher so, dass keineswegs alle Verwaltungsräte die Ausgestaltung des Entschädigungssystems zum Gegenstand einer eingehenden, mit Varianten durchgeführten Diskussion und eines in sich geschlossenen Verwaltungsratsbeschlusses gemacht haben. In manchen Fällen sind die entscheidenden Eckpunkte des Systems mehr aus der Praxis der vergangenen Jahre herausgewachsen und wurden nie klar in einem Beschlussprotokoll festgehalten.

Auch hinsichtlich der *beruflichen Vorsorge* sucht man in den Verwaltungsratsprotokollen einen die essenziellen Leitlinien festhaltenden Beschluss des Verwaltungsrats erstaunlicherweise öfters vergeblich.

Inhaltlich wird das Entschädigungssystem nicht in *Ziffer 1* näher umschrieben (hier geht es in erster Linie um die Zuständigkeit des Gesamtverwaltungsrats), sondern in den *Ziffern 3 bis 6*.

Der Verwaltungsrat wird in *Absatz 2* aufgerufen, klar zu regeln, wofür der Ausschuss zur Ausarbeitung eines *Antrags* zuständig ist und worüber er in weitem Umfang frei und definitiv – aufgrund einer Delegation im Sinne von Art. 716b OR – *Beschluss* fassen kann und in welchen Punkten sich der Gesamtverwaltungsrat die *Genehmigung* des vom Ausschuss getroffenen Entscheids vorbehält. Der Anhang 1 beschränkt sich darauf, die drei Lösungsmodelle aufzuzählen, wobei jede Gesellschaft – auf ihre Besonderheiten ausgerichtet – eine passende Gestaltung suchen soll. Immerhin hat das Ergebnis der Vernehmlassung gezeigt, dass ein Zusatz sich aufdrängt, der klarstellt, dass für die Gesamtsumme aller Entschädigungen an die Geschäftsleitung und die Entschädigung ihres Vorsitzenden *in der Regel* das Gesamtgremium das letzte Wort haben sollte.

Eine Delegation gehört dann in das Organisationsreglement. Dabei stellen sich auch rechtliche Fragen. Es ist indessen nicht Aufgabe des *Anhangs 1*, Rechtsberatung zu bieten, sondern Sache jeder einzelnen Gesellschaft, sich darüber schlüssig zu werden, ob und inwieweit sie die Delegation der Festlegung der konkreten Vergütungen an die Mitglieder der Geschäftsleitung (bzw. an die dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung *unterstellten* Manager) im Lichte von Art. 716a Absatz 1 Ziffer 4 OR als rechtlich zulässig betrachtet, und wenn ja, ob sie von einer Übertragung der Beschlusskompetenz Gebrauch machen will.

Hinsichtlich der Festlegung der Entschädigungen für die *Verwaltungsratsmitglieder selbst* ergibt sich aus den Empfehlungen von *Absatz 1* und *Absatz 2*: Der Verwaltungsrat kann diesen Gegenstand an den (ausschliesslich aus unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern zusammengesetzten) Entschädigungsausschuss *zur endgültigen Entscheidung delegieren* oder aber einen Entscheid des Ausschusses, der unter Genehmigungsvorbehalt getroffen worden ist, im Gesamtgremium ratifizieren. Der Verwaltungsrat kann aber auch die Lösung wählen, dass er diesen Entscheid – gestützt auf einen Vorschlag des Ausschusses – *selbst im Gesamtgremium* trifft (es geht dann um eine Antragskompetenz des Ausschusses gemäss *Absatz 2 Satz 1*). In allen Fällen wird das Grundproblem des «*self-dealing*» nicht vollständig gelöst. Dieses ist aber durch die *seit 1. Januar 2007 vorgeschriebene Offenlegung der einzelnen Vergütungen* an alle Mitglieder des Verwaltungsrats gemäss Art. 663b^{bis} OR sehr stark entschärft.

Gehört der *Vorsitzende der Geschäftsleitung* dem Verwaltungsrat an, so soll er bei der Diskussion und Festlegung oder Genehmigung seiner Entschädigung in den Ausstand treten. Dies ergibt sich aus Ziffer 16 des «*Swiss Code*» und muss hier nicht erwähnt werden. *Exekutive Verwaltungsratsmitglieder* treten ebenfalls in den Ausstand, wenn der Gesamtverwaltungsrat die Entschädigungen des exekutiv tätigen Präsidenten oder der exekutiv tätigen Verwaltungsratskollegen festsetzt. Die exekutiven Verwaltungsratsmitglieder stehen vor allem auch wenn es um die Festlegung der Vergütung für die ihnen in der Geschäftsführung vorgesetzte Person geht (Präsident bzw. Delegierter des Verwaltungsrats) in einem Interessenkonflikt im Sinne der erwähnten *Ziffer 16* des «*Swiss Code*» und treten in den Ausstand.

In *Absatz 3* geht es darum, dass sich der Entschädigungsausschuss vom *Gesamtverwaltungsrat* hinsichtlich des Entschädigungsprozesses nicht abkoppelt. In der Praxis erfolgt die Berichterstattung nicht selten technokratisch und zahlenbezogen, ohne dass die in der Anwendung des Entschädigungssystems gemachten – erfreulichen und unerfreulichen – Erfahrungen ihren Weg ins Gesamtgremium finden. Dem möchte der *Anhang 1* mit seiner Empfehlung entgegenwirken.

Ziffer 2 (Unabhängigkeit)

Definitionsgemäss können nur *nicht* exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats nach dem «*Swiss Code*» (und übrigens nach überhaupt allen Codices der Welt) als unabhängig gelten.

Die Kriterien der *Unabhängigkeit* des geltenden «*Swiss Code*» sind knapp, haben sich aber durchaus bewährt (*Ziffer 22*). Jede Gesellschaft kann für sich weiter gehende Kriterien einführen, wenn sie das – vor allem im Hinblick auf die strengeren Anforderungen ausländischer Börsen – als wünschenswert erachtet.

Der Anhang 1 geht von dem früheren Gedanken ab, die Mitglieder des Entschädigungsausschusses müssten *nur mehrheitlich* unabhängig sein. Neu wird empfohlen, dass kein einziges exekutiv tätiges oder sonst nicht unabhängiges Verwaltungsratsmitglied dem Compensation Committee angehören soll. *Der Anhang 1* macht in der Hauptregel von *Ziffer 2* klar, dass nach der inzwischen beobachteten Entwicklung die Glaubwürdigkeit eines «*Compensation Committee*» nur gewährleistet ist, wenn *alle* seine Mitglieder unabhängig sind. Dies ist inzwischen internationaler Standard und hat sich in der Praxis schon weithin eingelebt.

Der Anhang 1 umschreibt sodann in *Absatz 1* – stets im Sinne einer Empfehlung – eine besondere Konstellation, in der ein Verwaltungsratsmitglied, selbst wenn es nach *Ziffer 22* des «*Swiss Code*» an sich als *unabhängig* gelten kann, dem Entschädigungsausschuss *nicht angehören sollte*. Es wird also mit dieser Technik darauf verzichtet, allgemein im *Anhang 1* die Unabhängigkeit schärfer zu definieren. Es wird vielmehr eine Unvereinbarkeitsregel für die Mitgliedschaft im Entschädigungsausschuss aufgestellt.

In der Praxis ist es weithin üblich, dass der *Verwaltungsratspräsident* dem Entschädigungsausschuss nicht als stimmberechtigtes Mitglied angehört. In den meisten Fällen ist auch ein sogenannt nicht vollamtlicher Verwaltungsratspräsident notwendigerweise teilweise mit geschäftsführenden Aufgaben befasst und gilt daher nicht als unabhängig. Ist er aber wirklich unabhängig, so soll nichts die Gesellschaft daran hindern, ihn – wenn ihr das als wünschenswert erscheint – in den Entschädigungsausschuss zu entsenden. In allen Fällen gilt *Ziffer 25 Absatz 2* des «*Swiss Code*»: Der Ausschuss kann den Verwaltungsratspräsidenten um *Anwesenheit mit beratender Stimme* bitten – natürlich nicht, wenn es um die Entschädigung des Präsidenten selbst geht.

In Absatz 2 wird klargestellt – in bewusstem Gegensatz zu gewissen Vorstellungen im angelsächsischen Raum –, dass ein *bedeutender Aktionär*, wenn er die normalen Kriterien der Unabhängigkeit erfüllt, durchaus Mitglied des Entschädigungsausschusses sein kann. Zwar ist denkbar, dass ein bedeutender Aktionär als Mitglied des Entschädigungsausschusses seinen Einfluss dazu benützt, um einer ihm nahe stehenden Führungskraft zu einer unangemessen hohen Vergütung zu verhelfen, doch könnte er das dann auch tun, ohne Mitglied des Entschädigungsausschusses zu sein. Ein solcher Missbrauch dürfte überdies ein seltener Fall sein; im Regelfall achten bedeutende Aktionäre auch in Entschädigungsfragen vorrangig auf Kosteneffizienz.

b Das Entschädigungssystem

Die Sachüberschrift hebt den Übergang zu den inhaltlichen Empfehlungen der Ziffern 3 bis 6 hervor.

Ziffer 3 (Vorschlag für das Entschädigungssystem)

Der Anhang 1 betont in Absatz 1 die Verantwortung des Verwaltungsrats für die Vorgabe der *grundlegenden Elemente des Entschädigungssystems*. Aufgabe des Ausschusses ist dann die konkrete Ausgestaltung; es geht um die ausgewogene und die Empfehlungen des Anhangs gebührend in Betracht ziehende *«Architektur»*. Diese Arbeit des Entschädigungsausschusses ist anspruchsvoll und verlangt eine eingehende persönliche Auseinandersetzung mit der Materie. Nötig wird wohl auch mehr und mehr eine gezielte Aus- und Weiterbildung der Ausschussmitglieder und vor allem ihres Vorsitzenden.

Die ganze Ziffer 3 steht unter der in Ziffer 26 des *«Swiss Code»* festgehaltenen Hauptregel:

«Ausrichtung von markt- und leistungsgerechten Gesamtentschädigungen, um Personen mit den nötigen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften zu gewinnen und zu behalten.»

Diese wird dennoch im Text des Anhangs (Absatz 2) wiederholt. Heute wird die an sich weit verbreitete Formel der *«markt- und leistungsgerechten»* Entschädigung auch etwa in Frage gestellt, mit dem Hinweis, im Bereich der Vergütungen an Manager der obersten Ebene in grossen Gesellschaften sei eben gerade ein *Marktversagen* festzustellen. Der Arbeitsausschuss hat diesen Einwand, der in der Vernehmlassung aufgekommen ist, bedacht, möchte aber an der schon im *«Swiss Code»* stehenden Formel festhalten. Denn die These des Marktversagens ist jedenfalls bis heute noch nicht hinreichend nachgewiesen; sie zielt wohl eher auf einzelne, wenn auch in den Medien im Vordergrund stehende Branchen ab.

Absatz 3: Der routinemässig in der angelsächsischen Welt verwendete Leitsatz, dass das Entschädigungssystem dazu dient, die Managerinteressen mit den Aktionärsinteressen *«in Einklang zu bringen»* (*«alignment of interest»*), ist sämtlichen Empfehlungen inhärent und kommt vor allem auch in den *«negativen Empfehlungen»* der nachfolgenden Ziffern 4, 5 und 6 zum Ausdruck. Das Prinzip des *«alignment of interest»* steht ausdrücklich in Absatz 3. Allerdings wäre es ein Missverständnis, wenn aus dem Prinzip *«alignment of interest»* abgeleitet würde, die persönlichen Interessen des Arbeitnehmers würden dann *immer* mit den Interessen des Unternehmens übereinstimmen. Im Gegenteil: Zahlreich bleiben die Situationen, in denen der Verwaltungsrat oder der leitende Angestellte wegen der Treuepflicht die Unternehmensinteressen seinen persönlichen Interessen

radikal voranstellen muss. Dies kann sich gerade auch in dem in Ziffer 6 angesprochenen Fall eines Kontrollwechsels so verhalten, wo die Treuepflicht verlangt, dass der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung das für das Unternehmen und seine Aktionäre beste Ergebnis erzielen, unter Hintansetzung ihrer eigenen persönlichen Bedürfnisse.

Grosse Bedeutung kommt der *Nachvollziehbarkeit* zu (*Absatz 4*), und zwar nicht nur hinsichtlich der «Architektur» als solchen, sondern vor allem auch hinsichtlich der konkreten Handhabung des Entschädigungssystems im einzelnen Geschäftsjahr.

Ziffer 4 (feste und variable Elemente, Fristenkongruenz)

Diese *Ziffer 4* enthält (im Kontrast zu den *Ziffern 5* und *6*) die *positiven Vorgaben* für die Ausgestaltung eines widerspruchsfreien und sachlich überzeugenden Systems der fixen und variablen Vergütungen. Es versteht sich von selbst, dass jede Gesellschaft frei darüber entscheidet, ob sie überhaupt variable Vergütungen in ihr Entschädigungssystem einbauen will.

Die Festlegung der *Kriterien* für die Bemessung der variablen Vergütungen (*Absatz 2*) ist Sache der Gesellschaft. Der *Anhang 1* lässt offen, wo und wie sogenannte «*performance conditions*» eingebaut und wie sie definiert werden. Solche Bedingungen – zunächst nach ihrem Grundgedanken überzeugend – können im Einzelfall auch schädliche Anreize setzen oder sich sogar je nach dem konkreten Ablauf der Ereignisse offensichtlich ungerecht, ja stossend für den betroffenen Manager auswirken.

Absatz 3 hebt hervor, dass die Eigenschaften und Auswirkungen der beiden Vergütungsobjekte «*Aktien der Gesellschaft*» und «*Stock Options*» für den Empfänger (teilweise aber auch für die Gesellschaft) *tief greifend unterschiedlich* sind.

Wichtig erscheint in *Ziffer 4* unter anderem, dass

- auch die «*soft factors*» für die Bemessung der Entschädigungen ihren Stellenwert zugewiesen erhalten (ausgedrückt als «*weniger leicht messbare Führungsqualitäten*»). Obgleich die menschliche Seite der Führungstätigkeit nicht quantitativ erfasst werden kann, gibt es doch Methoden, die mit objektivierten Kriterien gestatten, diese schwierige Aufgabe zu lösen;
- variable Vergütungen *auch wirklich gekürzt werden*, wenn die massgeblichen Ziele nicht erreicht werden (*Absatz 2*);
- die *sehr verschiedenartigen Eigenschaften und Auswirkungen* vom Verwaltungsrat hinreichend bedacht werden (*Absatz 3*). Eine Aktienzuteilung ist eine dem Naturallohn ähnliche Zwangsinvestition in mittelfristig gesperrte Aktien der Gesellschaft, im Regelfall in mehrjährig gesperrte Aktien der Gesellschaft bzw. Bezugsrechte für solche. Ein Stock-Option-Plan (zumal Stock Options mit Vestingperiode) gibt ein Anrecht auf ein Derivat mit stark aleatorischen Charakteristiken, mit hoher Hebelwirkung nach oben und der Gefahr der Wertvernichtung nach unten, und ist je nach den konkreten Bedingungen und Eckwerten äusserst unterschiedlich konfiguriert. Dementsprechend können «*Aktien*» und «*Stock Options*» völlig verschiedene Anreize setzen.

Die *Fristenkongruenz* im Vergütungssystem wird in *Absatz 4* betont, d.h. das Prinzip, dass längerfristige Zielerreichungen in der Architektur des Entschädigungssystems mit längerfristig zuwachsenden Aktienposten oder Aktienoptionen abgegolten werden und kurzfristigere Ziele mit kurzfristig bemessenen, sofort greifbaren Vergütungselementen.

Die ganze *Ziffer 4* bezieht sich nur auf die *Bemessung* der den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung zuzuteilenden Entschädigungen. Die nachträgliche

Wertentwicklung der einmal zugeteilten Aktien oder Optionen auf Aktien wird dadurch nicht betroffen. Zur Bemessung gehört natürlich eine sorgfältige Analyse der Auswirkungen des gewählten Zuteilungssystems, eine Verantwortung allgemeiner Art, die sich aus den *Absätzen 1 bis 4* der *Ziffer 4*, aus *Ziffer 1 Absatz 1*, *Ziffer 3* und *Ziffer 5* sowie gegebenenfalls *Ziffer 6* ergibt.

Ziffer 5 (Vermeidung nicht begründeter Vorteilszuwendungen und falscher Anreize)

Absatz 1 erinnert daran, dass der Entschädigungsausschuss grosse Mühe darauf verwenden sollte, das zur Diskussion stehende System auf unbeabsichtigte, den verfolgten Zielen gerade *entgegenwirkende* Nebeneffekte und «perverse» Auswirkungen zu prüfen. Dabei geht es, wie der erste Absatz ausdrücklich hervorhebt, um eine sorgfältige Suche nach völlig *unbeabsichtigten* Auswirkungen, die vorerst im System verborgen sind und später bei der Anwendung schädliche Nebeneffekte zeitigen. Der Ausschuss muss auch prüfen, ob das von ihm ausgestaltete System für manipulatorischen Missbrauch anfällig ist. Später, wenn sich solche Entwicklungen zeigen sollten, sorgt er tatkräftig für Abhilfe.

Die Absätze 2 und 3 erwähnen – wiederum nicht abschliessend, aber ausgerichtet auf klare Fälle – Beispiele unerwünschter Ausprägungen eines Entschädigungssystems für Spitzenkräfte.

Absatz 2 wendet sich – immer nur als Empfehlung – gegen überjährige Kündigungsfristen und unüblich lange feste Vertragsdauern. Darin kann eine sachlich nicht begründete Vorteilszuwendung liegen oder – je nach der Situation der Gesellschaft – eine Art von «*goldenem Fallschirm*» bei einem Kontrollwechsel. Obwohl die zeitlichen Aspekte der Abmachungen an sich spiegelsymmetrisch sowohl für die Gesellschaft als auch für das Mitglied der Geschäftsleitung rechtlich verbindlich wären, kommt eine Durchsetzung praktisch nur in der einen Richtung vor – gegen den Arbeitgeber durch eine Forderung einer hohen Summe zur Abgeltung der vorzeitigen Freistellung. Als unüblich lang wird wohl *im Regelfall* eine feste Vertragsdauer von mehr als einem Jahr bis zu zwei Jahren – abhängig von der Art der Tätigkeiten und dem internationalen Umfeld – gelten. Jede Gesellschaft bleibt frei, die für sie geltende «*policy*» unter Berücksichtigung ihrer Besonderheiten und der vorliegenden Empfehlungen festzulegen.

In einzelnen Fällen kann eine längere feste Vertragsdauer im Interesse der Gesellschaft sein. Der *Anhang 1* weist nicht an jeder Stelle darauf hin, dass es in besonderen Fällen auch begründete Ausnahmen geben kann; der *Anhang 1* ist *prinzipienbezogen* aufgebaut. Eine besondere Situation kann etwa gegeben sein, wenn es in einer schwierigen Lage des Unternehmens (z.B. Sanierung) darum geht, eine von aussen kommende Spitzenkraft anzustellen. In einer solchen Lage soll der Entschädigungsausschuss seinen Ausnahmeentscheid entsprechend knapp begründen (siehe auch *Ziffer 6 Absatz 2*).

Absatz 3 wendet sich gegen eine Zuteilung von Optionsrechten unterhalb des aktuellen Kurswertes. Massgeblich ist nicht der Kurswert beim späteren Vollzug der Zuteilung, sondern jener am Tage der Entscheidung des Ausschusses oder des Verwaltungsrats über die Zuteilung. Grundsätzlich ist zu empfehlen, dass der Zuteilungswert *über* dem Niveau des durchschnittlichen Kurses am Tage des Beschlusses über die Zuteilung liegt (für diesen Kurs kann auf den Durchschnitt während einer relativ kurz vorher liegenden Zeitspanne abgestellt werden). Darin liegt nur, aber immerhin, eine *Empfehlung*; jede Gesellschaft bestimmt selbst, ob sie aus spezifischen Gründen den Ausübungspreis auf die Höhe des Aktienkurses festsetzen will oder um wie viel (z.B. um zwei Prozent, fünf Prozent, zehn Prozent) der Aktienpreis ansteigen soll, bis die Manageroptionen ins Geld gehen.

Sachlich nicht begründete Vorteilszuwendungen können etwa vorliegen in «*wind fall profits*» ohne Bindung an erwiesene Leistungen für Spitzenkräfte. Aktienbezogene Anreizsysteme sind so auszugestalten, dass die Spitzenkräfte bei der Bemessung der ihnen zukommenden Leistungen keinen ins Gewicht fallenden Vorteil ziehen aus einer Entwicklung des Aktienkurses der Gesellschaft, der nicht hinausgeht über den mittleren Aktienkursverlauf des Wirtschaftszweigs bzw. der massgeblichen Konkurrenten. Dies betrifft nur die Kriterien für die *Bemessung* im Augenblick der Beschlussfassung über die Vergütung, nicht die spätere Kursentwicklung. *Eine kurzfristige Erhöhung des Aktienkurses sollte im Übrigen in keinem Fall als Bemessungsgrundlage für einen Anreiz im Entschädigungssystem verwendet werden.*

Auf zwei weitere unerwünschte Ausgestaltungen sei hier ausdrücklich hingewiesen, doch brauchen sie nicht im Kontext des *Anhangs 1* aufgeführt zu werden:

- das «*repricing*» von aus dem Geld gelaufenen Optionen (dieses ist schon gemäss Ziffer 26 des «*Swiss Code*» verpönt);
- das «*backdating*» von Optionen (dieses ist nach Schweizer Recht mindestens in den typischen Fällen schon klar rechtswidrig).

Ziffer 6 (keine goldenen Fallschirme und keine Abgangsentschädigungen)

Der Text des *Anhangs 1* macht unter dieser Hauptregel zwei Dinge klar:

- 1 Es kann *seltene Ausnahmefälle* geben, in denen *goldene Fallschirme* (in der Situation eines Kontrollwechsels) oder *Abgangsentschädigungen* (ausserhalb der Situation eines Kontrollwechsels) als Entschädigung beim Ausscheiden aus der Führungsposition bei der Gesellschaft mehr oder weniger gerechtfertigt werden können. Der Anhang schliesst daher solche Abreden nicht absolut, sondern nur «*grundsätzlich*» aus. Er gibt dabei aber die Kriterien an, mit denen eine Ausnahme gerechtfertigt werden kann. Diese Kriterien sind streng.
- 2 Andererseits sollte kein Zweifel daran bestehen, dass *goldene Fallschirme* (und *Abgangsentschädigungen*) auch ausserhalb der Situation eines Kontrollwechsels im Grundsatz zu *vermeiden* sind. Sie sind wie kein anderer Entschädigungsentscheid eines Verwaltungsrats geeignet, die Glaubwürdigkeit des Systems der Selbstverwaltung grosser wirtschaftlicher Unternehmen zu untergraben.

Fälle, in denen eine Abgangsentschädigung (als solche gelten nur Leistungen, die über die ordentliche Liquidierung des bestehenden Vertragsverhältnisses durch *ein besonderes Leistungsversprechen* der Gesellschaft hinausgehen) *ausnahmsweise* gerechtfertigt sein kann, sind: Vermeidung von aufwendigen Prozessen mit unsicherem Ausgang, Absicherung nachwirkender Pflichten. Geht es darum, für eine in *Sanierung* befindliche Gesellschaft eine hervorragende Führungskraft zu gewinnen, so kann das Versprechen einer Abgangsentschädigung ebenfalls gerechtfertigt sein. Jedoch gehört es zu den Aufgaben des Entschädigungsausschusses darüber zu wachen, dass nach erfolgter Gesundung des Unternehmens die Sonderleistungsversprechen wieder zurückgeführt werden.

Der Übergang von den gerechtfertigten Sonderleistungen für nicht abgegoltene *aussergewöhnliche* Leistungen im Interesse des Unternehmens zu einem «goldenen Händedruck», der gar nicht wirklich durch das Interesse des Arbeitgebers, sondern durch das Interesse des abgehenden Arbeitnehmers begründet ist, ist fließend. Der *Anhang 1* will einen klaren Akzent setzen: Es geht um das Interesse des Unternehmens.

Absatz 1 bezieht sich auf *beide* Arten von Sonderleistungen, die goldenen Fallschirme (Kontrollwechsel) und die Abgangsentschädigungen ausserhalb eines Kontrollwechsels («*bye-bye-money*»).

Absatz 1 Satz 2 nimmt im *Buchstaben (a)* die verschiedenartigen «*acceleration clauses*» für den Fall eines tatsächlich vollzogenen Kontrollwechsels von den die eigentlichen «goldenen Fallschirme» betreffenden Empfehlungen aus. Solche Regelungen können zwar durchaus abartige Anreize setzen: Gewisse Personen, die sich durch «*acceleration clauses*» begünstigt sehen, arbeiten ganz gezielt genau auf diesen Kontrollwechsel zu, auch wenn das Gesellschaftsinteresse vielleicht einen Alleingang als bessere Lösung erscheinen lassen würde. Das sind aber *erstens* relativ seltene Fälle, und es ist die Sache des Entschädigungsausschusses, in solchen Fällen einzugreifen. *Zweitens* wäre eine Empfehlung, schlechthin «*acceleration clauses*» zu vermeiden, sachlich nicht zu begründen: Denn kommt es zum Kontrollwechsel, kann es effektiv angebracht sein, das alte Anreizsystem, das seinerzeit vom jetzt abgehenden Regime eingerichtet worden war, zu saldieren. Stets liegt es am Verwaltungsrat, eine den besonderen Umständen entsprechende Lösung zu suchen, unter Beachtung der Empfehlungen dieses Anhangs.

Absatz 1 Satz 2 stellt im *Buchstaben (b)* klar, dass die ganze *Ziffer 6* sich nicht gegen die Erfüllung von Verpflichtungen des Arbeitgebers wendet, die dieser im Falle des Ausscheidens des Arbeitnehmers aus dem Arbeitsverhältnis – in ordnungsmässiger Abwicklung der gegenseitigen Rechte und Pflichten – vertragsgemäss schuldet. Auch die *Auszahlung von Boni*, die nicht im strikten Sinne vertraglich geschuldet sind, kann als ordnungsmässige Abwicklung gelten, wenn der Arbeitnehmer pro rata temporis nicht mehr zugesprochen erhält, als er bei Weiterführung des Arbeitsverhältnisses erhalten hätte. Wäre der Bonus im Falle der weiteren Anstellung gekürzt worden, ist er auch gegenüber dem weggehenden Arbeitnehmer entsprechend zu kürzen. Allerdings wendet sich der *Anhang 1* mit der Empfehlung in *Ziffer 6* dagegen, dass der Verwaltungsrat goldene Fallschirme und Abgangsentschädigungen im Voraus in Arbeitsverträge aufnimmt; und wenn dies *ausnahmsweise* doch geschieht, so nur für *nicht abgegoltene* Leistungen bei *aussergewöhnlichem Leistungsausweis*. Es ist also zu unterscheiden: *Inhaltlich* empfiehlt der *Anhang 1* dem Verwaltungsrat, von bestimmten Vorgehensweisen abzusehen; aber dies ist nur eine Empfehlung. Ist ein Leistungsversprechen einmal *rechtlich verbindlich* in einen Arbeitsvertrag aufgenommen, so zieht das notwendigerweise eine Pflicht zur ordnungsgemässen Erfüllung nach sich. Entsprechendes kann für Bonuszahlungen gelten, die im Entschädigungssystem vorgesehen sind.

Kommt es *ausnahmsweise* zu Abgangsabreden im Sinne der *Ziffer 6* (im Voraus oder erst im konkreten Fall einer Trennung), so ist die *Offenlegung* der Konditionen jeder einzelnen Abrede solcher Art entscheidend (*Absatz 3*). Dem Gegenstand nach (Transparenz) wäre eine Einfügung in *Ziffer 10*, die die Offenlegung behandelt, eigentlich naheliegend. Doch würde dann zu Unrecht der Eindruck erweckt, solche Abreden gehörten gewissermassen zum Normalbestand eines Entschädigungssystems. Die Offenlegung erscheint daher bei der Regelung des Sachgegenstands, in *Absatz 3* am Ende der *Ziffer 6*.

Die *Angaben des Verwaltungsrats* gemäss *Absatz 3* zu einem ausnahmsweise gewährten goldenen Fallschirm oder zu einer Abgangsentschädigung ausserhalb einer Situation des Kontrollwechsels beziehen sich auf den individuellen Fall. Da es um eine Ausnahme geht – der *Anhang 1* lässt keinen Zweifel daran aufkommen, dass goldene Fallschirme und Abgangsentschädigungen grundsätzlich unerwünscht sind –, kommt der Verwaltungsrat praktisch nicht darum herum, die Besonderheit des Einzelfalls darzulegen; er zeigt auf, dass die Kriterien, die der *Anhang 1* aufstellt, erfüllt sind. Eine in die Einzelheiten gehende Begründungspflicht ginge dagegen zu weit.

Ziffer 7 (Drittvergleiche und Berater)

Diese Ziffer bringt die Empfehlungen, die sich inzwischen bereits als gute Praxis herauskristallisiert haben. Werden in einer Gesellschaft externe Berater zugezogen, so sollen diese – zur Vermeidung offensichtlicher Abhängigkeiten – *nicht* vom Management ausgewählt, beauftragt und honoriert werden, sondern vom Entschädigungsausschuss. Die Transparenz wird behandelt in *Ziffer 10*.

c Rolle der Generalversammlung

Ziffer 8 (Entschädigungsbericht)

Der Entschädigungsbericht, der zuerst in Grossbritannien aufgetaucht war, hat sich bereits in vielen Publikumsgesellschaften als ein Instrument bewährt, mit dem der Verwaltungsrat die Aktionäre in gut lesbarer Form über die Handhabung des Entschädigungssystems im abgelaufenen Geschäftsjahr orientiert. *Ziffer 8* über den Entschädigungsbericht ist nicht isoliert zu lesen, sondern in Verbindung mit den vorausgehenden, inhaltlich entsprechenden Ziffern. Die Empfehlungen der *Ziffer 8* gehen nicht so weit wie z.B. die neuen Anforderungen der *SEC*, zielen aber doch auf das Wesentliche ab und erwähnen die Wichtigkeit tabellarischer Darstellungen. Für die Akzeptanz des Vergütungssystems ist eine offene, gut verständliche Kommunikation letztlich ausschlaggebend.

In *Absatz 1 Satz 2* ist klargestellt, dass die *Tabellen* sich auf viele Gegenstände beziehen, die sich aus der Offenlegungsbestimmung des Gesetzes (Art. 663b^{bis} und Art. 663c Absatz 3 OR) ergeben. Der Anhang gibt für die Ausgestaltung und den Detaillierungsgrad dieser Tabellen keine Empfehlung; dies ist Sache jeder einzelnen Gesellschaft, die sich dabei an Modelle halten oder eigene Ideen verwirklichen kann. Die Einzelentschädigungen der Mitglieder der Geschäftsleitung müssen nicht in den Tabellen erscheinen, doch kann eine Gesellschaft, die das für zweckmässig hält, so vorgehen. Es geht um den Nachvollzug der Wertzuflüsse – auch in tabellarischer Form –, vor allem insoweit, als der Vergleich zum Vorjahr und die verschiedenen Bewegungen sichtbar gemacht werden sollen.

Absatz 2 stellt klar: Der Entschädigungsbericht ist inhaltlich mit dem Zahlenwerk der *Jahresrechnung* (Posten Personalaufwand) und des *Anhangs* (Art. 663b^{bis} OR) notwendigerweise inhaltlich verknüpft, und deshalb sollten die Wertangaben dem dort *anwendbaren Regelwerk* (meist IAS/IFRS) entsprechen. Will eine Gesellschaft zusätzlich die *steuerlich* massgeblichen Werte bestimmter Kantone angeben, so ist ihr das unbenommen.

Der Entschädigungsbericht ist keineswegs notwendigerweise ein eigenes «*Heft*», das zusätzlich zum Geschäftsbericht abzugeben wäre; er kann sehr wohl – und wird öfters – als *Abschnitt des Geschäftsberichts* gestaltet.

Niemand kann im Übrigen ein Dilemma lösen, das sich aus der Gesetzesänderung vom 7. Oktober 2005 ergibt: Die Offenlegung der Vergütungen und Kredite an die Spitzenkräfte ist ein obligatorischer (und von der *Revisionsstelle* zu prüfender) Bestandteil der *Jahresrechnung*, nämlich ihres *Anhangs*. Jedenfalls müssen die für das Funktionieren des Entschädigungssystems entscheidend wichtigen Zahlen der Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung im Kontext des *Entschädigungsberichts* aufscheinen, selbst wenn darin eine partielle Doppelspurigkeit zum gesetzlich geregelten Inhalt des «*Anhangs der Jahresrechnung*» liegt.

Ziffer 9 (Einbezug der Generalversammlung)

Der Entschädigungsbericht soll an der Generalversammlung in geeigneter Weise zur Sprache kommen. Jede Gesellschaft hat den *freien Entscheid* zwischen mehreren *Varianten*.

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass der Arbeitsausschuss *zwei erste denkbare Varianten* für den Einbezug der Generalversammlung in die Entschädigungsfragen zwar erörtert, aber *verworfen* hat.

- 1 *Ausgeschlossen* wird die Variante einer effektiven Festlegung der Vergütungen an die *Mitglieder der Geschäftsleitung* durch die Generalversammlung. Rein rechtlich gesehen scheint Übereinstimmung darin zu bestehen, dass die Generalversammlung für diesen Akt der personellen Geschäftsführung auf oberster Ebene unterhalb des Verwaltungsrats nicht zuständig ist. Und inhaltlich steht fest, dass die Aktionäre gar nie über die Informationen verfügen können, die unerlässlich sind für die oft heikle Festlegung individueller Gehälter der obersten Manager.
- 2 Ein weiterer Lösungsansatz wurde nach Erörterung ebenfalls *nicht weiterverfolgt*: die Abstimmung der Generalversammlung – und zwar als *verbindlicher Gesellschaftsbeschluss* – über die *jedem einzelnen Verwaltungsratsmitglied* zukommende Vergütung. Die Gesellschaften sollten sich hierzu ihre eigenen Gedanken machen; eine Variantenempfehlung ist nicht angebracht. Denn schon rein rechtlich ist nach dem geltenden Obligationenrecht nicht klar, ob ein solcher Beschluss unter die *«Tantieme»*-Bestimmungen fallen würde. Dann wäre die so zu beschliessende Vergütung nur unter zusätzlichen Voraussetzungen möglich und würde überdies einen Akt der *Gewinnverteilung* darstellen (was steuerlich die Abzugsfähigkeit ausschliessen müsste). Auch inhaltlich stellten sich in der Praxis Probleme, weil dann die Entschädigung auch an die mit Exekutivfunktionen betrauten Verwaltungsratsmitglieder in ihrer Höhe direkt von den Aktionären beschlossen würde. Dies ist nicht vereinbar mit der im *Anhang 1* vertretenen Auffassung, wonach die Verantwortung für die Festlegung der *individuellen* Entschädigungen für alle exekutiv tätigen Mitglieder von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung beim Verwaltungsrat liegen soll.

Ausdrücklich angeführt werden *zwei Varianten*, und zwar ohne Stellungnahme zu einer bestimmten Variante, die zu bevorzugen wäre:

Variante 1 bringt den Entschädigungsbericht in der Generalversammlung unter einem der Pflichttraktanden zur Sprache, nämlich im Zusammenhang mit dem Beschlusspunkt «Genehmigung der Jahresrechnung» (Art. 698 Absatz 2 Ziffer 4 OR) oder «Entlastung der Mitglieder des Verwaltungsrats» (Ziffer 5). Im ersten Fall geht man vom Grundgedanken aus, dass der Entschädigungsbericht sachlich den Posten *«Personalaufwand»* (für das oberste Kader und den Verwaltungsrat) näher aufschlüsselt. Im zweiten Fall ersucht der Verwaltungsrat auch ausdrücklich mit der *«Décharge»* um ein positives Votum zu seiner Entschädigungspolitik im vergangenen Geschäftsjahr; er gibt zu erkennen, dass er im Entlastungsbeschluss, der eigentlich rechtlich einen Verzicht auf die Einleitung von Verantwortlichkeitsklagen gegen die Verwaltungsräte darstellt, auch spezifisch eine Genehmigung seiner offengelegten *Ermessensentscheide* im Bereich des Entschädigungssystems erblicken will. In beiden Fällen wird empfohlen, dass der Präsident des Verwaltungsrats – oder wenn es um dessen Vergütung oder die Vergütungen anderer exekutiv tätiger Mitglieder des Verwaltungsrats geht, der Vorsitzende des Entschädigungsausschusses – die Aktionäre ergänzend über das Entschädigungssystem und die wichtigsten auf seiner Grundlage getroffenen Entscheidungen orientiert und Fragen dazu beantwortet. Ob die Erläuterungen zum Entschädigungsbericht vom Verwaltungsratspräsidenten oder vom Vorsitzenden des Entschädigungsausschusses vorgetragen werden, ist vom

Verwaltungsrat festzulegen, und die Leitlinien dafür ergeben sich aus dem «Swiss Code» selbst und den übrigen Empfehlungen des *Anhangs 1*.

Variante 2 entspricht inhaltlich weitgehend dem *Grundgedanken des britischen Modells*. Die Aktionäre äussern ihre persönliche Meinung konsultativ, nicht in einem «*Gesellschaftsbeschluss*», der gemäss Art. 703 OR die Gesellschaft selbst (als juristische Person) binden würde. Die Verantwortung bleibt beim Verwaltungsrat, doch wird dieser in seinen Erwägungen die Meinungsäusserung der Mehrheit der Aktionäre sicherlich als wichtiges, wenn auch nicht für sich allein entscheidendes Element in Rechnung stellen. Im britischen Modell wird im Wesentlichen vergangenheitsbezogen über die schriftliche *Rechenschaft* über das verflossene Geschäftsjahr abgestimmt. Implizit äussern sich damit die Aktionäre aber auch zu dem der Rechenschaft zugrunde liegenden Entschädigungssystem und den konkreten Vergütungsentscheiden, die auf dieser Grundlage getroffen worden sind und im Bericht zum Ausdruck kommen.

Es ist Sache der einzelnen Gesellschaften, sich Gedanken zu den *rechtlichen Aspekten* der von ihr bevorzugten Variante zu machen. Dabei steht insbesondere fest, dass das geltende Schweizer Aktienrecht keine ausdrücklichen Bestimmungen über die Konsultativabstimmungen enthält (*Variante 2*) und die Gesellschaft, wenn die Genehmigung der Jahresrechnung nicht zustande kommt, keine Dividende ausschütten kann (*Variante 1*).

Jede einzelne Publikumsgesellschaft ist aufgerufen, sich zu diesen Varianten ihre eigene «*policy*» zu erarbeiten und diese vor den Aktionären zu vertreten – oder sich eine *andere, dritte Variante* auszudenken.

d Transparenz

Ziffer 10 (Transparenz)

Nach der im Frühjahr 2002 vorgenommenen «Arbeitsteilung» zwischen *Transparenz* (Richtlinie der SWX Swiss Exchange) und *Inhalt* (Empfehlungen der *economiesuisse*) würde der Gegenstand der Ziffer 10 in den Bereich der Börsen-Richtlinie fallen. Solange eine solche nicht aufgestellt wird, gilt die vorliegende Empfehlung und entsprechend auch *keine* Regel «*comply or explain*».

Die Empfehlung für die *Transparenz* hält sich an eine *mittlere Linie*, die sich durch den ganzen Anhang hindurchzieht. Sowohl der empfohlene Auflösungsgrad wie auch die Analysentiefe bleiben weit entfernt von dem, was die SEC-Vorschriften von in den USA registrierten Publikumsgesellschaften seit 2006 verlangen.

Der *Inhalt* des Entschädigungsberichts wird nicht hier, in der Transparenz-Bestimmung, geregelt, sondern in erster Linie in *Ziffer 8*. Mehrere weitere Empfehlungen im *Kontext des Anhangs 1* haben einen Bezug zur Offenlegung des Entschädigungsberichts und werden hier nicht nochmals aufgeführt. Dies sind insbesondere: *Ziffer 3 Absatz 3 und Absatz 4; Ziffer 5 Absatz 3 und Ziffer 6 Absatz 2 und 3*.

Absatz 2 ist von praktischer Bedeutung für die *Glaubwürdigkeit* des konkreten Umgangs mit den Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung. Die Erläuterungen des Entschädigungsberichts beziehen sich jedoch bei der Geschäftsleitung nur auf die Gesamtsumme der an das Gremium gehenden Leistungen, mit Ausnahme stets der Vergütungen an das höchstbezahlte Mitglied. Dessen Bezüge sind nach Art. 663b^{bis} OR *gesondert* anzugeben. In den allermeisten Fällen – mit be-

kannten Ausnahmen – ist der *Vorsitzende* das bestbezahlte Mitglied der Geschäftsleitung. Die Vergütungen an die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung werden nach Gesetz nicht einzeln offengelegt, und gemäss *Anhang 1* müssen sie nicht einzeln erläutert werden. Doch jeder Gesellschaft ist es unbenommen, in diesem Punkt weiter zu gehen.

In *Absatz 2 Satzteil 2* wird der Verwaltungsrat aufgerufen zu sagen, warum die offengelegten Entschädigungen sich im Geschäftsjahr im Vergleich zum Vorjahr verändert haben. Intern mögen die Gründe noch so klar sein – der Aktionär braucht diese Erläuterungen, um sich ein Bild machen zu können.

Die *Wertangaben* gemäss *Ziffer 10* beziehen sich auf die nach dem massgeblichen *Regelwerk* (vor allem nach IFRS/IAS) erstellten Bewertungen, und zwar sowohl hinsichtlich der zugeteilten Aktien oder Aktienoptionen wie auch hinsichtlich der am Stichtag vorhandenen Bestände an solchen Rechten bei den Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitgliedern.

Absatz 3 ist, entgegen vielleicht dem ersten Anschein, nicht überflüssig. Denn sonst könnte die Befürchtung aufkommen, es werde die Abgabe eines zum Geschäftsbericht hinzukommenden *separaten* Dokuments verlangt. Das ist nicht der Fall; wie schon erwähnt kann der Verwaltungsrat den Entschädigungsbericht als Abschnitt des Geschäftsberichts gestalten.

Absatz 4 geht auf das nicht ohne Rest lösbare, schon weiter vorne erwähnte Problem ein: Wie können Wiederholungen gegenüber dem neuen, gesetzlich geforderten Teil des *Anhangs der Jahresrechnung* (gemäss Art. 663b^{bis} und Art. 663c Absatz 3 OR) vermieden werden? Die *Ziffer 10* zeigt Möglichkeiten, und jeder Verwaltungsrat wird seinen eigenen Gestaltungsentscheid treffen.

economiesuisse
Verband der Schweizer Unternehmen
Hegibachstrasse 47
Postfach
CH-8032 Zürich

economiesuisse
Fédération des entreprises suisses
Carrefour de Rive 1
Case postale 3684
CH-1211 Genève 3

economiesuisse
Verband der Schweizer Unternehmen
Spitalgasse 4
Postfach
CH-3001 Bern

economiesuisse
Federazione delle imprese svizzere
Corso Elvezia 16
Casella postale 5563
CH-6901 Lugano

economiesuisse
Swiss Business Federation
Avenue de Cortenbergh 168
B-1000 Bruxelles

www.economiesuisse.ch