

**SWISS CODE OF BEST PRACTICE FOR CORPORATE GOVERNANCE**  
**ANHANG 1: EMPFEHLUNGEN ZU DEN ENTSCHÄDIGUNGEN**  
**FÜR VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSLEITUNG**

## **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 Artikel 663b<sup>bis</sup> und 663c Abs. 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 den Bestand ihrer Beteiligungsrechte offen gelegt 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, welche 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 Ziff. 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. 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 weiter zu entwickeln. Dies geschieht im nachfolgend wiedergegebenen Anhang zum «Swiss Code».

## **ANHANG 1: EMPFEHLUNGEN ZU DEN ENTSCHÄDIGUNGEN VON VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSLEITUNG**

Der vorliegende Anhang, der die Bestimmungen des «Swiss Code» mit aktualisierten Empfehlungen verdeutlicht und ergänzt, wird mit seiner Annahme zu dessen integrierendem Bestandteil. Er geht, insoweit als der neue Text Abweichungen enthält, dem Text vom 25. März 2002 vor, und zwar vor allem hinsichtlich der Anforderungen für die *Unabhängigkeit* der Mitglieder des Entschädigungsausschusses (hiernach Ziff. 2).

Der *Anhang 1* zum «Swiss Code» kann weder verbindliche Vorgaben noch ein allgemein gültiges Rezept zur Lösung der mit den Entschädigungen an Spitzenkräfte in Publikumsgesellschaften verbundenen Fragen bieten. Er soll aber Empfehlungen geben für einen eigenverantwortlichen Umgang mit diesen Fragen, die nun einmal ein gesellschaftspolitisches Diskussionsthema 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 Verwaltungsrates 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 Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung sowie über die Leitlinien für die Ausgestaltung der beruflichen Vorsorge für die exekutiven Mitglieder beider Gremien.
- Der Verwaltungsrat weist dem Ausschuss eine Beschlusskompetenz, eine Kompetenz zum Entscheid unter Vorbehalt der Genehmigung durch das Gesamtgremium oder eine Antragskompetenz zu. Der Verwaltungsrat kann sich selbst namentlich die Festlegung der Gesamtentschädigung der Geschäftsleitung sowie die Bestimmung der Entschädigung ihres Vorsitzenden vorbehalten.
- 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 Verwaltungsrates 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 Mitgliedes der Geschäftsleitung mitbestimmt, unter dessen Aufsichts- oder Weisungsrecht es in einem anderen Unternehmen tätig ist.
- Unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates, die bedeutende Aktionäre sind oder solche vertreten, können Mitglieder des Entschädigungsausschusses sein.

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

- 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 Verwaltungsrat gibt dem Entschädigungsausschuss die grundlegenden Elemente des Entschädigungssystems für die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung vor; dieses soll einfach, klar und nachvollziehbar sein.
- 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 nachvollziehbare 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 vergleichbaren Instrumenten 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 Spitzenkräften werden ohne besonderen Anlass überjährige Kündigungsfristen oder unüblich lange Vertragsdauern vermieden.
- Optionsrechte auf Beteiligungsrechte der Gesellschaft werden mit einem Ausübungspreis zugeteilt, der gleich oder vorzugsweise höher ist als der durchschnittliche Kurswert während einer bestimmten Anzahl von Handelstagen vor der Zuteilung.

**6. Der Verwaltungsrat gewährt grundsätzlich keine goldenen Fallschirme und keine Abgangsentschädigungen**

- Das Entschädigungssystem schliesst Sonderleistungen, die für den Fall eines Kontrollwechsels zugesichert werden (goldene Fallschirme und ähnliche Abreden), grundsätzlich aus. Von dieser Empfehlung nicht betroffen sind
  - a) Bestimmungen, die im Fall eines Kontrollwechsels den Spitzenkräften 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 vertraglichen Verpflichtungen und der Bonuszahlungen im Fall eines Ausscheidens aus dem Arbeitsverhältnis.
- Abgangsentschädigungen im Falle einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses ausserhalb eines Kontrollwechsels dürfen an Spitzenkräfte nur bei einem aussergewöhnlichen Leistungsausweis ausgerichtet werden. Legt der Verwaltungsrat ausnahmsweise eine Abgangsentschädigung zum voraus fest, so unterstellt er die Sonderleistung dieser Voraussetzung.
- Sonderleistungen sowohl bei einem Kontrollwechsel wie unter anderen Umständen können nur gerechtfertigt sein, wenn sie im Unternehmensinteresse liegen und das Entgelt für eine sonst nicht abgeleitete, nachweisbar der Gesellschaft erbrachte Leistung darstellen.
- Die Gesellschaft legt jede Sonderleistung offen, die für den Fall eines Kontrollwechsels oder des vorzeitigen Ausscheidens eines Mitgliedes des Verwaltungsrates 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.
- Zieht der Ausschuss externe Berater für Vergleiche und Ratschläge im Bereich der Entschädigung für Spitzenkräfte bei, 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.

## **b) Rolle der Generalversammlung**

### **8. Der Verwaltungsrat erstellt jährlich einen Entschädigungsbericht für die Generalversammlung**

- Der Verwaltungsrat erstellt jährlich auf die ordentliche Generalversammlung hin einen Entschädigungsbericht.
- 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 Aktioptionen nach dem anwendbaren Regelwerk (IFRS oder Swiss GAP FER, in bestimmten Fällen US GAAP).
- 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 für die Mitglieder von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung 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 Verwaltungsrates 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.

**c) 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 die Mitglieder des Verwaltungsrats, die Geschäftsleitung insgesamt und ihr höchst bezahltes Mitglied im Geschäftsjahr bezogen haben, und warum im Geschäftsjahr diese Entschädigungen gesunken, gestiegen oder gleich geblieben sind.

- Der Verwaltungsrat kann den Entschädigungsbericht separat, als Teil des Geschäftsberichtes oder als Teil des Corporate Governance-Berichtes 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 Entschädigungsberichtes nicht bedeutsam sind.

25.06.2007 B/pd