

---

Deutsche Fassung

swiss code  
of best practice  
for corporate  
governance

---

# Vorwort

Seit seiner Einführung im Jahr 2002 hat der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» die Entwicklung der Corporate Governance in der Schweiz massgeblich geprägt und sich als Instrument der Selbstregulierung bewährt.

Verschiedene Entwicklungen in den vergangenen Jahren haben es erforderlich gemacht, den «Swiss Code» anzupassen. Die überarbeitete Fassung berücksichtigt die Neuerungen, die sich aufgrund von Artikel 95 Abs. 3 der Bundesverfassung ergeben haben. Er betont ganz besonders das Konzept des nachhaltigen Unternehmenserfolgs als Leitstern einer sinnvollen «Corporate Social Responsibility». Er sieht zudem spezifische Anpassungen zur Zusammensetzung des Verwaltungsrats (einschliesslich der Frauenvertretung) und zum Risikomanagement (inkl. Compliance) vor.

Der «Swiss Code» gibt den Unternehmen Empfehlungen für die Ausgestaltung ihrer Corporate Governance. Er vermittelt ihnen über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehende Informationen und gewährleistet ihre organisatorische Flexibilität. Diese hat sich als wichtiger Standortvorteil der Schweiz erwiesen. Jedes Unternehmen soll die Möglichkeit behalten, eigene Gestaltungsideen zu verwirklichen. Neu soll dieses aber in geeigneter Weise erklären, soweit die Corporate Governance des Unternehmens von den Empfehlungen des Swiss Code abweicht (Grundsatz «comply or explain»).

---

# 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

---

[Anpassung nach Konsultation]

---

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**, Universität Basel
- **Michèle Burger**, Nestlé
- **Prof Dr. Peter Forstmoser**, Universität Zürich
- **David Frick**, Nestlé, Präsident Rechtskommission economiesuisse
- **Prof. Karl Hofstetter**, Universität Zürich, Schindler Holding
- **Fürsprecher Christian Stiefel**, SwissHoldings
- **Dr. Meinrad Vetter / Erich Herzog**, economiesuisse
- **PD Dr. Christoph Winzeler**, Schweizerische Bankiervereinigung

\* nur «Swiss Code»

\*\* nur Anhang 1

Die Rechtskommissionen von economiesuisse bzw. SwissHoldings und die Trägerorganisationen haben die Entwürfe kommentiert.

Der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (nachstehend «Swiss Code») wurde in seiner revidierten Fassung am [...] vom Vorstand von economiesuisse genehmigt. Die Erläuterungen zur Revision wurden vom Arbeitsausschuss in dessen alleiniger Verantwortung verfasst.

---

# «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance»

## 2.1 Präambel

1 Der «Swiss Code» wurde von economiesuisse als Verband der Schweizer Unternehmen aus allen Branchen im Juli 2002 veröffentlicht und 2007 durch einen Anhang mit Empfehlungen zu Entschädigungen von Verwaltungsrat und oberstem Management ergänzt. Er ist für die interessierten Kreise zu einem wichtigen Referenzwerk geworden. Die neuste Revision reflektiert sowohl die internationalen Entwicklungen der Corporate Governance wie auch die Änderungen auf schweizerischer Ebene, die sich insbesondere durch den neuen Art. 95 Abs. 3 der Bundesverfassung ergeben haben.

2 Der «Swiss Code» zielt auf die Situation in der Schweiz. Diese zeichnet sich vorab durch eine Vielfalt von grossen, mittleren und kleineren Aktiengesellschaften aus. Der «Swiss Code» soll durch eine gut verständliche Darstellung den Referenzrahmen bieten, der von vielen Unternehmen in der Schweiz weitgehend befolgt wird. In einer Zeit der weltweiten Verknüpfung der Kapitalmärkte soll er den ausländischen Investoren ein Bild über die Schweizer «Best Practices» verschaffen. Der «Swiss Code» widerspiegelt schliesslich, dass der Schweizer Gesetzgeber in Fragen der Entschädigung andere Wege eingeschlagen hat, als sie im Ausland üblich sind.

3 Der «Swiss Code» wendet sich im Sinne von Empfehlungen und unter Anwendung des «comply or explain»-Prinzips an die schweizerischen Publikumsgesellschaften. Auch nicht kotierte, volkswirtschaftlich bedeutende Gesellschaften oder Organisationen (inkl. solche in anderer Rechtsform als der Aktiengesellschaft) können dem «Swiss Code» zweckmässige Leitideen entnehmen.

4 Jeder der am Zustandekommen dieses Textes beteiligten Organisationen 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.

## 2.2 «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance»

### **«Corporate Governance» als Leitidee**

Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das nachhaltige Unternehmensinteresse 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. Er strebt aber nicht danach, den Schweizer Unternehmen eine Zwangsjacke anzuziehen. Jedes Unternehmen soll die Möglichkeit behalten, eigene Gestaltungsideen zu verwirklichen. Es erklärt diese in geeigneter Weise, soweit sie von den Empfehlungen des «Swiss Code» abweichen («comply or explain»).

---

# I Die Aktionäre

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

- Die Kompetenzen der Aktionäre<sup>1</sup> werden durch das Gesetz festgelegt. Die Aktionäre sind allein entscheidungsbe-rechtigt hinsichtlich der Personalfragen der obersten Ebene (Wahl und Entlastung des Verwaltungsrats, Wahl des Verwaltungsratspräsidenten und der Mitglieder des Vergütungsausschusses, Wahl der Revisionsstelle und des unabhängigen Stimmrechtsvertreters), der Rechnungsabnahme (Jahres- und Konzernabschluss) sowie der Aus-schüttungs- und Eigenkapitalpolitik (Dividende, Kapitalerhöhung oder -herabsetzung) sowie der Genehmigung der Vergütungen von Verwaltungsrat und Konzernleitung. Die Aktionäre bestimmen in den Statuten den Gesellschafts-zweck 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 Aktionärsrech-te wahrgenommen werden.
- Institutionelle Anleger, Nominees und andere Intermediäre, einschliesslich Proxy Advisors, berücksichtigen die Richtlinien für Institutionelle Investoren zur Ausübung ihrer Mitwirkungsrechte bei Aktiengesellschaften zur Aus-übung der Stimmrechte<sup>2</sup>.
- 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 Aktio-näre 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 Sonderprü-fung) angezeigt ist, damit die Aktionärsrechte nicht geschmälert werden.
- Die Statuten und zumindest die Grundzüge des Organisationsreglements sind jederzeit in schriftlicher oder elektro-nischer 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 Entscheid-grundlagen ausüben können.
- Bei der Einberufung bietet die Gesellschaft in knapper Form Erläuterungen zu den Traktanden und zu den Anträgen des Verwaltungsrats an. Rechtzeitig eingegangene Traktandierungsgesuche und Beschlussanträge der Aktionäre sind bekannt zu machen.

## 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 General-versammlung einen Stichtag fest, so soll dieser sowohl für Namen- wie für Inhaberaktien in der Regel nicht mehr als einige Tage vor dem Versammlungstermin liegen.

---

<sup>1</sup> Alle Funktionsbezeichnungen, ob sprachlich maskulin (Aktionär), feminin (Person) oder sächlich (Mitglied), sind ge-schlechtsneutral und beziehen sich gleicherweise auf Männer und Frauen.

<sup>2</sup> Hrsg. economiesuisse, Januar 2013.

- 
- 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.
  - Die Abstimmungsergebnisse werden so rasch als möglich, spätestens nach Ablauf von einer Woche, 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. Soweit sinnvoll, nutzt der Verwaltungsrat bewährte elektronische Mittel.
  - Wird nach Handmehr abgestimmt, so können die Aktionäre die ablehnenden Stimmen und Stimmenthaltungen aufzeichnen lassen; die Anzahl dieser Stimmen wird bekannt gegeben.
  - 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.
  - Der Verwaltungsrat ergreift geeignete Massnahmen, damit der unabhängige Stimmrechtsvertreter seine Funktion wirksam wahrnehmen kann,
- 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.
  - Der Verwaltungsrat prüft, inwiefern er die Möglichkeiten des Internets im Zusammenhang mit der Generalversammlung sinnvoll nutzen kann.

## **II Verwaltungsrat und Geschäftsleitung**

### **a Aufgaben des Verwaltungsrats**

- 9 Der von den Aktionären gewählte Verwaltungsrat nimmt die Oberleitung und Oberaufsicht 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.
  - Der Verwaltungsrat prägt die Corporate Governance und setzt diese um.
  - Er sorgt in der Planung für die grundsätzliche Übereinstimmung von Strategie, Risiken und Finanzen.
  - Der Verwaltungsrat lässt sich vom Ziel der nachhaltigen Unternehmensentwicklung leiten.

---

**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;
8. die Beschlussfassung über die der Generalversammlung vorzulegenden Anträge zur Vergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung sowie die Erstellung des Vergütungsberichts.

**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 bedeutsame 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 20 ff.) unter sich verteilen können. Die Grösse des Gremiums ist auf die Anforderungen des einzelnen Unternehmens abzustimmen.
- Der Verwaltungsrat stellt eine angemessene Diversität seiner Mitglieder sicher.
- Dem Verwaltungsrat sollen weibliche und männliche Mitglieder mit den erforderlichen Fähigkeiten angehören, damit eine eigenständige Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung gewährleistet ist.
- Eine Mehrheit besteht aus Mitgliedern, die im Sinne von Ziffer 14 unabhängig sind.
- 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 Wahlperiode der Verwaltungsratsmitglieder beträgt ein Jahr.
- Der Verwaltungsrat plant die Nachfolge und legt die Kriterien für die Auswahl der Kandidaten fest.
- Der Verwaltungsrat sorgt für eine aufgabenbezogene Einführung neu gewählter Mitglieder und eine zweckmässige Weiterbildung.

---

## c Unabhängigkeit

### 14 Die Unabhängigkeit von Mitgliedern des Verwaltungsrats richtet sich nach besonderen Grundsätzen

- 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 in institutioneller, finanzieller oder persönlicher Hinsicht festlegen.

## d Arbeitsweise und Vorsitz des Verwaltungsrats

### 15 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 Einberufung und 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 nimmt jährlich eine Selbstevaluation seiner Arbeit und derjenigen seiner Ausschüsse vor.

### 16 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.

## e Umgang mit Interessenkonflikten und Wissensvorsprüngen

### 17 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 Interessengegensatzes 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.



---

**18 Der Verwaltungsrat regelt die näheren Grundsätze für die Ad-hoc-Publizität und trifft Massnahmen zur Verhinderung von Verstössen gegen das Insiderrecht.**

- Der Verwaltungsrat sorgt insbesondere dafür, dass 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 relevanten Wertrechten getroffen werden.

**f Vorsitz von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung**

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

- Der Verwaltungsrat wirkt darauf hin, dass sein Vorsitz und die Spitze der Geschäftsleitung zwei Personen anvertraut werden (Doppelspitze).
- 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 selbständig eine Sitzung des Verwaltungsrats einzuberufen und zu leiten.

**g Umgang mit Risiken und Compliance, internes Kontrollsystem**

**20 Der Verwaltungsrat sorgt für ein dem Unternehmen angepasstes Risikomanagement und ein internes Kontrollsystem. Das Risikomanagement bezieht sich auf finanzielle, operationelle und reputationsmässige Risiken.**

- 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.✚
- Die Gesellschaft richtet eine interne Revision ein. Diese erstattet dem Prüfungsausschuss («Audit Committee») und gegebenenfalls dem Präsidenten des Verwaltungsrats Bericht.

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

- Der Verwaltungsrat ordnet die Funktion der Compliance nach den Besonderheiten des Unternehmens und erlässt geeignete Verhaltensrichtlinien.
- Er orientiert sich dabei an anerkannten Best Practice-Regeln<sup>3</sup>.
- Der Verwaltungsrat 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.

---

<sup>3</sup> Siehe insbesondere die von economiesuisse und SwissHoldings verfassten „Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements vom [...] 2014.

---

## h Ausschüsse des Verwaltungsrats

### 22 Der Verwaltungsrat bildet Ausschüsse mit definierten Aufgaben.

- Der Verwaltungsrat setzt im Rahmen seiner Kompetenzen 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, soweit dieses Recht nicht der Generalversammlung zusteht, die Mitglieder der Ausschüsse. Er ernennt 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.

#### Prüfungsausschuss

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

- Der Ausschuss setzt sich aus nicht exekutiven und unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen.
- Die Mehrheit, darunter der Vorsitzende, ist im Finanz- und Rechnungswesen erfahren. In komplexen Verhältnissen soll zumindest ein Mitglied Finanzexperte (z.B. amtierender oder ehemaliger CEO, CFO oder Wirtschaftsprüfer) sein.

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

- Der Prüfungsausschuss macht sich ein Bild von der Wirksamkeit der externen Revision (Revisionsstelle) 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.

#### Vergütungsausschuss

### 25 Der Verwaltungsrat schlägt der Generalversammlung nicht exekutive und unabhängige Mitglieder zur Wahl in den Vergütungsausschuss («Compensation Committee») vor.

- Dem Vergütungsausschuss kommt bei der Umsetzung der Vorgaben von Gesetz, Statuten und Generalversammlung eine Schlüsselrolle zu, die Sachkenntnis und Engagement im Interesse des Unternehmens verlangt.
- Der Präsident des Verwaltungsrats bzw. der Vorsitzende der Geschäftsleitung können, ausser wenn es um ihre eigene Entschädigung geht, zu den Sitzungen beigezogen werden.
- Im Übrigen gilt Anhang 1.

---

## Nominationsausschuss

### 26 Der Verwaltungsrat setzt einen Nominationsausschuss («Nomination Committee») ein.

- Der Nominationsausschuss setzt sich mehrheitlich aus nicht exekutiven und unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen.
- Der Nominationsausschuss 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 Nominationsausschuss können auch Aufgaben im Zusammenhang mit der Auswahl, Beurteilung und Nachfolgeplanung von Kandidaten für das oberste Kader zugewiesen werden.

## i Besondere Verhältnisse

### 27 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.
- Für dem Swiss Code unterstehende Gesellschaften bleibt der Grundsatz «Comply or Explain» anwendbar.

## III Die Revision

### 28 Die Funktion der externen Revision wird durch die von den Aktionären gewählte Revisionsstelle 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.
- Die Revisionsstelle hält sich an die für sie geltenden Unabhängigkeitsrichtlinien.

## IV Offenlegung

### 29 Die Gesellschaft macht in ihrem Geschäftsbericht Angaben zur Corporate Governance.

- Hinsichtlich der einzelnen Angaben gelten die aktienrechtlichen Bestimmungen sowie die Richtlinie der SIX Swiss Exchange betreffend Information zur Corporate Governance.

---

# Anhang 1

## Einleitung

Der von den Trägern des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» im Jahr 2007 verabschiedete Anhang 1 befasste sich in seinen Empfehlungen und Erläuterungen detailliert mit den Corporate Governance-Aspekten der Entschädigung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in Publikumsgesellschaften. Die «Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften» (VegüV) durch den Bundesrat hat die rechtlichen Rahmenbedingungen auf den 1. Januar 2014 grundlegend verändert. Die Herausforderungen für die Corporate Governance sind aber die gleichen geblieben. Diese hat sicher zu stellen, dass die Vergütungen der obersten Unternehmensvertreter optimale Anreize für eine erfolgreiche Unternehmensführung setzen und mit den Interessen der Aktionäre im Einklang stehen. Die neuen gesetzlichen Vorgaben, auch wenn sie eng sind, lassen zudem weiterhin Spielräume sowohl für die prozedurale wie inhaltliche Gestaltung der Vergütungspraxis auf oberster Unternehmensebene. Die Frage von «Best Practices» für den Bereich der Kompensation von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung stellt sich damit nach wie vor. Die Empfehlungen des «Swiss Code» setzen Leitlinien, die der Umsetzung und weiteren Entwicklung solcher «Best Practices» im neuen regulatorischen Umfeld förderlich sein sollen.

## Empfehlungen zu den Vergütungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Der vorliegende Anhang 1 verdeutlicht und ergänzt die Bestimmung von Ziff. 25 des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» mit aktualisierten Empfehlungen zum Thema der Vergütungen für die Mitglieder von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Er gilt als integrierender Bestandteil des «Swiss Code».

Der Anhang 1 zum «Swiss Code» kann weder verbindliche Vorgaben noch ein allgemein gültiges Rezept zur Lösung der Fragen bieten, die mit den Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung in Publikumsgesellschaften verbunden sind. Er soll aber Empfehlungen geben für einen verantwortlichen Umgang mit diesen Fragen.

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 gesetzlichen Vorgaben, Unternehmensinteresse und Marktgegebenheiten orientierte Verfahren zu gewährleisten. Die der Generalversammlung vorzuschlagenden Vergütungen an Manager und Verwaltungsräte müssen für die Aktionäre zudem nachvollziehbar sein. Die von den Verwaltungsräten ausgehenden Anstrengungen werden somit weiterhin entscheidend sein für die Akzeptanz der Vergütungen der obersten Unternehmensvertreter bei den Aktionären, aber auch bei den Mitarbeitern des eigenen Unternehmens sowie in einer weiteren Öffentlichkeit.

### a Die Rolle der Generalversammlung

#### 1 Der Verwaltungsrat sorgt dafür, dass die Generalversammlung ihre Befugnisse ausüben kann.

- Der Verwaltungsrat entscheidet im Rahmen der gesetzlichen und statutarischen Vorgaben darüber, wie er die verschiedenen die Vergütung betreffenden Abstimmungen und Wahlen in der Generalversammlung strukturiert und organisiert. Er strebt sachlich geführte Debatten und effiziente Entscheidungsfindungen der Generalversammlung an. Der Verwaltungsrat stellt sicher, dass die Aktionäre ihren Willen informiert bilden und zum Ausdruck bringen können.
- Der Präsident des Verwaltungsrats oder der Vorsitzende des Vergütungsausschusses gibt an der Generalversammlung Erläuterungen zum Vergütungsbericht sowie zum Vergütungssystem und beantwortet Fragen.
- Der Verwaltungsrat erleichtert mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln auch die Information und Entscheidungsfindung der Aktionäre im Vorfeld der Generalversammlung.

---

## b Die Rolle des Verwaltungsrats und des Vergütungsausschusses

### 2 **Der Verwaltungsrat fasst Beschluss über die Ausgestaltung des Vergütungssystems für die oberste Unternehmensebene und über die Vergütungsanträge an die Generalversammlung.**

- Der Verwaltungsrat fasst im Rahmen der statutarischen Grundlagen Beschluss über die Vergütungspolitik bzw. die grundsätzliche Ausgestaltung des Vergütungssystems für die Mitglieder des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und allenfalls des Beirats sowie über die Leitlinien für die Ausgestaltung der beruflichen Vorsorge für die exekutiven Mitglieder dieser Gremien.
- Der Verwaltungsrat beschliesst die jährlichen der Generalversammlung zur Abstimmung vorzulegenden Vergütungssummen für Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und evtl. Beirat und begründet diese in seinem Antrag an die Aktionäre auf nachvollziehbare Weise. Er kann dabei auch auf den Vergütungsbericht verweisen.
- Der Verwaltungsrat hält sich bezüglich der Festlegung individueller Entschädigungen an die Beschlüsse der Generalversammlung und an die statutarischen Vorgaben zur Kompetenzaufteilung zwischen ihm und dem Vergütungsausschuss. Er behält sich in der Regel die Genehmigung der Gesamtentschädigung der Geschäftsleitung und der Entschädigung ihres Vorsitzenden vor.

### 3 **Der Verwaltungsrat schlägt der Generalversammlung nicht exekutive und unabhängige Mitglieder zur Wahl in den Vergütungsausschuss vor.**

- Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung unabhängige Mitglieder zur Wahl in den Vergütungsausschuss. Werden von Aktionären Mitglieder vorgeschlagen, die nicht unabhängig sind, informiert der Verwaltungsrat die Generalversammlung über diesen Umstand.
- Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung keine Mitglieder zur Wahl in den Vergütungsausschuss, 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.
- Mitglieder des Verwaltungsrats, die bedeutende Aktionäre sind oder solche vertreten, können Mitglieder des Vergütungsausschusses sein

### 4 **Dem Vergütungsausschuss kommt bei der Umsetzung der Vorgaben von Gesetz, Statuten und Generalversammlung eine Schlüsselrolle zu, die Sachkenntnis und Engagement im Interesse des Unternehmens verlangt.**

- Der Vergütungsausschuss nimmt die ihm übertragenen Aufgaben engagiert wahr. Er vertritt auch in Gesprächen und Verhandlungen über individuelle Vergütungen nur das Unternehmensinteresse. Er verschafft sich die hierfür notwendigen Sachkenntnisse gegebenenfalls durch Beizug unabhängiger externer Berater.
- Der Vergütungsausschuss hält den Verwaltungsrat in dessen Sitzungen auf dem Laufenden und berichtet ihm periodisch über den Stand der Vergütungsprozesse im Rahmen von Gesetz, Statuten und einschlägigen Beschlüssen der Generalversammlung. Er schlägt gegebenenfalls notwendige Änderungen am Vergütungssystem vor.

### 5 **Der Vergütungsausschuss arbeitet nach den Vorgaben des Verwaltungsrats zur Vergütungspolitik einen Vorschlag zur Ausgestaltung des Vergütungssystems für die Spitzenkräfte der Gesellschaft aus.**

- Der Verwaltungsrat gibt dem Vergütungsausschuss im Rahmen der Statuten die grundlegenden Elemente des Vergütungssystems für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung vor; dieses soll möglichst 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 Vergütungssystem 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 Vergütungssystems.

---

## c Einzelheiten des Vergütungssystems

### 6 **Das Vergütungssystem enthält in der Regel feste und variable Teile; es belohnt ein auf mittel- und langfristigen Erfolg abzielendes Verhalten mit erst später verfügbaren Kompensationselementen.**

- Das Vergütungssystem für nicht exekutiv tätige Personen enthält in der Regel nur feste Elemente. Diese bestehen grundsätzlich aus Geldzahlungen und Aktienzuteilungen.
- Enthält das Vergütungssystem 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 sollen mit dem Ziel, die obersten Unternehmensvertreter möglichst nahe an die Interessen langfristig engagierter Aktionäre heranzuführen. Er trägt den verschiedenartigen Auswirkungen einer Zuteilung von Aktien einerseits und von Optionen auf Aktien oder vergleichbare Instrumente andererseits Rechnung. Er berücksichtigt dabei auch Erfahrungen und Entwicklungen auf den einschlägigen Märkten.
- Vergütungen bestehen in der Regel aus sofort verfügbaren Teilen für kürzerfristig feststellbare Zielerreichungen und während mehrerer Jahre aufgeschobenen bzw. gesperrten Teilen für mittel- oder längerfristige Zielerreichungen. Bei aufgeschobenen Vergütungen, die aktienbezogen sind, achtet der Ausschuss auf angemessene «Performancekriterien» und eine sinnvolle Fristenkongruenz.

### 7 **Das Vergütungssystem wird so ausgestaltet, dass sachlich nicht begründete Vorteilszuwendungen und falsche Anreize vermieden werden.**

- Der Vergütungsausschuss 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 die maximal gültigen gesetzlichen Kündigungsfristen und Vertragsdauern von zwölf Monaten eingehalten und keine unzulässigen Abgangsentschädigungen vereinbart.
- Vergütungen im Voraus werden keine ausgerichtet. Antrittsentschädigungen sollen nur soweit zugesprochen werden als sie zur Kompensation werthaltiger Ansprüche dienen, welche das betreffende Neumitglied des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung aufgrund des Unternehmenswechsels verliert.
- Um sachlich nicht begründeten Vorteilen entgegenzuwirken oder um schwerwiegende Compliance-Verfehlungen zu sanktionieren, können auch Rückzahlungspflichten bzw. Verfallsbestimmungen für aufgeschobene oder gesperrte Vergütungen vereinbart werden («claw backs»).

### 8 **Der Vergütungsausschuss 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.

---

## d Vergütungsbericht und Transparenz

### 9 **Der Verwaltungsrat erstellt jährlich einen Vergütungsbericht und sorgt für Transparenz im Bereich der Vergütungen an die Mitglieder von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.**

- Der Vergütungsbericht enthält die gesetzlich geforderten Inhalte und stellt darüber hinaus das Vergütungssystem und seine Anwendung im Geschäftsjahr dar. Aus dem Vergütungsbericht geht hervor, welche Vergütungen den Mitgliedern des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung insgesamt und ihrem höchstbezahlten Mitglied für das Geschäftsjahr zugesprochen wurden und warum diese Vergütungen im Geschäftsjahr gesunken oder gestiegen sind („pay-for-performance“ Zusammenhang).
- Der Vergütungsbericht zeigt die wesentlichen Kriterien, die für die Bemessung der variablen Vergütungselemente herangezogen worden sind, und die Bewertung von Aktienbasierten Vergütungselementen nach dem anwendbaren Regelwerk.
- Der Vergütungsbericht nennt die für Vergütungsfragen beigezogenen externen Berater und beschreibt die erstellten Vergleiche.
- Der Vergütungsbericht zeigt überdies transparent auf, wie der Verwaltungsrat und der Vergütungsausschuss die im Voraus gefällten Vergütungsbeschlüsse der Generalversammlung im Geschäftsjahr umsetzen.
- Falls die Generalversammlung die Gesamtvergütung prospektiv genehmigt oder beschliesst, kann der Verwaltungsrat den Vergütungsbericht der Generalversammlung konsultativ zur Abstimmung vorlegen