

Harte Stellen im Soft Law

Zum Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

«Corporate Governance» ist, mit der bekannten Verzögerung von etwa fünf Jahren, auch in der Schweiz heute ein Modewort geworden. Dahinter steht aber ein Anliegen, das ernst genommen zu werden verdient und seine eigene Geschichte hat.

I. Entwicklung der Corporate Governance in der Schweiz*

A. Ein erster Schub (1983/1992)

Den Begriff «Corporate Governance» findet man – vielleicht nicht erstmals, aber früh – in der noch etwas komplizierteren Fassung «Governance of the Corporation» im Werk von Courtney C. Brown, «Putting the Corporate Board to Work», herausgekommen in New York 1976 [1]. Auch in der Schweiz war damals mindestens ein Teil von dem, was man heute als «Corporate Governance» bezeichnet, schon durchaus ein Thema. Zum ersten Mal wandten sich die Arbeiten für die Reform des Aktienrechtes in den Jahren 1979 bis 1982 («Arbeitsgruppe von Greyerz») der Problematik der Unternehmensspitze zu. Fünf Punkte, die später im britischen «Cadbury Report» von 1992 auftauchen sollten [2], fanden sich daher schon in der Vorlage des Bundesrates zur Revision des Aktienrechtes von 1983 [3], und in der Schweiz traten damit einige der späteren typischen «Corporate Governance»-Postulate am 1. Juli 1992 sogar direkt als gesetzliche Vorschriften in Kraft. Sie müssen, wenn man die internationalen «Corporate Governance»-Codices mit dem Zustand in der Schweiz vergleichen will, stets im Auge behalten werden.

Inhalt

- I. Entwicklung der Corporate Governance in der Schweiz
 - A. Ein erster Schub (1983/1992)
 - B. Ein zweiter Schub (2001/2002)
- II. Harte Stellen im Soft Law
 - A. Besonderheiten des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance»
 - B. Zwölf «harte» Punkte im Soft Law



Peter Böckli, Dr. iur., em. Professor der Universität Basel, Advokat, Basel

1. Der Verwaltungsrat trägt die oberste strategische Verantwortung

Mit dem Begriff der «Oberleitung», die dem Verwaltungsrat «unentziehbar und unübertragbar» zusteht, hat der Gesetzgeber 1991 das festgehalten, was man heute in der internationalen Diskussion als Kernaufgabe des «Board» mit «strategic direction» oder «ultimate direction of the Company» ausdrückt [4].

2. Der Verwaltungsrat ist verpflichtet, die Organisation, die Finanzplanung und die Kompetenzabgrenzung festzulegen

Obleich manche diese Zuständigkeiten als eine Selbstverständlichkeit bezeichnen möchten, ist das alles in Wirklichkeit alles andere als selbstverständlich. Der Verwaltungsrat hat die Organisation, die Ausgestaltung der Finanzplanung, die Kompetenzabgrenzung zwischen ihm und der Geschäftsleitung sowie innerhalb der Geschäftsleitung selber festzulegen – natürlich nicht in den Einzelheiten. Er muss die Aufgaben klar abgrenzen, die wesentlichen Punkte im schriftlichen *Organisationsreglement* [5] festlegen, und dieses der weiteren Entwicklung immer wieder anpassen [6].

3. Der Verwaltungsrat hat Zugang zu allen Informationen

Dieser 1992 in Kraft gesetzte Grundsatz ist wiederum nur scheinbar selbstverständlich [7]. Er brachte eine Wende gegenüber den früher nur beschränkten Möglichkeiten des einzelnen Mitgliedes des Verwaltungsrats, in die Fakten einzudringen und gegenüber dem steten Wissensvorsprung, den die Mitglieder der Geschäftsleitung haben, etwas Terrain gutzumachen.

4. Der Verwaltungsrat überwacht das Management und trägt die Verantwortung für das interne Kontrollsystem und die Compliance

Dies ist in der Sprache des Gesetzes vom 4. Oktober 1991 die «Finanzkontrolle» einerseits und die «Oberaufsicht» andererseits. Der dritte Punkt, die «Compliance», wird in den Worten des jedem Anglizismus abholden Gesetzes wiedergegeben als «*die Überwachung der mit der Geschäftsführung betrauten Personen im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen*» [8].

5. Die Ausschüsse berichten an den Gesamtverwaltungsrat über ihre Arbeit

Es geht hier in Wirklichkeit um einen für die praktische Funktionsweise eines Verwaltungsrates entscheidenden Punkt, muss doch jedes «*ausserstehende*» Mitglied des Verwaltungsrates darüber Bescheid wissen, was der «*innere Kreis*» im Verwaltungsrat in Tat und Wahrheit bereits erfahren, beurteilt und vorentschieden hat. In manchen Gesellschaften wurde diese vom Parlament zu Recht hinzugefügte Klarstellung [9] noch längere Zeit nach dem Inkrafttreten des revidierten Gesetzes munter missachtet.

B. Ein zweiter Schub (2001/2002)

1. Neue Initiativen der Schweizer Börse und des Dachverbandes «Economiesuisse»

Eine zweite Phase der Beschäftigung mit dem Themenbereich «*Corporate Governance*» brach in der Schweiz Mitte 2000 an, als die Eidgenössische Bankenkommission (EBK) – damals noch auf harsche Zurückweisung in führenden Managerkreisen stossend – keck verlangte, die Saläre und weiteren Entschädigungen des Verwaltungsrates und der Spitzenkräfte börsenkotierter Gesellschaften seien jährlich den Aktionären im Geschäftsbericht offenzulegen. Die Chefvordenker der Börse erkannten sogleich, dass eine nur ge-

rade auf diesen einen Punkte fokussierte Offenlegung praktisch nicht möglich war, weshalb sie – beflügelt durch die Vorgabe von Art. 8 des Börsengesetzes [10], wonach in den Regeln für kotierte Unternehmen die *internationalen Standards* zu berücksichtigen seien – einen erheblich weiterreichenden Entwurf für eine eigentliche «*Transparenzrichtlinie*» zur Corporate Governance ausarbeiteten [11].

Einen wichtigen Anstoss gab sodann im gleichen Jahr die Kotierung der Aktien der *Novartis AG* und *UBS AG* an der New Yorker Börse. Die Absendlinge beider Gesellschaften, darunter der Verfasser, sahen sich dabei in Manhattan mit der bohrenden Frage konfrontiert, wie man es nun eigentlich in der Schweiz mit den Grundsätzen der Corporate Governance halte. Die Frage war durchaus berechtigt: Der New York Stock Exchange ist an sich bereit, ausländische Aktien zum New Yorker Handel zuzulassen, ohne dass er alle eigenen Sitten und Gebräuche den ausländischen Gesellschaften direkt aufzwingen würde. Die New Yorker Börse möchte indes wissen, *welche* Sitten und Gebräuche dort, im betreffenden Sitzland, gelten, und ob die Emittentin sich daran hält [12]. Daraus leitete der Verfasser die Initiative ab, man sollte eine knappe und gut verständliche schweizerische Ausprägung der Grundsätze zur Corporate Governance erarbeiten, was *Economiesuisse* im Herbst 2000 als sinnvoll erklärte. Im Januar 2001 trat eine grössere Expertengruppe von ca. vierzig Vertretern schweizerischer Publikumsgesellschaften einerseits, von Pensionskassen und übrigen institutionellen Investoren andererseits zusammen [13]; ein kleiner Arbeitsausschuss erhielt im März 2001 den Auftrag, einen «*Swiss Code of Best Practice*» für die Corporate Governance zu erarbeiten [14].

2. Die sog. «unerfreulichen Ereignisse» der Jahre 2001/02 in mehreren Schweizer Publikumsgesellschaften

Gleichzeitig liefen in der Schweiz – wie wenn dahinter eine teuflische Regie gewesen wäre – bei einer ganzen An-

zahl mittlerer, grösserer und sogar sehr grosser Gesellschaften Dramen ab, die eindeutig mit Mängeln im Bereich der Corporate Governance zusammenhängen – von «*Kuoni*» und anderen bis zum Fall und Zerfall der *Swissair* («*SAirGroup*»), schliesslich kam, im Februar 2002, noch der Fall «*ABB*» hinzu, der sich um Pensionszahlungen an bestimmte Spitzenkräfte drehte.

Vor diesem Hintergrund kam der erste Entwurf für einen «*Swiss Code*» vom 21. September 2001, den der Verfasser entworfen und mit dem kleinen Arbeitsausschuss überarbeitet hatte, gerade noch knapp rechtzeitig. *Economiesuisse* gab allen kotierten Gesellschaftern und weiteren interessierten Kreisen Gelegenheit, zum Entwurf Stellung zu nehmen. Die Ergebnisse dieser Vernehmlassung flossen in die definitive Fassung ein, die von der grösseren Expertengruppe gebilligt und vom Vorstand, dem obersten Organ der *Economiesuisse*, am 25. März 2002 genehmigt wurde. Eine so grosse Anzahl von Schweizer Organisationen und Verbänden unterstützte den Text, dass man von einer breiten Basis des Konsenses sprechen kann.

Der «*Swiss Code of Best Practice für Corporate Governance*» ist dabei in allen Teilen auf die von *Hans Caspar von der Crone* mit Vertretern des SWX Swiss Exchange ausgearbeitete «*Richtlinie betreffend Information zur Corporate Governance*» ausgerichtet. Die in den Texten enthaltenen drei Elemente – Leitlinien und Strukturempfehlungen einerseits, Transparenz andererseits – bilden ein unauflösbares Ganzes.

Die Texte wurden zusammen als Broschüre veröffentlicht [15] und auf 1. Juli 2002 in Kraft gesetzt. Sie gelten erstmals für die Jahresabschlüsse des Jahres 2002, d. h. ihre praktische Wirkung wird sich der Öffentlichkeit im wesentlichen vom Februar 2003 an zeigen. Dabei enthält der «*Swiss Code*» bloss Empfehlungen, während die «*Transparenz-Richtlinie*» hinsichtlich der Spitzensaläre und Organkredite zwingend ist und für den Rest nach dem von den Briten ausgeheckten Prinzip einer Art «*Halbverbindlichkeit*» funktioniert («*comply or explain*» [16]).

Beim Studium sowohl der «*Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance*» der Börse wie der von *Economiesuisse* herausgegebenen Empfehlungen zur «*Best Practice*» ist zu beachten, dass beide Arbeiten geistig auf den Bericht von *Karl Hofstetter*, «*Corporate Governance in der Schweiz*» [17], abgestützt sind. Dieser Bericht enthält zu jedem einzelnen Punkt, der in die in- und vor allem ausländische Kritik geraten ist, eine Bestandesaufnahme sowie umfassende inhaltliche Erörterung zu den Stärken und Schwächen der Schweizer Corporate Governance und zu den Gesetzgebungspostulaten.

3. Vorstösse im Parlament

Gleichzeitig mit diesen konzentrischen Anstrengungen in den Kreisen der Wirtschaft lief eine starke Welle von *parlamentarischen Vorstössen* über die eidgenössischen Räte hinweg, darunter insbesondere eine breitangelegte Motion *Walker* [18]. Diese strebt eine Verbesserung der Schweizer Corporate Governance auf der Ebene der Gesetzgebung an, flankiert von zahlreichen Offenlegungspostulaten und ergänzenden Anregungen zur Änderung des Aktienrechts [19]. Andere Vorstösse, darunter die Motionen *Leutenegger Oberholzer* [20] und *Chiffelle* [21], zielen vor allem auf den politisch heissesten Punkt, die Offenlegung der Entschädigungen für die Spitzenkräfte, ab. Nachdem die Transparenzrichtlinie für das Geschäftsjahr bereits eine Offenlegung der Gesamtentschädigungen im Bereich Geschäftsleitung und Verwaltungsrat verlangt sowie die Bezifferung der Gesamtbezüge des höchstbezahlten Verwaltungsrats vorschreibt [22], ist hier nicht der Ort, im einzelnen darauf einzugehen.

Wenn auch der Gesetzgeber nicht untätig bleiben kann, so ist man sich doch praktisch weltweit darüber einig, dass grosse Bereiche der Corporate Governance am besten in flexiblen Texten der Selbstregulierung verankert werden. Jedenfalls ergab sich nach langem Zögern unversehens in den Jahren 2001/02 eine Art «Wettlauf», den die Wirtschaft mit dem Geltungsbeginn der beiden neuen Texte zur Corporate

Governance – «Swiss Code» und «Richtlinie» – am 1. Juli 2002 in einer ersten Runde knapp gewonnen hat.

II. Harte Stellen im Soft Law

A. Besonderheiten des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance»

1. Eine Begriffsbestimmung für «Corporate Governance»

Der erwähnte kleine Arbeitsausschuss der *Economiesuisse* hat den verwehnen Versuch unternommen, trotz aller Schwierigkeiten eine Umschreibung der Corporate Governance aufzustellen, welche sich nicht auf die überall erwähnten Elemente «*Grundsätze zur Leitung und Kontrolle*» beschränkt. Die Definition der Corporate Governance, die man im Einleitungsteil des «Swiss Code» findet, lautet wie folgt [23]:

«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.»

Diese Begriffsbeschreibung enthält eine dreifache Besonderheit, die man in ausländischen Beispielen vergeblich sucht:

(i) Ausdrücklich erwähnt ist die *Ausrichtung auf das Aktionärsinteresse*, d. h. sowohl auf die Einzelaktionäre wie den Kapitalmarkt. Es ist richtig, dass auch die Interessen der *Stakeholder* (der weiteren Anspruchsgruppen) von erheblicher Bedeutung sind. Doch ist es gerade die Besonderheit des Ansatzes der Corporate Governance, dass diese sich vorzüglich auf das Interesse der Kapitalgeber ausrichtet. Sie enthält implizit die These, dass eine konsequent *nachhaltig* im Interesse der Aktionäre ausgeübte Führungstätigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit auch den Interessen der anderen Anspruchsgruppen dient. Zu jenen, die bei ausgewogenem Verhältnis von Leitung und Kontrolle unter nachhaltiger Wahrung der Aktionärsinteressen ebenfalls am besten fahren, gehören insbesondere die Ar-

beitnehmer, die Fremdkapitalgeber und der Fiskus.

(ii) Die Schweizer Definition der «*Corporate Governance*» erwähnt sodann die *Transparenz* als eines der entscheidenden Elemente. Die Transparenz ist z. B. in den Begriffsbestimmungen von *Sir Adrian Cadbury* von 1992 [24] und des «*Deutschen Corporate Governance Kodex*» [25] von 2002 überhaupt nicht enthalten. Corporate Governance ist zwar gewiss nicht nur Transparenz, aber die Offenlegung wichtiger Einzelheiten zur Unternehmensstruktur und zur Führungsspitze der Gesellschaft ist eines ihrer zentralen Wirkungselemente.

(iii) Wichtig ist schliesslich der ausdrückliche Vorbehalt, dass *Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf oberster Unternehmensebene* zu wahren sind; auch dieses Element findet man in ausländischen Definitionen nicht. Die ganzen Bemühungen um eine Ausgewogenheit von Leitung und Kontrolle dürfen nicht dazu führen, dass am Schluss die Entscheidungsfähigkeit und die Effizienz der obersten Unternehmensleitung beeinträchtigt werden. Dieser Vorbehalt soll auch deutlich machen, dass Corporate Governance zwar immerhin eine weiterführende Methodik enthält, *aber für sich allein den Erfolg des Unternehmens niemals bringen kann*. Das, was den Erfolg bringt, ist die Tüchtigkeit des Managements, verbunden mit einer Portion Glück.

Es geht bei Corporate Governance letztlich nur, aber immerhin darum, offensichtliche Verhaltensrisiken an der *Wurzel* zu packen und dadurch eine Gefährdung des Unternehmens durch Fehlentwicklungen und Entgleisungen möglichst zu vermeiden.

2. Der Textaufbau: Zaghafter Anfang mit zunehmendem Gewicht im zweiten Teil

Der «*Swiss Code of Best Practice*» bringt – wie der deutsche Kodex [26], aber im Gegensatz zu den meisten ausländischen, vor allem den angelsächsisch geprägten Codes [27] – die Belange der *Aktionäre* gerade zu Beginn. Die Punkte für den *Verwaltungsrat*, auf

den die meisten Empfehlungen abzielen, kommen erst im zweiten Teil. Dies führt notwendigerweise dazu, dass der Schweizer «Code» im ersten Teil wie ein recht mildes Wässerchen zu fließen beginnt. Kaum eine einzige der ersten acht Ziffern, die sich spezifisch mit den Aktionärsbeziehungen befassen, vermag die Haare des Lesers zu sträuben oder in Managerkreisen für Aufsehen zu sorgen. Sie sind deshalb aber nicht bedeutungslos, denn sie legen das Management und den Verwaltungsrat auf eine klare Grundhaltung fest: Ernstnehmen der Aktionäre, Verbesserung der Willensbildung in der Generalversammlung, sowie Verbesserung der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Kapitalgebern.

B. Zwölf «harte» Punkte im Soft Law

1. Individuelle Abstimmung bei Verwaltungsratswahl und Décharge

Von den zwölf hier herauszugreifenden «harten» Punkten unter den Empfehlungen des «Swiss Code» entfällt aus der Sicht des Verfassers nur ein einziger auf den ersten Teil. Er betrifft die Abstimmungsmethode in der Generalversammlung.

Im «Swiss Code» steht:

«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» [28].

Obgleich diese Empfehlung als geradezu trivial erscheinen mag, handelt es sich durchaus um einen wunden Punkt der bisherigen Schweizer Generalversammlungs-Praxis. Einer starken autoritären Tradition folgend, ist man seit jeher gerade *nicht* so vorgegangen, sondern lässt – auch bei Opposition im Kreise der anwesenden oder vertretenen Aktionäre – jeweils über alle zur Wahl oder zur Entlastung stehenden Verwaltungsratsmitglieder global abstimmen [29].

Eine derartige Vorgehensweise ist unvereinbar mit der Grundhaltung des «Swiss Code».

Selbstverständlich ist das Prinzip der *Wesentlichkeit* anwendbar, auch hier. Wenn es wirklich so ist, dass eine Opposition sich nur in ganz vereinzelt Stimmen zeigt, die einer geradezu überwältigenden Mehrheit entgegenstehen, so kann der Versammlungsleiter je nach konkreter Lage anders entscheiden und global abstimmen lassen. *Minimis non curat praetor*. Besteht aber eine ernstzunehmende Opposition, so geht das Prinzip des «Swiss Code»: «Der Wille der Mehrheit soll unverfälscht zum Ausdruck kommen» [30] dem an sich praktischen Abstimmungsmodus der Globalabstimmung vor. Obwohl der «Swiss Code» sich auf Anregungen beschränkt, dürfte gerade in diesem Bereich eine Gesellschaft, die munter über die Empfehlung hinweggeht, ohne eine offensichtlich ebenso zweckmässige Alternative zu bieten, in einem Anfechtungsprozess nach Art. 706 OR schlechte Chancen haben.

2. Übereinstimmung von Finanzen und Strategie

Der Swiss Code empfiehlt:

«Er [i.e. der Verwaltungsrat] sorgt in der Planung für die grundsätzliche Übereinstimmung von Strategie und Finanzen» [31].

Diese Empfehlung konkretisiert im Grunde genommen genau das, was schon die Botschaft des Bundesrates zur Aktienrechtsreform von 1983 ausgedrückt hatte. Dort wurde die Ausgestaltung der *Finanzplanung* zur Pflicht des Verwaltungsrates gemacht und die Auffassung der Arbeitsgruppe von Greyerz zur Bedeutung der «Oberleitung» mit folgenden Worten vorgestellt:

«Oberleitung bedeutet ein Dreifaches, nämlich Entwicklung der strategischen Ziele der Gesellschaft, Festlegung der Mittel, um diese Ziele zu erreichen und Kontrolle der Geschäftsführungsorgane im Hinblick auf die Verfolgung der festgelegten Ziele» [32].

Die Empfehlung des «Swiss Code» nimmt dies auf, geht aber im Bereich der Finanzen bewusst weiter. Der Verwaltungsrat hat für eine Planung zu sorgen, die ein finanzielles Gleichgewicht, eine grundsätzliche Übereinstimmung von Strategie und Finanzen zum Ziel hat [33]. Er plant gewiss nicht selber, aber er *sorgt dafür*, dass das getan und die Arbeit ihm zur kritischen Durch-

sicht vorgelegt wird. Er bleibt verantwortlich dafür, dass die Gesellschaft keine Strategie einschlägt oder weiterführt, die mit den zur Verfügung stehenden Finanzen offensichtlich *nicht vereinbar* ist. Es geht, auch wenn der erwähnte kleine Satz sich im «Code» unauffällig in den Text einfügt, in Wirklichkeit um einen «harten» Punkt, weil hier die Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates direkt in Frage steht.

3. Eigenständige Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung

Eine ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrates ist ein wichtiges Anliegen der Empfehlungen des «Swiss Code»:

«(Dem Verwaltungsrat sollen) Personen mit den erforderlichen Fähigkeiten [angehören], damit eine eigenständige Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung gewährleistet ist» [34].

Es handelt sich um eine *zentrale Empfehlung* des «Swiss Code», auf deren Formulierung der Arbeitsausschuss einige Zeit verwendet hat. Es geht darum, im Verhältnis Verwaltungsrat/Manager eine *eigenständige Willensbildung* auf der Seite des Verwaltungsrates zu fordern und zu fördern. Das ist gar nicht so selbstverständlich wie man vielleicht annehmen könnte, weil der *Wissens- und Erfahrungsvorsprung* der Mitglieder der Geschäftsleitung gegenüber den nur nebenamtlich tätigen Verwaltungsräten fast immer markant ist. Der aussenstehende, «nicht exekutive» Verwaltungsrat ist, selbst wenn er sich um die Dinge noch so sehr bemüht, in vieler Hinsicht nur bruchstückhaft informiert. Das einzelne Mitglied muss schon eine starke Persönlichkeit haben, wenn es mit der Geschäftsleitung wirklich in einen «Gedankenaustausch» eintreten will, der auch «kritisch» ist – was bedeutet, dass es die Managementvorschläge durch vertiefende Fragen, Infragestellen von Annahmen, Hinterfragen von Schlussfolgerungen und vor allem durch die Konfrontation mit möglichen Alternativen auf die Probe stellt.

Die Ziffer 12 des «Swiss Code» geht über die eher blasse Wendung im

Deutschen Corporate Governance Kodex – zwischen dem Aufsichtsrat und dem Vorstand solle «eine offene Diskussion» stattfinden [35] – inhaltlich klar hinaus. Es geht nicht nur um eine «Diskussion», sondern um eigenständige Willensbildung. Die Willensbildung ist nur dann *eigenständig*, wenn der Verwaltungsrat gegebenenfalls in der Lage ist, mit eigenen Argumenten, eigenen Dokumenten und sogar – ein Bruch mit den bisherigen Landesbräuchen – eigenen Experten [36] einem bereits allseitig abgesprochenen Antrag der Geschäftsleitung, der weitgehend wie ein «fait accompli» daherkommt und praktisch eines ist, entgegenzutreten. Und der Gedankenaustausch ist *kritisch* nur dann, wenn der Verwaltungsrat – behindert, wie er es ist, durch sein beschränktes Wissen und sein geringeres Können in den Geschäftsfeldern der Gesellschaft – die Managementideen *wägt* und gegebenenfalls auch einmal *zu leicht* befindet.

Der «Swiss Code» spricht hier übrigens keineswegs nur eine einmalige Anforderung an die neugewählten Mitglieder des Verwaltungsrates aus. Es wird gesagt, dass eine eigenständige Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung «*gewährleistet*» sein soll; das ist eine Verhaltensmaxime für die ganze Dauer des Verwaltungsratsmandates [37].

4. Einführung und Weiterbildung für Verwaltungsräte

Sowohl das Postulat, dass neu gewählte Mitglieder des Verwaltungsrates in ihre Rolle besonders *einzuführen* seien [38], wie auch die Mahnung, dass ständige *Weiterbildung* für die amtierenden Verwaltungsräte unentbehrlich ist [39], stiess vorerst innerhalb des Arbeitsausschusses und in der Vernehmlassung keineswegs auf einhellige Zustimmung. In Tat und Wahrheit handelt es sich jedoch um Erfordernisse, von denen es unter praktisch *keinen* überhaupt vorstellbaren Umständen in einer börsenkotierten Gesellschaft eine Abweichung geben kann.

Die *Spitzenkräfte des Managements* sind oft schon seit Jahren in der Gesellschaft tätig und haben sich mit den Eigenhei-

ten, Stärken und Schwächen des Unternehmens aufs tiefste vertraut gemacht. Da fällt es ihnen schwer, sich auch nur vorzustellen, *wie viel* es braucht, bis eine von aussen kommende Person – eben gerade jener sogenannte «nicht exekutive» Verwaltungsrat, der gar nicht mit der operativen Geschäftsleitung der Gesellschaft befasst ist – die entscheidenden Zusammenhänge im Unternehmen erfasst hat. Ein neues Mitglied wird wohl meist erst nach Ablauf des ersten Amtsjahres wirklich einsatzfähig, so dass es im Verwaltungsrat die richtigen kritischen Fragen stellen kann. Auch später ist die Gefahr gross, dass der grössere Teil der Mitglieder des Verwaltungsrates hinter dem Wissensstand des Managements weit zurückhängt. Das nebenamtlich tätige Mitglied läuft stets Gefahr, dass es mit einer Frage im Gesamtgremium nur sein Nichtwissen in einem entscheidenden Punkt blossstellt, sich wegen eines sachlichen Missverständnisses gar blamiert oder mit seiner nachhakenden Frage offenbart, dass es eine früher erteilte Antwort überhört oder nicht ganz verstanden hat. Dieses unterschwellige Unbehagen ist es, was viele nichtexekutive Verwaltungsratsmitglieder nach wie vor in der Praxis davon abhält, das Management mit kritischen Fragen direkt herauszufordern und mit der Kraft der eigenen Person in jenen disziplinierten Schlagabtausch zu zwingen, der nun einmal zu einer kritischen Hinterfragung von Managervorlagen gehört.

Die *Weiterbildung* für Verwaltungsräte soll natürlich, wie der «Swiss Code» sagt, «*aufgabenbezogen*» sein. Es geht darum, die Verwaltungsräte jeweils mit wichtigen neuen Entwicklungen und Risiken der Gesellschaft vertraut zu machen, und ihnen die Essenz der freud- oder leidvollen Erfahrungen des Managements in methodischer und organisatorischer Hinsicht weiterzugeben. Nur eine gezielte didaktische Anstrengung ist geeignet, ihnen auch Veränderungen bewusst zu machen, die sich sowohl im *Marktumfeld*, in dem die Gesellschaft tätig ist, wie auch im *Normenumfeld* abspielen. Hier wie überall ist es für das ganztägig an der Front tätige Management nur schwer vorstellbar, wie gross der Rückstand eines von aussen kommenden Verwaltungs-

ratsmitgliedes zu werden droht, wenn sich sein direkter Kontakt auf die Teilnahme an den oft stark ritualisierten Sitzungen in je zwei- oder dreimonatigen Abständen beschränkt.

5. Jährliche Besprechung der eigenen Leistung durch den Verwaltungsrat

Das Vorhaben, in den «Swiss Code» eine Empfehlung aufzunehmen, dass der Verwaltungsrat sich jährlich Zeit für eine *Selbstevaluation* nehmen solle [40], wurde anfänglich erbittert bekämpft. Im Entwurf vom 21. September 2001 hatte es noch geheissen, der Verwaltungsrat «*evaluiere*» jährlich seine Leistung und jene seines Präsidenten. Dazu wurde das Bedenken laut, so etwas sei ein inhaltsloses Ritual, ja eine Aufforderung zur Selbstanklage in einer Art Moskauer Stil der dreissiger Jahre. Es trifft auch zu, dass andere Codices – insbesondere der «*Combined Code*» – diesen Punkt nicht erwähnen [41]. Die definitive Fassung vom 25. März 2002 ist, um des in der Schweiz so wichtigen Konsenses willen, leicht gemildert (es wird nur noch «*besprochen*» statt «*evaluiert*»), und sie nennt den Präsidenten nicht mehr ausdrücklich. Sie schliesst den Vorsitzenden aber nach wie vor ein, da dieser ja eines der Mitglieder des Verwaltungsrates ist, deren Leistung es zu «*besprechen*» gilt. Und natürlich ist nach wie vor eine evaluierende Besprechung gemeint [42].

Dieser Punkt gehört eindeutig zu der jährlichen *Standortbestimmung* eines Verwaltungsrates, der sich selber in Frage zu stellen vermag und sich stets bewusst ist, dass er von den Aktionären gewählt wurde und funktional für diese tätig ist. Es ist in der Tat von Bedeutung, dass der Verwaltungsrat sich mindestens einmal im Jahr zurücklehnt und sich möglichst emotionsfrei *Rechenschaft* darüber ablegt, in welchen Bereichen seiner Arbeit Schwächen aufgetreten sind, wo die Zusammenarbeit mit dem Management sich als unzulänglich herausgestellt hat und in welchen Punkten die Corporate Governance zu verbessern ist. Von offensichtlichem Nutzen ist auch, wenn er sich Gedanken darüber macht, welche

Mitglieder «etwas gebracht» haben, und welche anderen Mitglieder – schonend gesagt – sich in Zukunft etwas mehr anstrengen müssen oder – etwas weniger schonend gesagt – besser ausscheiden sollten. Und schliesslich ist es auch gar nicht so schlecht, wenn der Präsident höchstselbst sich bewusst ist, dass die übrigen Verwaltungsratsmitglieder seine Arbeit jährlich, während er sich in den Ausstand begeben hat, würdigen. Umgekehrt soll der Präsident seinen Kollegen offen sagen, wie ihre Mitarbeit aus seiner Sicht aussieht, und wo er sich mehr Einsatz und Unterstützung wünscht.

Die Erfahrung zeigt: Mit einigen methodischen Handgriffen ist es durchaus möglich zu vermeiden, dass es – wie befürchtet worden ist – zu einem leeren Phrasendreschen oder aber einer gegenseitigen Bebauchpinselung kommt. Die Verwaltungsräte sind dazu aufgerufen, das zu tun, wofür sie von den Aktionären eingesetzt sind: sich ernsthafte Gedanken darüber zu machen, wie man im nächsten Jahr durch eine zweckmässigere Zusammensetzung und straffere Methodik sowie durch verbesserten Einsatz von Zeit und Personen die Interessen der Gesellschaft wirkungsvoller verfolgen kann.

6. Die rechtzeitige, umfassende und übersichtlich aufbereitete Information des Verwaltungsrates

Die *Information des Verwaltungsrates* ist nach wie vor ein ungelöstes Problem. Der Präsident ist gemäss Ziffer 15 des «*Swiss Code*» zusammen mit der Geschäftsleitung für die Information des Verwaltungsrates persönlich verantwortlich. In mehrfacher Hinsicht arbeitet der «*Swiss Code*» die Informationsbeschaffung, die für die wirkungsvolle Arbeit des Verwaltungsrates absolut entscheidend ist, besonders heraus.

(i) Information ist nicht nur eine «*Holtschuld*», sondern eine «*Bringschuld*». Während das Gesetz bloss davon spricht, dass der Verwaltungsrat Informationen holen, also sekundär die Manager um Auskunft bitten kann [43], stellt der «*Swiss Code*» klar, dass es primär eine umfassende Aufgabe von

Präsident und Management ist, «*proaktiv*» dem Verwaltungsrat alle erforderlichen Informationen zu liefern.

(ii) Die Information muss *rechtzeitig* sein [44]. Dies bedeutet, dass die notwendigen Unterlagen den Mitgliedern *vor der Sitzung* einzeln zugestellt werden sollen [45]. Nur so können sie sich zu Hause vorbereiten, auch mit anderen Verwaltungsratsmitgliedern sprechen und mit dem Verwaltungsratssekretär oder Mitgliedern der Geschäftsleitung eine klärende Vorbesprechung durchführen. Wenn es wirklich nicht anders geht, lässt der Präsident wenigstens die Unterlagen mit genügender Zeitvorgabe vor der Sitzung zum Studium auflegen. Die immer noch mancherorts grassierende Unsitte der «*Tischvorlage*» oder gar einer *völlig unterlagenlosen Fallbesprechung* ist bei substantiellen Entscheidungen ein gravierender Verstoss gegen die «*Best Practice*». Es ist ein schlechterdings unentschuldbarer Verstoss gegen die Grundsätze der rechtzeitigen Information, wenn der Verwaltungsratspräsident es zulässt – oder, noch schlimmer, dafür sorgt –, dass dem Verwaltungsrat Präsentationen mit «*Überraschungsfolien*» an die Wand projiziert werden. Es ist unerlässlich, dass Ausfertigungen oder Kopien der Folien rechtzeitig vorher zum Studium abgegeben werden. Einem Mitglied ist es sonst nicht möglich, gleichzeitig den mündlich dahinfließenden Darlegungen und Argumenten zu folgen, die überraschend auftauchenden und oft überladenen Folien zu analysieren und das Ganze kritisch zu hinterfragen. Noch weniger ist es möglich, blitzartig neu auftauchende Abkürzungen zu enträtseln und auch gezielt zurückzublättern, um sich zu vergewissern, was gesagt und was nicht gesagt worden ist, bevor man sich selbst zu Wort meldet. Aus dem «*hohlen Bauch*» vorgetragene Folienpräsentationen zu wichtigen Themen mit der Aufforderung, dazu sei sofort Beschluss zu fassen, sind letztlich eine Form der «*Board Room Surprise*».

(iii) Information muss über *alle Aspekte* der Gesellschaft gegeben werden – sowohl für die Willensbildung wie für die Überwachung. Es ist also unzulässig, entweder sorglos selektiv (eine Form der Fahrlässigkeit) oder gar ge-

zielt selektiv (eine Form der Manipulation) zu informieren. Der Präsident nimmt die Leitung des Verwaltungsrates im Interesse der Gesellschaft wahr [46], d. h. im Klartext weder in seinem eigenen Interesse noch in demjenigen der Mehrheitspartei oder eines «*harten*» Kerns innerhalb des Verwaltungsrates (oder schliesslich des Managements). Der Präsident hat auch *Alternativen* vorzustellen: Alternativen sind für die Willensbildung unentbehrlich.

(iv) Die Information ist aber nicht nur «*proaktiv*», rechtzeitig und umfassend, sondern dazu vor allem auch *übersichtlich aufbereitet* zu bieten. Diese Anforderung scheint wiederum selbstverständlich zu sein, ist es aber in der Praxis überhaupt nicht. Die einfachste und schlechteste Lösung für die Informationsabläufe besteht nämlich darin, dass man vor dem Verwaltungsrat einfach *sämtliche Unterlagen auftürmt, die sich im Prozess der Vorbereitung angehäuft haben*. Dieses Verfahren führt dazu, dass die Mitglieder des Verwaltungsrates entweder viel Zeit unnütz aufwenden müssen, um in Einzelarbeit die wirklich entscheidenden drei oder fünf Punkte in der Vorlage herauszufinden. Oder aber sie lesen die Unterlagen – *und dies kommt entgegen allen Protesten immer wieder vor* – nicht vollständig durch und stellen auf die mündliche Diskussion in der Sitzung ab. «*Übersichtlich aufbereitet*» heisst, dass der Verwaltungsrat die wirklich wesentlichen Aspekte konzis und klar dargelegt bekommt, im Sinn von «*executive summaries*». Er erhält eine kurze Erörterung von Varianten und eine Klarstellung der wesentlichen Kriterien, welche *für* die vorgeschlagene Variante und *gegen* die anderen sprechen. Zur übersichtlichen Aufbereitung gehört ferner eine Bewertung der *Wesentlichkeit* der verschiedenen Punkte und der *Brisanz von bestimmten Risiken* – z. B. durch die sog. «*traffic lights*» (d. h. rote, gelbe und grüne Punkte), oder durch einen anderen einfachen Code, der den Stand der Beurteilung der Lage durch die Geschäftsleitung auf eine einfache Art an den Verwaltungsrat weitergibt. Es versteht sich, dass eine derartige Aufbereitung recht aufwendig ist, Zeit und Disziplin verlangt. Dies ist auch einer der Gründe, weshalb der Rhythmus der Verwaltungsratssitzungen am

besten mit nicht mehr als sechs *ordentlichen* Sitzungen pro Jahr angesetzt wird [47] – mehr droht zu einer Überforderung für jene zu führen, die die Sitzungen vorbereiten und auswerten müssen.

(v) Dass die *Verantwortlichen* einer wichtigen Vorlage in der Regel in der Sitzung anwesend oder mindestens für *vertiefende Fragen erreichbar* sein sollen, erscheint wohl als eher banal – doch das ist keineswegs der Fall. Gerade diejenige Person unterhalb des «Top Management», die die entscheidenden Informationen hat, ist manchmal in der Verwaltungsratssitzung weder anwe-

nisse *insgesamt* so zu ordnen, dass Interessenkonflikte mit der Gesellschaft von Anfang an möglichst vermieden werden. Der «Code» setzt mit dieser Empfehlung also bewusst schon vor dem Auftauchen eines Interessenkonfliktes an.

Tritt ein Interessenkonflikt aber dennoch auf, so entsteht eine *spontane Meldepflicht* an den Präsidenten und eine *Reaktionspflicht* des Verwaltungsrates. Dieser hat – so die Empfehlung – einen *Beschluss* zu fassen, d. h. er kann sich nicht einfach auf die Anhörung dessen beschränken, was der Präsident zu dem gerade vorliegenden Fall eines

möglich ist, unter Ausstandspflicht von Fall zu Fall [52]. Aber bei einem *ständigen* und *intensiven* Interessenkonflikt ist ein Verbleib im Gremium ein Verstoß nicht nur gegen die Grundsätze der Corporate Governance, sondern direkt gegen Art. 717 Abs. 1 OR.

Dadurch wird es jedoch keineswegs unmöglich, dass bestimmte *Gruppen* ihre Vertreter in den Verwaltungsrat entsenden, so insbesondere z. B. die *Angestellten* oder *Vertreter öffentlich-rechtlicher Körperschaften*, oder ein *Hauptaktionär*. Denn es kann nicht gesagt werden, dass die Gesellschaft mit ihrem Hauptaktionär oder ihren eigenen Arbeitnehmern in einem «dauernden Interessenkonflikt» steht; der «Code» weist ausdrücklich darauf hin, dass es um die *Intensität* des Interessengegensatzes geht, und damit auch um die *Natur* eines von Fall zu Fall auftauchenden Gegensatzes der Interessen.

Schliesslich enthält der Code auch *inhaltliche* Anforderungen an Rechtsgeschäfte zwischen der Gesellschaft und Organmitgliedern (bzw. ihnen nahestehenden Personen): Es ist der Grundsatz des *Abschlusses zu Drittbedingungen* («*dealing at arm's length*»). In rein prozeduraler Hinsicht sind solche heiklen Transaktionen unter Ausstand des Betroffenen zu genehmigen [53] und zur Absicherung der Anforderung «*at arm's length*» ist gegebenenfalls eine neutrale Begutachtung anzuordnen.

In allen diesen Punkten geht es um hoch sensible Situationen, in denen ein Verstoß gegen die Empfehlungen es einem allzu bedenkenlosen Verwaltungsrat künftig schwerer machen wird, die Einhaltung der Treue- und Sorgfaltspflicht aufzuzeigen.

8. Die Gretchenfragen – Doppelspitze oder Personalunion

Der meist umstrittene Punkt des ganzen «*Swiss Code*» war ohne jeden Zweifel die Ziffer 18, wo es um die Frage geht, ob Verwaltungsrat und Geschäftsleitung eine einheitliche Spitze haben dürfen (d. h. der Vorsitzende in «*Personalunion*» beide Ämter versehen darf), oder ob zwei Personen mit diesen

«Abgangsentschädigungen sollten um keinen Franken weiter gehen als bis zu dem, was entweder vertraglich von vornherein festgelegt war oder was in Übereinstimmung mit dem Gesellschaftsinteresse ausgehandelt wird.»

send noch erreichbar, während der *höchststufige Würdenträger* zwar anwesend, aber nicht in der Lage ist, auf spezifische Fragen auch eine spezifische Antwort zu geben.

Diese fünf Empfehlungen enthalten in ihrer Kombination einen *scharfen Bruch* [48] mit früheren, laxen Informationsbräuchen in manchen Schweizer Gesellschaften

7. Schärfere Konturen im Umgang mit Interessenkonflikten

Vor allem auch die Empfehlungen des «*Swiss Code*» zu den *Interessenkonflikten* gehen entgegen dem ersten Anschein über das hinaus, was in vielen Gesellschaften bisher effektiv gemacht worden ist [49]. Sie sind in den inhaltlichen Anforderungen durchaus mit den Empfehlungen des «Deutschen Corporate Governance Kodex» vergleichbar [50]. Der «*Swiss Code*» enthält eine Anforderung an die Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder, ihre persönlichen und geschäftlichen Verhält-

Interessenkonfliktes zu sagen hat. Klar gestellt ist auch die *Ausstandspflicht* des Betroffenen, was bisher dem Gesetz gar nicht direkt zu entnehmen war [51].

Noch weiter geht die Empfehlung, dass eine Person, die in einem *dauernden Interessenkonflikt* steht, dem Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung *nicht* angehören kann. Wer meint, das werde schon heute überall so gehalten, täuscht sich. Viele Verwaltungsräte sind sich nicht bewusst, dass es ein Verstoß gegen die Regeln über den Umgang mit Interessenkonflikten ist, wenn der Kreditdirektor der Hausbank, bei der die Gesellschaft stark in der Kreide steht, Mitglied des Verwaltungsrates ist. Solche «*Beziehungsmandate*» waren in der Schweiz bis mindestens in die Mitte der neunziger Jahre gang und gäbe; sie sind noch heute vor allem in mittleren Firmen weithin üblich. Dabei kommt es aber, wie sich aus Absatz zwei ergibt, auch hier entscheidend auf die *Intensität* des Interessenkonfliktes an. Es ist denkbar, dass bei geringer Intensität und nur sporadischer Aktualisierung des Konfliktes ein Verbleib

Funktionen zu betrauen sind («*Doppelspitze*») [54].

In den mit grossem Eifer geführten Diskussionen hat sich gezeigt, dass zwar die *Doppelspitze* auf den ersten Blick den Anforderungen der «*checks and balances*» besser entspricht, dass andererseits aber auch diese Konfiguration in der Praxis *grosse Nachteile* haben kann. In der einzelnen Gesellschaft kann es von Fall zu Fall unmöglich sein, die genau richtige Konstellation eines etwas älteren, aber in den Geschäften doch erfahrenen Präsidenten des Verwaltungsrates mit einem etwas jüngeren, stössigen und dennoch teamfähigen Vorsitzenden der Geschäftsleitung zu verwirklichen. Und selbst wenn die Kombination sich herstellen lässt, können die beiden Personen hintereinander geraten und darum streiten, wer nun die wirkliche «*number one*» in der

schwer möglich, ein *gewohnheitsmässiges Nachrücken* des älter werdenden CEO an die Stelle des Verwaltungsratspräsidenten zu verhindern. Ein automatisches Nachrücken drängt sich aus der gegebenen Situation heraus immer und immer wieder geradezu auf – in Deutschland wird offenbar der weitaus überwiegende Teil aller Besetzungen des Aufsichtsratsvorsitzes auf diese Weise vollzogen. Dadurch kommt es – letztlich in Verletzung der «Corporate Governance» – grundsätzlich dazu, dass der oberste Aufseher in seinem neuen Amt die Folgen der eigenen Managementtaten der letzten Jahre kontrollieren soll. Er steht damit mindestens in der entscheidenden Phase nach dem personellen Wechsel in einem *Interessenkonflikt*, der die Aufsichts- und Kontrollarbeit des Verwaltungsrates in einem wichtigen Punkt zu lähmen droht.

hat. Die klassische innere Konstellation, in der ein Verwaltungsrat sich für die Personalunion entscheiden kann, ist das Fehlen eines in Alter, Fähigkeiten und Temperament gut abgestimmten Zweierteams.

Der «Swiss Code» knüpft an die Wahl der Personalunion Folgen: Es wird empfohlen, einen *adäquaten Kontrollmechanismus* einzurichten, normalerweise durch den sogenannten «*lead director*», nämlich ein nichtexekutives, unabhängiges und erfahrenes Mitglied. Diese Stelle des «Swiss Code» mag sich recht unauffällig lesen; früher wäre es jedoch geradezu ein «*crimen laesae maiestatis*» [55], eine Majestätsbeleidigung gewesen, wenn ein einzelner Verwaltungsrat – und wäre er noch so alt, unabhängig und erfahren – eine Sitzung ohne den Präsidenten selbständig einberufen und in dessen Abwesenheit geleitet hätte. Genau diesem ketzerischen Verfahren aber öffnet der «Swiss Code» in Ziff. 18 die Tür [56].

«Wenn auch der Gesetzgeber nicht untätig bleiben kann, so ist man sich doch praktisch weltweit darüber einig, dass grosse Bereiche der Corporate Governance am besten in flexiblen Texten der Selbstregulierung verankert werden.»

Gesellschaft ist. Beginnen sie, grimmig entschlossen gegeneinander zu arbeiten, kann die Gesellschaft grossen Schaden nehmen. Es ist andererseits auch keineswegs günstig, wenn die Frage nach der «*number one*» allzu klar zugunsten des einen oder des anderen entschieden wird, d. h. der Verwaltungsratspräsident dem «CEO» zu viel dreinredet. Und noch ungünstiger ist es, wenn umgekehrt der Vorsitzende der Geschäftsleitung durch selektive Information und Kontaktverbote den Verwaltungsratspräsidenten immer mehr am Gängelband führt. Das sind keine erfundenen Gefahren. *Auch die Doppelspitze birgt daher ihre eigene Instabilität*; diese kann für die Gesellschaft sogar ein erhebliches Risiko darstellen.

Sodann ist es nach der Erfahrung sowohl in der Schweiz wie vor allem in Deutschland im Laufe der Zeit nur

Aus diesen Gründen sollen *beide* Varianten der Spitzenorganisation zur Verfügung stehen, der Verwaltungsrat aber dazu aufgerufen sein, zur Frage der Personalunion oder Doppelspitze einen *ausdrücklichen Entschluss* zu fassen. Das ist durchaus neu: Bislang hatten meistens in der Praxis die Verwaltungsräte kotierter Gesellschaften die Frage der Personalunion oder Doppelspitze bloss *implizit* entschieden, ohne ausdrücklich darüber zu debattieren oder gar einen Beschluss mit entsprechender Begründung zu fassen. Der «Swiss Code» sagt, welche *Gründe* für die Wahl der Personalunion sprechen können: unternehmensspezifische Gründe oder die Konstellation der gerade verfügbaren Spitzenkräfte. Der klassische unternehmensspezifische Grund ist eine Krisenlage, ein *Start-up* oder eine Umbauphase, in der die Kürze der Entscheidungswege vorrangige Bedeutung

9. Internes Kontrollsystem mit Risikomanagement und Compliance

Man wird es kaum für möglich halten: In manchen grösseren Schweizer Gesellschaften hat bis in die allerjüngste Zeit die Doktrin überlebt, dass die Einrichtung eines *internen Kontrollsystems* ein Beweis mangelnden Vertrauens in das Management sei. Man hörte gar, das sei ein Versuch des Verwaltungsrates, im Unternehmen eine Art «*Parallelpolizei*» aufzubauen. Es ist daher entgegen dem ersten Anschein durchaus ein harter Punkt, dass nun nach dem «Swiss Code» ein Verwaltungsrat kaum mehr für sich in Anspruch nehmen kann, er folge der guten Praxis, wenn er in seiner Gesellschaft nicht für ein funktionsfähiges, den Besonderheiten des Unternehmens *angepasstes* internes Kontrollsystem mit einem Risikomanagement sorgt [57].

Dabei versteht sich von selbst: Der Verwaltungsrat bildet nicht etwa selbst das interne Kontrollsystem; er «*sorgt dafür*». Er ist vollends nicht *selbst* Risikomanager, interner Revisor und Compliance Officer. Er hat gewöhnlich für diese Aufgaben weder die nötige Ausbildung

noch die methodischen Hilfsmittel, noch schliesslich – als nebenamtlich tätiger Verwaltungsrat – die nötige Zeit. Alle drei Funktionen (das interne Kontrollsystem als Oberbegriff, mit den zugeordneten Funktionen des Risikomanagements, der internen Revision und der Compliance) fallen in den Bereich, in denen das *Management* eine entscheidende gestaltende Arbeit zu leisten hat [58]. *Das Risikomanagement überhaupt ist in der Durchführung eine Sache des Managements, auch die Compliance.* Selbst die interne Revision – obwohl sie dem Audit Committee Bericht erstattet – kann in der Praxis gar nicht anders als durch das Management organisiert und fachlich betreut werden. Die interne Revision soll gewiss am Schluss in ihrer Arbeit und in ihrer Berichterstattung von direkten Weisungseingriffen des Managements unabhängig sein, aber sie ist insgesamt eingebettet in die Führungs- und Gestaltungsarbeit des Managements.

Ein wichtiger Punkt ist dabei die im «*Swiss Code*» hervorgehobene Empfehlung, dass das Risikomanagement nicht nur die *finanziellen*, sondern auch die *operationellen* Risiken abdeckt. Das war, ausserhalb des eigentlichen Finanzsektors, bis vor kurzem noch nicht allgemein anerkannt. Doch heute weiss man, dass je nach der Art des Unternehmens auch in der Güter- und Dienstleistungswelt die operationellen Risiken von grosser Tragweite sein können. Sie sollen kognitiv erfasst und führungstechnisch behandelt werden.

10. Die «unabhängigen» Verwaltungsratsmitglieder

Der «*Swiss Code*» unterscheidet, in Übereinstimmung mit internationalen Standards, die Begriffe der «*exekutiven*», «*nicht exekutiven*» und «*unabhängigen*» *Verwaltungsratsmitglieder* [59]. Er empfiehlt, dass in der Regel – und in der Schweiz ist dies heute auch weithin der Fall – mehr als die Hälfte der Mitglieder des Verwaltungsrates nicht gleichzeitig Managerfunktionen ausüben. Während es durchaus zweckmässig ist, dass ein oder zwei Mitglieder aus dem Kreis der Manager stammen und daher die Gesellschaft mit allen ihren Tücken kennen, ist es doch besser,

wenn eine deutliche Mehrheit des Verwaltungsrates von aussen kommt.

Eine verschärfte Qualifikation gegenüber der Eigenschaft «*nicht exekutiv*» bedeutet die Etikette «*unabhängig*». Für die beiden speziellen Unterausschüsse – das *Audit Committee* und das *Remuneration Committee* – stellt der «*Swiss Code*» die Empfehlung auf, dass die Mehrheit der Ausschussmitglieder nicht nur Nichtmanager, sondern zusätzlich auch *unabhängig* sein sollen. Die Definition der «*Unabhängigkeit*» ist gegenüber derjenigen im *Combined Code* der Londoner Börse und vor allem auch den neuesten Begriffsbestimmungen in den USA [60] etwas vereinfacht, doch kommt es in diesem Punkt auch so noch zu einer ziemlich starken Verschärfung gegenüber den bisherigen Vorstellungen. Denn als «*unabhängig*» gelten nur solche nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates, welche der Geschäftsführung nie oder vor mehr als drei Jahren angehört haben, und die mit der Gesellschaft in keiner oder nur verhältnismässig geringfügigen geschäftlichen Beziehungen stehen [61]. Auch ist bei *kreuzweiser Einsitznahme* in Verwaltungsräten die Unabhängigkeit im Einzelfall sorgfältig zu prüfen [62].

Die Empfehlungen des «*Swiss Code*» zur «*Unabhängigkeit*» der Ausschussmitglieder sind, obwohl sie eine Nuance weniger weit gehen als der heutige internationale Standard, doch schon ziemlich unerbittlich [63] und sind daher noch in der Vernehmlassung auf Widerstand konservativ gesinnter Schweizer Verwaltungsräte gestossen. Es ist nun aber eindeutig, dass ein Verwaltungsrat sich nur dann auf dem Niveau der internationalen Anforderungen bewegt, wenn er die Unabhängigkeitsregeln mindestens für seine Ausschüsse beachtet. Die ausländischen Regeln gehen jetzt sogar noch wesentlich weiter, indem neuerdings der New York Stock Exchange verlangt, dass die *Mehrheit des gesamten Verwaltungsrates* aus «*unabhängigen*» Mitgliedern besteht [64]. Und der Londoner «*Combined Code*» erblickt auch schon in der Verwandtschaft eine Bedrohung für die Unabhängigkeit; er erfasst mit einer sogenannten «*catch-all-clause*» auch alle anderen denkbaren Arten von Abhän-

gigkeiten, solche also, die sich weder in der Nähe zum Management, noch in den geschäftlichen Beziehungen, noch in der Verwandtschaft, noch in der kreuzweisen Einsitznahme in Verwaltungsräten zeigen [65].

Auch wenn der «*Swiss Code*» noch nicht so weit geht, ist doch die Einführung des Unabhängigkeitskriteriums für Ausschussmitglieder in den Verwaltungsräten eine wesentliche Neuerung mit spürbaren personellen Konsequenzen.

11. Genehmigung des Jahresabschlusses durch den Prüfungsausschuss

Dem *Audit Committee* fällt – in Anlehnung an die internationalen Standards – zuerst einmal die Pflicht zu, sich über die *Wirksamkeit* der externen und der internen Revision sowie deren Zusammenwirken ein Bild zu machen. Diese Funktion ist heute weltweit anerkannt. Der Ausschuss beurteilt aber auch die *Funktionsfähigkeit* des internen Kontrollsystems (inkl. Risikomanagern und Compliance). Man darf davon ausgehen, dass diese Hauptaufgabe eines Prüfungsausschusses sich inzwischen in den meisten börsenkotierten Schweizer Gesellschaften, vor allem aber in den SMI-Gesellschaften, schon recht gut eingelebt hat.

Ziff. 24 des «*Swiss Code*» weist dem *Audit Committee* nun jedoch eine zusätzliche Aufgabe zu, die sich zunächst – zu Unrecht – ziemlich harmlos liest:

«*Der Prüfungsausschuss entscheidet, ob der Einzel- und Konzernabschluss dem Verwaltungsrat zur Vorlage an die Generalversammlung empfohlen werden kann [66].*»

Hinter dieser kurzen Formulierung des «*Swiss Code*» steht in Wirklichkeit das Ergebnis der Arbeit des sogenannten «*Blue Ribbon Committee*» in New York [67]. Dieses hatte im Jahre 1999 mit Empfehlungen für eine bessere Arbeitsweise der *Audit Committees* die «*Securities and Exchange Commission*» (SEC), die amerikanische Börsenaufsicht, dazu bewogen, von den *Audit Committees* diese zusätzliche Leistung zu verlangen: Der Prüfungsausschuss hat einen *ausdrücklichen Beschluss*

darüber zu fassen, dass es den vorher durchgesehenen und eingehend erörterten Einzel- und Konzernabschluss dem Gesamtverwaltungsrat zur Genehmigung zwecks Vorlage an die Aktionäre empfiehlt.

Dieser *ausdrücklich zu protokollierende Beschluss* ist nunmehr auch Teil der Empfehlungen des «Swiss Code». Er verlangt von den Mitgliedern des Audit Committee drei Leistungen, die es in sich haben:

(i) Das Audit Committee muss, wenn es den Einzel- und Konzernabschluss zur Annahme empfehlen will, sich zuerst ein Bild darüber machen, *ob es auf Wahrnehmungen gestossen ist, die es an der Aussage des Testats der externen Revisoren zweifeln lassen*. Ist dies der Fall, kann es den Abschluss nicht dem Gesamtverwaltungsrat zur Genehmigung empfehlen. Er muss vielmehr vom Verwaltungsratspräsidenten eine ausserordentliche Verwaltungsratssitzung einberufen lassen, in der die Zweifel am Testat dargelegt, begründet und mit einem Antrag zum weiteren Vorgehen versehen werden.

(ii) Um zu einer Genehmigungsempfehlung zu kommen, muss das Audit Committee sich zuerst davon überzeugt haben, dass der vorgelegte Einzel- und Konzernabschluss mit Anhang – zusammen mit dem verbalen Jahresbericht gelesen – *den anwendbaren Rechnungslegungsgrundsätzen entspricht* [68]. Normalerweise ist das für den Konzernabschluss entweder Swiss GAAP FER [69] oder die International Accounting Standards (IAS). Dies bedeutet nichts anderes als dass diejenigen Verwaltungsräte, die dem Audit Committee angehören, mit den IAS bzw. den FER so vertraut sein müssen, dass sie jede wirklich *wesentliche Abweichung* des vorgelegten Abschlusses von diesen Grundsätzen mit hinreichender Wahrscheinlichkeit erkennen und dann auch nach ihrer Tragweite beurteilen können. Es heisst dies mit anderen Worten, dass alle «*Audit Committee*»-Mitglieder die FER- bzw. IAS-Rechnungsgrundsätze persönlich vertieft studiert haben müssen [70]. Wer zum ersten Mal in seinem Leben die mehr als 1500 Seiten der IAS vor sich auf dem Tisch hat, wird sehen, was das bedeutet.

(iii) Schliesslich bedeutet die Empfehlung, dass das Audit Committee gegenüber dem Gesamt-Verwaltungsrat eine *eigenständige Zusatzverantwortung* übernehmen muss. Kommt es – viel später – zu einem Verantwortlichkeitsfall wegen einer oder mehreren folgenschweren Fehldarstellungen im Einzel- oder Konzernabschluss [71], sind die Mitglieder des Audit Committee wegen des Regresses, den die übrigen Verwaltungsratsmitglieder auf sie zu nehmen versuchen, evtl. aber auch nach aussen schärfer haftbar [72].

Gewiss liegt es am Verwaltungsrat als Gesamtgremium, den Jahresabschluss der Generalversammlung gemäss Art. 698 OR zur endgültigen Genehmigung vorzulegen [73]. Wenn es jedoch zu einem *grossen Problemfall* kommt, stehen die drei wackeren Mitglieder des Prüfungsausschusses zuvorderst in der Schusslinie: Sie werden, obwohl das gar nicht ihrer eigentlichen Aufgabe entspricht, wie eine Art «*Super-Auditors*» für die Fehler im Abschluss verantwortlich gemacht [74]. Gesucht: Freiwillige für Audit Committees von Publikumsgesellschaften.

12. Entschädigungspolitik für die Spitzenkräfte

Der «*Swiss Code*» geht im Punkt der *Entschädigungen für die Spitzenkräfte* noch nicht so weit wie der Anhang zum «*Combined Code*» des London Stock Exchange. Dennoch enthält er in Ziff. 26 ziemlich starke inhaltliche Leitlinien für eine verantwortungsvolle Praxis.

Es tönt fast wie nichts, ist aber gar nicht so leicht durchzuführen, wenn empfohlen wird, die Entschädigung solle einerseits «*vom nachhaltigen Erfolg des Unternehmens*» und andererseits «*vom persönlichen Beitrag*» des betreffenden Managers abhängig gemacht werden, und zwar beides «*nachvollziehbar*». Es braucht schon eine grosse Anstrengung des Entschädigungsausschusses, um die Kausalzusammenhänge aufzudecken und die Systeme auf ihre Wirkungsweise zu analysieren und dann die konkrete Auswirkung zu überprüfen. Auch die Empfehlung, dass «*falsche Anreize*» zu vermeiden seien, liest sich harmlos. Die Schärfe der hier zu lösenden Pro-

bleme erkennt aber, wer weiss, wie z. B. der Budgetprozess durch gezieltes Unterbudgetieren verfälscht werden kann, sobald eine kräftige Überschreitung des Sollgewinns für sich allein als Nachweis eines besonderen Führungserfolges gilt und zu hohen Managerboni führt.

Auch die Empfehlung, dass *Aktienoptionspläne* für Spitzenkader zu möglichst geringer Verwässerung führen sollen, und dass eine nachträgliche Absenkung des Ausübungspreises (das sog. «*Repricing*») nicht guter Praxis entspricht, sowie die Regeln über die Abgangsleistungen weichen von gewissen in der Schweiz schon lange teilweise feststellbaren oder erst in allerletzter Zeit eingerissenen Bräuchen (und Missbräuchen) durchaus ab. Abgangsentschädigungen sollten um keinen Franken weiter gehen als bis zu dem, was entweder vertraglich von vornherein festgelegt war oder dann, wenn sie über den vertraglichen Anspruch hinausgehen, nicht weiter als bis zu dem, was «in Übereinstimmung mit dem Gesellschaftsinteresse» ausgehandelt wird.

* *

Wer die Empfehlungen des «Swiss Code» im Zusammenhang liest, sie vor dem Hintergrund der aktienrechtlichen Bestimmungen würdigt und die Gestaltungsverantwortung des Verwaltungsrates auch wirklich ernst nimmt, findet im Häufchen der 30 Tabletten des «*Swiss Code*» zwar solche mit milden Dosen, aber auch mindestens zwölf mit recht scharfer Arznei. Für die einzelnen Gesellschaften ist es eine Herausforderung, von der Gestaltungsautonomie, die das Schweizer Aktienrecht kennzeichnet, durch eine Umsetzung der Empfehlungen zur Corporate Governance geschickt Gebrauch zu machen. 

Anmerkungen

* Vollständig überarbeitete und erweiterte Fassung des am ZfU-Seminar «Corporate Governance» vom 19. Juni 2002 in Zürich gehaltenen Referates. – Literaturhinweise am Schluss.

1 Courtney C. Brown (1976), und zwar im Vorwort und auf Seite 107.

2 Cadbury Report (1992) u. a. Ziff. 4.1., 4.2., 4.8., 4.9., 4.31.

- 3 *Botschaft 1983*, insbesondere Seite 96 ff., Ziff. 215 und Seite 177 ff., Ziff. 332.3.
- 4 *Botschaft 1983*, 177: «Oberleitung bedeutet ein Dreifaches, nämlich Entwicklung der strategischen Ziele der Gesellschaft, Festlegung der Mittel, um diese Ziele zu erreichen und Kontrolle der Geschäftsführungsorgane im Hinblick auf die Verfolgung der festgelegten Ziele».
- 5 Art. 716b Abs. 2 OR 1991.
- 6 Dies ergibt sich aus Art. 716b Abs. 2. Auch die Pflicht, das Organisationsreglement des Art. 716b OR in der ständigen Veränderung, welche das Geschäftsumfeld diktiert, «à jour» zu halten, wird von manchen – zu Unrecht – als blosser Nebensächlichkeits ohne rechtliche Folgen bezeichnet.
- 7 In der parlamentarischen Beratung wurde dieser Punkt, der in der Corporate Governance eine so grosse Rolle spielt, klargestellt: Art. 715a OR 1991; viel enger war Art. 713 OR 1936.
- 8 Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR 1991.
- 9 Art. 716a Abs. 2 Satz 2 und sinngemäss auch Art. 716b Abs. 2 OR 1991.
- 10 Art. 8 des Börsengesetzes (BEHG) 1995: «Die Börse erlässt ein Reglement über die Zulassung von Effekten zum Handel... Es trägt international anerkannten Standards Rechnung».
- 11 Beauftragter für die Arbeiten war Prof. *Hans Caspar von der Crone*.
- 12 Der *New York Stock Exchange* hat diesen Punkt inzwischen formalisiert: Jede ausländische Emittentin muss Inhalt und Einhaltung der für sie massgebenden ausländischen Corporate Governance angeben und eine *Abweichungsanalyse* zu den am NYSE geltenden Standards bieten. Vgl. *New York Stock Exchange* (2002), Recommendation 11.
- 13 Die Liste der an dieser Experten-Vollversammlung vertretenen Firmen und Institutionen findet sich im Ingress des SCBP (2002).
- 14 Es waren dies Peter Böckli, Karl Hofstetter, Richard T. Meier, Thomas Hodler, Christian Stiefel, zeitweise Herbert Buff, später Thomas Pleischer.
- 15 Abrufbar bei Economiesuisse, Verband der Schweizer Unternehmen, Hegibachstrasse 47, Postfach, CH-7932 Zürich, www.economiesuisse.ch.
- 16 SWX-Richtlinie Ziff. 7, *Comply or explain*: «Zwingend sind die Informationen gemäss Kapitel 5 des Anhangs (Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen) offenzulegen. Im übrigen gilt der Grundsatz comply or explain: Sieht der Emittent von der Offenlegung bestimmter Informationen ab, so ist dies im Geschäftsbericht einzeln und substanzvoll zu begründen.»
- 17 Definitive Fassung vom 25. März 2002, in «Kraft» seit 1. Juli 2002, anwendbar erstmals auf das Geschäftsjahr 2002.
- 18 Motion *Felix Walker*, Corporate Governance in der Aktiengesellschaft vom 20. Juni 2001 [Nationalrat, Nr. 01.3329].
- 19 Übersicht in *Reprax 3* (2001) 32 ff.
- 20 Motion *Susanne Leutenegger Oberholzer* vom 22. März 2001 [Nationalrat, Nr. 01.3153].
- 21 Motion *Pierre Chiffelle*, Transparenz bei börsenkotierten Firmen, vom 9. Mai 2001 [Nationalrat, Nr. 01.424].
- 22 *Transparenz-Richtlinie SWX* (2002) Ziff. 5.
- 23 Diese Definition ist gegenüber derjenigen des Vorentwurfs vom 21. September 2001, die noch durch neuere Arbeiten wie jene *Anne Héritier Lachats* (2002) 207 geistert, gestrafft worden.
- 24 *Cadbury Report* (1992), Ziff. 2.5.
- 25 DCGK, veröffentlicht am 28. Februar 2002 von der damit beauftragten Regierungskommission. Vgl. den Grundlagenbericht bei *Theodor Baums* (2001).
- 26 DCGK (2002) Ziff. 2.1.
- 27 *Cadbury*, Code of Best Practice (1992) Ziff. 6.1; *Combined Code* (1999) der Londoner Börse, Abschnitt C.
- 28 SCBP (2002) Ziff. 7 Abs. 3, Hervorhebung beigelegt.
- 29 Bei Statutenänderungen kann sich das gleiche Problem stellen, wie *Anne Héritier Lachat* (2002) 217 mit Fug bemerkt.
- 30 SCBP (2002), Ziff. 7.
- 31 SCBP (2002) Ziff. 9 Abs. 2.
- 32 *Botschaft 1983*, 177/78 Ziff. 332.3 (Hervorhebung beigelegt).
- 33 Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR 1991.
- 34 SCBP (2002) Ziff. 12.
- 35 DCGK (2002) Ziff. 3.5.
- 36 Ausdrücklich vorgesehen in SCBP (2002) Ziff. 14 Abs. 3.
- 37 Die Befürchtung von *Bruno Dallo*, Corporate Governance aus der Sicht des Managements (2002), Ziff. 3 und 4, dass die Geschäftsleitung vom SCBP nicht ernst genug genommen werde, ist unbegründet.
- 38 Der «*Hampel Report*» führt dazu aus: «*We agree with Cadbury that, on the first occasion that an individual is appointed to the Board of a listed company, he or she should receive introduction into the responsibilities of a director.*» *Hampel Report* (1998) Ziff. 3.5.
- 39 Der «*Hampel Report*» hält dazu fest: «*It is equally important that directors should receive further training from time to time, particularly on relevant new laws and regulations and changing commercial risks.*» *Hampel* (1998) Ziff. 3.
- 40 SCBP (2002) Ziff. 14 Abs. 4.
- 41 Immerhin steht im «*Hampel Report*» dazu: «*A recent report of the US National Association of Corporate Directors recommended the introduction of formal procedures by which Boards would assess both their own collective performance and that of individual directors. Some UK Boards already operate such procedures. We believe that this is an interesting development which Boards might usefully consider in the interest of continuing improvement, though we do not feel able to make a firm recommendation on the subject.*», *Hampel Report* (1998) Ziff. 3.13.
- 42 Vgl. DCGK (2002) Ziff. 5.6: «*Der Aufsichtsrat soll regelmässig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen*»; auch *Baums-Bericht* (2001) 103.
- 43 Art. 715a Abs. 1 und 2 OR 1991.
- 44 SCBP (2002) Ziff. 15 Abs. 2.
- 45 Diese Empfehlung richtet sich gegen die gefährliche Unsicherheit der «*Tischvorlage*», die gemäss einer Untersuchung in der Schweiz noch vor kurzem in 90 % der unter die Lupe genommenen Gesellschaften üblich gewesen sein soll, vgl. *Anne Héritier Lachat* (2002) 219.
- 46 SCBP (2002) Ziff. 15 Abs. 1.
- 47 Dazu kommen, je nach dem Auftauchen dringlicher Geschäfte, die ad hoc abgehaltenen ausserordentlichen Sitzungen oder Telefonkonferenzen.
- 48 Unzutreffend *Anne Héritier Lachat* (2002) 219, wo von einer «*approche minimaliste et peu praticable*» die Rede ist.
- 49 SCBP (2002) Ziff. 16.
- 50 DCGK (2002) Ziff. 4.3. Der Deutsche Kodex führt die in der Schweiz in Art. 717 Abs. 1 OR enthaltene Treuepflicht zusätzlich durch ein konkretes Wettbewerbsverbot und ein ausdrückliches (aktives und passives) «*Bak-schisch*»-Verbot näher aus.
- 51 Art. 717 Abs. 1 OR redet auf hoher Abstraktionsebene von den «*guten Treuen*», mit denen die Interessen der Gesellschaft zu wahren seien.
- 52 Insoweit und nur insoweit besteht Übereinstimmung mit der Äusserung von *Peter Forstmoser* (2002) 20.
- 53 Nach der Bundesgerichtspraxis kann unter Umständen im Aussenverhältnis die Genehmigung eines einzigen Mitgliedes dafür ausreichen.
- 54 Kritisch gegenüber der Personalunion *Cadbury Report* (1992) Ziff. 4.9; *Hampel Report* (1998) Ziff. 3.17; *Combined Code* (1999) A.2.1. Ohne auf die Problematik einzutreten, ist *Anne Héritier Lachat* 221 für die Doppelspitze offenbar als allgemein geltendes Obligatorium. Das ist als zu eng abzulehnen, da in bestimmten Fällen eine Personalunion das geringere Übel ist.
- 55 «*Crimen laesae maiestatis*» war ein Straftatbestand des Römischen Rechts von der frühen Kaiserzeit an. Darauf stand die Todesstrafe.
- 56 Es ist Sache des Organisationsreglements (bzw. gegebenenfalls sogar der Statuten), die nötige rechtliche Grundlage für den «*lead director*» zu schaffen. Der «*Swiss Code*» enthält Empfehlungen, am Verwaltungsrat liegt es, diese umzusetzen.
- 57 Vgl. *Turnbull Proposals* (1999), abgedruckt bei *Peter Böckli* (2000A) 152; schon vorher *Cadbury Report* (1992) Ziff. 4.31 und 4.32 sowie 4.39.
- 58 Zur eminent wichtigen Rolle des Managements in allen diesen Bereichen, *Peter Böckli* (1994) 42 ff.
- 59 Vgl. die SWX-Transparenzrichtlinie (2002) zu diesem Punkt, Ziff. 3.1 (c).
- 60 *New York Stock Exchange* (2002), Recommendation 2.
- 61 SCBP (2002) Ziff. 22.
- 62 A.a.O. Ziff. 22 Abs. 2.
- 63 Dies wird von *Anne Héritier Lachat* (2002) 220 klar unterschätzt. Schon die Einhaltung der drei Schweizer Kriterien (Nichtinvolvement in die Geschäftsführung, keine ins Gewicht fallenden Geschäftsbeziehungen, Achtung bei Überkreuzbeziehungen) schneiden tief in die Landesbräuche ein und reduzieren die in Frage kommenden Kandidaten drastisch.
- 64 *New York Stock Exchange* (2002), Recommendation 1.
- 65 *Combined Code* (2000) Ziff. A.3.2 («*or other relationship which could materially interfere with the exercise of their independent judgement*»).
- 66 SCBP (2002) Ziff. 24 Abs. 4.

- 67 Dazu *Peter Böckli* (2000A) 1 ff. Die dort (Anhang 2) abgedruckte ursprüngliche Empfehlung Nr. 9 des «Blue Ribbon Report» wurde später von der SEC in einer etwas weniger scharfen, aber inhaltlich ähnlichen Form in Kraft gesetzt. Diese findet ihren Niederschlag im *SCBP* (2002) Ziff. 24 Abs. 4.
- 68 Die Wahl der *Rechnungslegungsstandards* ist gemäss Art. 663g in Verbindung mit Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR 1991 eine Hauptaufgabe des Verwaltungsrates.
- 69 Fachempfehlungen zur Rechnungslegung.
- 70 Dazu *Peter Böckli*, (2000B) 8 ff.
- 71 Art. 754 Abs. 2 OR 1991.
- 72 Art. 754 Abs. 2 OR 1991.
- 73 Art. 716a Abs. 1 Ziff. 6 OR 1991.
- 74 Klassisch sind die Vorwürfe gegen das Audit Committee im Fall *Enron*, vgl. *US Senate* (2002), vor allem 9/10, 14 ff., 31 ff. und 57/58.

Literatur

Für eine weitere Literaturübersicht vgl. *Peter Böckli* (2000A) 145 ff.

«*Blue Ribbon Report*», Report of the Commission on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, *Millstein/Whitehead* (Hrsg.), New York 1999.

Böckli Peter, Die unentziehbaren Kernkompetenzen des Verwaltungsrates, Zürich 1994.

- Corporate Governance auf Schnellstrassen und Holzwegen, «*Der Schweizer Treuhänder*» 74 (2000) 133 ff. (zitiert 2000A).

- Einführung in die IAS, International Accounting Standards knapp und deutsch, Zürich 2000 (zitiert 2000B).

Botschaft des Bundesrates vom 23. Februar 1983 über die Revision des Aktienrechts, BBl 1983 II 745 ff., («*Botschaft 1983*»).

«*Cadbury*»: Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance: The Code of Best Practice (Cadbury Code), 1st December 1992, London 1992.

«*Combined Code*»: The Combined Code, Principles of Good Governance and Code of Best Practice, London Stock Exchange, London 1999.

Dallo Bruno, Corporate Governance aus der Sicht des Managements, 2002.

Deutscher Corporate Governance Kodex, («*DCGK*») vom Februar 2002, abgedruckt in AG 47 (2002) 236 ff.

Forstmoser Peter, Interessenkonflikte von Verwaltungsratsmitgliedern, in: Festschrift Hermann Schulin, Basel 2002, 9 ff.

«*Greenbury*»: Directors Remuneration: Report of a Study Group chaired by Sir Richard Greenbury (Greenbury Committee Report) 17 July 1995, London 1995.

«*Hampel Report*»: Committee on Corporate Governance; Final Report (Hampel Committee Report) 28 January 1998, London 1998.

Héritier Lachat Anne, Corporate Governance: Quo vadis? Sem. Jud. 2002, 207 ff.

Hofstetter Karl, Corporate Governance in der Schweiz, Begleitbericht zum «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance», Zürich 2002.

Monks/Minow, Corporate Governance, 2. Aufl. Oxford 2001.

New York Stock Exchange, Corporate Accountability and Listing Standards Committee, Report of June 6, 2002, New York 2002 («*New York Stock Exchange 2002*»).

Ratner/Hazen, Securities Laws in a Nutshell, 4. Aufl., St. Paul Minn. 1999.

Sarbanes-Oxley Act, vom 28. Juli 2002.

«*SCBP*», Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance vom 25. März 2002, *Economiesuisse* (Hrsg.), verfasst von *Peter Böckli* mit *Karl Hofstetter*, *Richard T. Meier*, *Thomas Hodler*, *Christian Stiefel*, zeitweise *Herbert Buff*, später *Thomas Pletscher*.

Securities and Exchange Commission, Proposed Certification of Disclosure, June 17, 2002, Washington, D.C. 2000 («*SEC 2002*»).

«*Swiss Code*», siehe *SCBP*.

Transparenzrichtlinie, Richtlinie der Schweizer Börse SWX betreffend Informationen zur Corporate Governance (mit Anhang, in Kraft ab 1. Juli 2002).

«*Turnbull*» *Proposals on Internal Control*, London 1999, abgedruckt in «*Der Schweizer Treuhänder*» 74 (2000) 152.

United States Senate, *The Role of the Board of Directors in Enron's Collapse*, Report prepared by the Permanent Subcommittee on Investigations of the Committee on Governmental Affairs, Washington D.C., July 8, 2002 («*U.S. Senate 2002*»).

Van den Berghe/De Ridder, International Standardisation of Good Corporate Governance. Best Practices for the Board of Directors, Boston 1999.