

2023

# → Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

Deutsche Fassung





# Inhalt

<b>Trägerschaft</b>	<b>4</b>
<b>Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance</b>	<b>6</b>
<b>Präambel</b>	<b>6</b>
<b>«Corporate Governance» als Leitidee</b>	<b>6</b>
<b>Aktionärinnen und Aktionäre sowie Generalversammlung</b>	<b>7</b>
<b>Verwaltungsrat und Geschäftsleitung</b>	<b>10</b>
Aufgaben des Verwaltungsrats	
Zusammensetzung des Verwaltungsrats	
Unabhängigkeit und zeitliches Engagement der Verwaltungsratsmitglieder	
Arbeitsweise sowie Vorsitz von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	
Umgang mit Interessenkonflikten und Wissensvorsprüngen	
Ausschüsse des Verwaltungsrats	
Umgang mit Risiken, Compliance und Finanzüberwachung (internes Kontrollsystem)	
<b>Unabhängige externe Prüfungen</b>	<b>20</b>
<b>Offenlegung</b>	<b>20</b>
<b>Festlegung der Vergütungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung</b>	<b>21</b>
Die Rolle der Generalversammlung	
Die Rolle des Verwaltungsrats und des Vergütungsausschusses	
Grundsätze der Vergütungspolitik und des Vergütungssystems	
Vergütungsbericht und Transparenz	
<b>Besondere Verhältnisse</b>	<b>24</b>



Eine zukunftsgerichtete Corporate Governance liegt im ureigenen, nachhaltigen Interesse jedes Unternehmens. Sie ist wesentliche Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg und die Schaffung von nachhaltigem Mehrwert. Der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» ist ein Musterbeispiel von Selbstregulierung in der Schweiz. Er hat sich seit seiner Einführung im Jahr 2002 als wichtige Leitlinie für verantwortungsvolles Unternehmertum in der Schweiz etabliert.

Mit dem «Swiss Code» erhalten die Unternehmen wertvolle Empfehlungen zur Ausgestaltung einer nachhaltigen Unternehmensführung. Er liefert über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehende Informationen und gewährleistet den Unternehmen gleichzeitig organisatorische Flexibilität. Seit seiner letzten Revision gab es wichtige politische und gesellschaftliche Entwicklungen, die nun in die neue Fassung eingeflossen sind. So wurde die Aktienrechtsrevision abgeschlossen und der Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative mit seinen neuen Berichterstattungs- und Sorgfaltsprüfungspflichten trat in Kraft.

Darüber hinaus wird die Nachhaltigkeitsdebatte seit einigen Jahren aufgrund von Klimawandel, Pandemie und gesellschaftlichen Fragen immer intensiver geführt. Die Wirtschaft hat sich dabei immer konstruktiv in den Dialog zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung eingebracht. Aus unserer Sicht ist es letztlich entscheidend, dass wir alle die Nachhaltigkeit umfassend verstehen. In einer liberalen und nachhaltigen Marktwirtschaft müssen wir ökonomische, soziale und ökologische Ziele stets ganzheitlich berücksichtigen. Der Fokus auf nur einen Aspekt führt nicht zu den gewünschten nachhaltigen Fortschritten.

Der Bedeutung all dieser Entwicklungen trägt die überarbeitete Fassung des «Swiss Code» Rechnung. Wichtige Ergänzungen betreffen die Rolle der Compliance, die Unternehmenskultur, die Regelung von Interessenkonflikten sowie die Schärfung in Bezug auf die Zusammensetzung des Verwaltungsrats und die damit einhergehende Diversität. Seit der letzten Revision bewährt hat sich der Ansatz «comply or explain»; er wurde denn auch beibehalten. Unternehmen sind damit weiterhin frei, eigene Gestaltungsideen umzusetzen. Sie haben sich aber gegenüber Investoren zu erklären, falls die Corporate Governance des Unternehmens von den Empfehlungen des «Swiss Codes» abweicht.

Mit der neuen Fassung wird die Basis dafür gelegt, dass der «Swiss Code» auch in den kommenden Jahren ein wichtiger Standortvorteil für die Schweiz bleibt.



**Christoph Mäder**  
Präsident



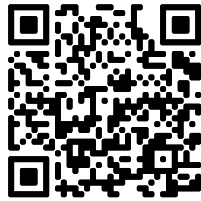
**Monika Rühl**  
Vorsitzende der  
Geschäftsleitung

# Trägerschaft

Zahlreiche Organisationen tragen den «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (nachstehend «Swiss Code») mit. Eine aktuelle Liste der Trägerorganisationen findet sich online:

---

## Trägerorganisationen des «Swiss Codes»



Weiteren Organisationen steht es offen, ebenfalls eine Unterstützungserklärung abzugeben. Sie werden in der Liste der Trägerorganisationen online ergänzt. Alle Trägerorganisationen werden in die weitere Entwicklung des «Swiss Codes» mit einbezogen.

## Mitglieder des Arbeitsausschusses für die Bearbeitung der Texte

Prof. Dr. Andreas Bohrer, Lonza Group AG
Oliver Buschan, Schweizerische Bankiervereinigung
David Frick, Präsident Rechtskommission economiesuisse, Präsident SwissHoldings, Nestlé AG
Erich Herzog, LL. M., economiesuisse
Prof. Dr. Karl Hofstetter, Universität Zürich
Dr. Marius Klauser, EXPERTsuisse
Dr. Katja Roth Pellanda, LL. M., Zürich Insurance Group AG
Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdisser, Universität St. Gallen
Prof. Dr. Hans-Ueli Vogt, Universität Zürich

Die Mitglieder von economiesuisse, die Rechtskommission des Verbands sowie die Trägerorganisationen und weitere interessierte Kreise haben die Entwürfe kommentiert.

Der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» wurde in seiner revidierten Fassung am 14. November 2022 vom Vorstand von economiesuisse genehmigt.

David Frick,  
Leiter Redaktionsgruppe  
«Swiss Code»

«Der Erfolg des «Swiss Codes» beruht auf seiner Akzeptanz. Gleichzeitig muss er im Licht der rechtlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen seine Relevanz behalten. So fordert er beispielsweise die Schaffung von nachhaltigem Mehrwert. Aber auch der neue «Swiss Code» bleibt eine prinzipienorientierte Sammlung von Schweizer Lösungsansätzen. Sein Ziel bleibt, einen Beitrag zu leisten zu einer nachhaltigen Wirtschaft, welche das Vertrauen der Gesellschaft genießt.»

# Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

## Präambel

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. Im Jahr 2014 wurde der «Swiss Code» aufgrund des damals neuen Art. 95 Abs. 3 der Bundesverfassung (sogenannte «Minder-Initiative») revidiert. Die 2022 überarbeitete Fassung berücksichtigt zum einen die internationalen Entwicklungen im Bereich der Corporate Governance und zum anderen die Änderungen auf schweizerischer Ebene, die sich insbesondere aufgrund der Aktienrechtsrevision vom 19. Juni 2020 und durch die Entwicklungen im Bereich der Nachhaltigkeit (insbesondere «Environment, Social and Governance», abgekürzt «ESG») ergeben haben.

Der «Swiss Code» ist zu einem wichtigen Referenzwerk für Fragen der Corporate Governance geworden, welches unter Berücksichtigung von internationalen Entwicklungen auf die Situation in der Schweiz abzielt. Obwohl sich der «Swiss Code» in erster Linie an die schweizerischen Publikumsgesellschaften richtet, können ihm auch nicht börsennotierte Gesellschaften oder Organisationen (inklusive solche, die nicht Aktiengesellschaften sind) zweckmässige Leitideen entnehmen.

Die «Best Practices», die der «Swiss Code» festhält, sind Leitlinien und Empfehlungen. Jedem Unternehmen soll es offenstehen, in Ergänzung zum «Swiss Code» – und wo nötig auch in Abweichung davon – andere Gewichtungen vorzunehmen und eigene Ideen zu verfolgen. Weicht ein Unternehmen in diesem Sinn vom «Swiss Code» ab, so erklärt es die von ihm gewählte individuelle Gestaltung in geeigneter Weise, entsprechend dem Prinzip «comply or explain».

## «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 Leitung und Aufsicht anstreben. Unternehmerische Tätigkeit ist nachhaltig, wenn dabei die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen im Unternehmen berücksichtigt und wirtschaftliche, soziale sowie ökologische Ziele ganzheitlich angestrebt werden.

Eine gute Corporate Governance dient folglich dem Ziel des nachhaltigen Unternehmensinteresses. Sie ist wesentliche Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg und die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts ist nicht nur im Interesse der Aktionärinnen und Aktionäre als wirtschaftliche Eigentümerinnen und Eigentümer bzw. Risikokapitalgebende der Gesellschaft, sondern auch im Interesse der übrigen Anspruchsgruppen.



## Aktionärinnen und Aktionäre sowie Generalversammlung

### 1

Den Aktionärinnen und Aktionären steht die letzte Entscheidung in der Gesellschaft zu.

- Die Kompetenzen der Aktionärinnen und Aktionäre werden durch das Gesetz und die Statuten festgelegt. Die Aktionärinnen und Aktionäre sind insbesondere entscheidungsberechtigt hinsichtlich:
  - der Festsetzung und Änderung der Statuten;
  - der Wahl und Entlastung der Mitglieder des Verwaltungsrats, einschliesslich der Verwaltungsratspräsidentin oder des Verwaltungsratspräsidenten und der Mitglieder des Vergütungsausschusses, der Wahl der Revisionsstelle und der unabhängigen Stimmrechtsvertreterin oder des unabhängigen Stimmrechtsvertreters;
  - der Abnahme von Jahres- und Konzernrechnung, des Lageberichts sowie der Berichterstattung über nichtfinanzielle Belange;
  - der Ausschüttungs- und Eigenkapitalpolitik (inklusive Dividende, Zwischendividende, Kapitalerhöhung, Schaffung eines Kapitalbands, Kapitalherabsetzung oder Rückzahlung von Kapitalreserven);
  - der Genehmigung der Gesamtbeträge der Vergütungen von Verwaltungsrat und Konzernleitung;
  - der Entscheidung über Fusion, Spaltung, Umwandlung, Dekotierung und Liquidation.

Die Aktionärinnen und Aktionäre bestimmen in den Statuten den Gesellschaftszweck sowie die wesentlichen Eckwerte der Unternehmenstätigkeit. Sie können gegebenenfalls auch Stellung nehmen zu Fragen der nachhaltigen Unternehmensentwicklung, inklusive soziale und gesellschaftspolitische Fragen (wie CO<sub>2</sub>- oder andere Umweltziele, Achtung der Menschenrechte usw.). Die unentziehbaren Kompetenzen des Verwaltungsrats bleiben vorbehalten.

- Die Aktionärinnen und Aktionäre nehmen ihre Mitwirkungsrechte in der Generalversammlung wahr und haben – unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben – das Recht, im Rahmen der Traktanden Anträge zu stellen. Der Verwaltungsrat nimmt diese, zusammen mit einer kurzen Begründung, in die Einberufung der Generalversammlung auf. Die Aktionärinnen und Aktionäre können nach Massgabe des Gesetzes auch ausserhalb der Traktanden Auskünfte zu Angelegenheiten der Gesellschaft verlangen oder eine Sonderuntersuchung beantragen.
- Institutionelle Anlegerinnen und Anleger, Nominees und andere Intermediäre, die im eigenen Namen Aktionärsrechte ausüben, sorgen soweit möglich dafür, dass die wirtschaftlich Berechtigten Einfluss darauf nehmen können, wie diese Aktionärsrechte wahrgenommen werden.
- Institutionelle Anlegerinnen und Anleger, Nominees und andere Intermediäre, einschliesslich der Stimmrechtsberaterinnen und Stimmrechtsberater, verhalten sich gegenüber der Gesellschaft transparent und berücksichtigen die Richtlinien für institutionelle Investoren zur Ausübung ihrer Mitwirkungsrechte bei Aktiengesellschaften.<sup>1</sup>
- Werden Namenaktien über Depotbanken erworben, sollen diese die Erwerbberin oder den Erwerber einladen, sich im Aktienbuch der Gesellschaft eintragen zu lassen.

<sup>1</sup> Hrsg. ASIP, Schweizerischer Pensionskassenverband, Ausgleichsfonds AHV/IV/EO, economiesuisse, Ethos – Schweizerische Stiftung für nachhaltige Entwicklung, Schweizerische Bankiervereinigung und SwissHoldings, Januar 2013.

2

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

- Zu diesem Zweck können die Statuten die im Gesetz vorgesehenen Schwellenwerte herabsetzen, namentlich für die Einberufung einer Generalversammlung oder für die Aufnahme eines begründeten Antrags bzw. eines Gesuchs um Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands in die Einladung zur Generalversammlung.
- Bei der Festlegung der Traktanden wahrt der Verwaltungsrat den Grundsatz der Einheit der Materie.
- Die Statuten und zumindest die Grundzüge des Organisationsreglements sind in schriftlicher oder elektronischer Form erhältlich. Die Gesellschaft publiziert die Statuten auf ihrer Website.

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 Aktionärinnen und Aktionäre so, dass sie ihre Rechte in Kenntnis der wesentlichen Entscheidungsgrundlagen ausüben können.
- In der Einladung zur Generalversammlung bietet die Gesellschaft in verständlicher Form Erläuterungen zu den Traktanden und den Anträgen des Verwaltungsrats an. Sie kann den Aktionärinnen und Aktionären weiterführende Informationen ausserhalb der Einladung zugänglich machen.
- Der Verwaltungsrat legt die Form der Durchführung der Generalversammlung fest. Er kann sie, ausser als reine Präsenzversammlung, namentlich auch als Präsenz- und zugleich elektronische Versammlung (hybride Versammlung) oder als nur elektronische Versammlung (virtuelle Versammlung) durchführen, wenn damit die Teilnahme für die Aktionärinnen und Aktionäre erleichtert und die geordnete und sichere Durchführung der Versammlung nicht gefährdet wird.
- Aktionärinnen und Aktionäre, die unter Verwendung elektronischer Mittel an der Generalversammlung teilnehmen oder einzelne Rechte ausüben, sind selber verantwortlich dafür, dass die von ihnen verwendeten elektronischen Mittel funktionsfähig sind. Sie verantworten gegebenenfalls auch die von ihnen zugelassene Teilnahme von Drittpersonen.

4

Die Gesellschaft erleichtert den Aktionärinnen und Aktionären die Teilnahme an der Generalversammlung und die Ausübung ihrer Rechte durch frühzeitige und klare Festsetzung der Termine.

- Die Gesellschaft gibt den Termin der ordentlichen Generalversammlung möglichst frühzeitig bekannt.
- Sie gibt zudem den Termin bekannt, bis zu dem Traktandierungsbegehren und Gesuche um die Aufnahme von Anträgen in die Einberufung zur Generalversammlung eingereicht werden können. Dieser Tag soll nicht weiter als nötig vor der Generalversammlung liegen.
- Legt die Gesellschaft für die Feststellung der Berechtigung zur Ausübung der Aktionärsrechte vor der Generalversammlung einen Stichtag fest, so soll dieser in der Regel nicht mehr als einige Tage vor dem Versammlungstermin liegen.

5

In der Generalversammlung sorgt der Verwaltungsrat dafür, dass die Aktionärinnen und Aktionäre sich zu den Traktanden sachlich und konzis äussern können.

- Der Verwaltungsrat stellt sicher, dass die Aktionärinnen und Aktionäre ihren Willen zum Ausdruck bringen können.
- Die/Der Vorsitzende benützt die Leitungsbefugnis dazu, die Ausübung der Aktionärsrechte zu gewährleisten. Sie/Er leitet die Versammlung ausgewogen und zielgerichtet.
- Die/Der Vorsitzende sorgt für einen effizienten Versammlungsablauf und achtet darauf, dass es nicht zu ausschweifenden, sich wiederholenden oder verletzenden Voten kommt. Bei zahlreichen Wortmeldungen zum gleichen Verhandlungsgegenstand kann die Redezeit angemessen eingeschränkt werden.

6

**Das Recht der Aktionärinnen und Aktionäre auf Auskunft ist organisatorisch zu gewährleisten.**

- Die/Der Vorsitzende beantwortet relevante, die Gesellschaft betreffende Fragen oder lässt sie durch die Vorsitzenden der Ausschüsse des Verwaltungsrats bzw. durch weitere fachkundige Personen beantworten.
- Umfangreiche oder komplexe Fragen oder Fragenkataloge sollen dem Verwaltungsrat schriftlich so frühzeitig vorgelegt werden, dass dieser die Antworten vorbereiten kann. Solche Fragen oder Fragenkataloge können auch vor oder nach der Generalversammlung beantwortet werden.

7

**In der Generalversammlung soll der Wille der Mehrheit unverfälscht zum Ausdruck kommen.**

- Die/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.
- Bei der Abstimmung über die Entlastung von Organmitgliedern kann die/der Vorsitzende eine Globalabstimmung durchführen, falls nicht im Vorfeld eine individuelle Abstimmung traktandiert wurde oder die Generalversammlung aufgrund eines entsprechenden Antrags eine individuelle Abstimmung beschliesst.
- Der Verwaltungsrat ergreift geeignete Massnahmen, damit die unabhängige Stimmrechtsvertreterin oder der unabhängige Stimmrechtsvertreter die Funktion wirksam wahrnehmen kann. Diese/r behandelt die erhaltenen Weisungen der einzelnen Aktionärinnen und Aktionäre bis zur Generalversammlung vertraulich und kann der Gesellschaft frühestens drei Werktage vor der Generalversammlung eine allgemeine Auskunft über die eingegangenen Weisungen erteilen.
- Die Abstimmungs- und Wahlresultate werden den Aktionärinnen und Aktionären so rasch als möglich zugänglich gemacht.

8

**Der Verwaltungsrat pflegt den Dialog mit den Aktionärinnen und Aktionären auch zwischen den Generalversammlungen.**

- Der Verwaltungsrat sucht in wichtigen Fragen den Dialog mit den Aktionärinnen und Aktionären und steht ihnen für einen Austausch zur Verfügung, um ihre wesentlichen Anliegen in seine Planung und seine Entscheide miteinzubeziehen. Die Gesellschaft bezeichnet die für die Aktionärsbeziehungen zuständigen Stellen.
- Der Verwaltungsrat pflegt auch den Dialog mit anderen zentralen Anspruchsgruppen des Unternehmens und beachtet die Ergebnisse, die sich daraus ergeben.
- Der Verwaltungsrat erleichtert mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln die Information und Entscheidungsfindung der Aktionärinnen und Aktionäre im Vorfeld der Generalversammlung. Lehnt bei einer Abstimmung ein wesentlicher Teil der Stimmen den Antrag des Verwaltungsrats ab, so nimmt dieser den Dialog mit den Aktionärinnen und Aktionären auf und setzt sich mit ihren Anliegen auseinander.
- Bei der Erteilung von Informationen an Aktionärinnen und Aktionäre und bei der Pflege des Kontakts mit diesen beachtet der Verwaltungsrat die anwendbaren Offenlegungsvorschriften und den gesetzlichen Gleichbehandlungsgrundsatz.

## Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

### Aufgaben des Verwaltungsrats

9

Der Verwaltungsrat nimmt die Oberleitung und Oberaufsicht im Konzern wahr und legt das nachhaltige Unternehmensinteresse fest.

- Der Verwaltungsrat nimmt die Oberleitung und Oberaufsicht des Unternehmens bzw. Konzerns wahr und konkretisiert im Rahmen seiner Aufgaben das nachhaltige Unternehmensinteresse. Er berücksichtigt bei seinen Entscheiden neben den Interessen der Aktionärinnen und Aktionäre auch die Interessen der Arbeitnehmenden, Geschäftspartner und Kunden sowie von Gesellschaft und Umwelt. Er folgt dabei allfälligen Vorgaben der Statuten.
- Der Verwaltungsrat bestimmt im Rahmen der Oberleitung die strategischen Ziele, die generellen Mittel zu ihrer Erreichung und die mit der Führung der Geschäfte zu beauftragenden Personen.
- Er sorgt in der Planung für die grundsätzliche Übereinstimmung von Strategie, Risiken und Finanzen.
- Er sorgt für ein dem Unternehmen angepasstes internes Kontrollsystem (Ziff. 26 ff.).
- Der Verwaltungsrat prägt die Corporate Governance und setzt diese um. Er sorgt für ein dem Unternehmen angepasstes Führungssystem. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung setzen die Unternehmensinteressen stets vor allfällige persönliche Interessen und die Interessen Dritter.

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 Einreichung eines Gesuchs um Nachlassstundung und die Benachrichtigung des Gerichts im Falle der Überschuldung;
  8. die Erstellung des Vergütungsberichts;
  9. die Genehmigung und Unterzeichnung des Berichts über die nichtfinanziellen Belange.

11

Der Verwaltungsrat ordnet die Kompetenzen der mit der Geschäftsführung betrauten Personen.

- Der Verwaltungsrat sorgt für eine zweckmässige Zuweisung von Leitungs- und Aufsichtsaufgaben.
- Überträgt er Leitungs- und Aufsichtsfunktionen an eine/n Delegierte/n oder eine Geschäftsleitung, so erlässt er ein Organisationsreglement mit einer klaren Abgrenzung der Kompetenzen. Er behält sich in der Regel bestimmte bedeutsame Geschäfte zur Genehmigung vor.
- Er sorgt für angemessene Kontrollen.

12

---

**Der Verwaltungsrat prägt die Unternehmenskultur.**

- Der Verwaltungsrat fördert eine Kultur, die zu unternehmerischem Handeln ermutigt und von Integrität, Langfristigkeit sowie Verantwortung geprägt ist. Fragen und heikle Themen sollen offen angesprochen werden können.
- Der Verwaltungsrat sorgt dafür, dass Mitarbeitende die von ihnen festgestellten mutmasslichen Unregelmässigkeiten im Unternehmen bei einer unabhängigen internen oder externen Stelle melden können, ohne mit Nachteilen rechnen zu müssen. Die Meldungen werden geprüft. Das Unternehmen reagiert in angemessener Weise auf festgestellte Unregelmässigkeiten.
- Der Verwaltungsrat gibt sich regelmässig Rechenschaft über die konsequente Umsetzung einer dem verantwortungsvollen Handeln des Unternehmens verpflichteten Unternehmenskultur.

### **Zusammensetzung des Verwaltungsrats**

13

---

**Der Verwaltungsrat soll sich aus Personen zusammensetzen, die in ihrem Zusammenwirken als Gremium für eine optimale Erfüllung der Aufgaben sorgen.**

- Der Verwaltungsrat soll so klein sein, dass eine effiziente Willensbildung möglich ist, und so gross, dass seine Mitglieder Fähigkeiten, Erfahrung und Wissen aus verschiedenen Bereichen ins Gremium einbringen können. Die Grösse des Verwaltungsrats ist auf die Anforderungen des einzelnen Unternehmens abzustimmen.
- Der Verwaltungsrat strebt eine dem Unternehmen angemessene Diversität seiner Mitglieder hinsichtlich Kompetenzen, Erfahrung, Geschlecht, Alter, Hintergrund und Herkunft an. Die Mitglieder sollen die erforderlichen Fähigkeiten und Eigenschaften haben, damit der Verwaltungsrat seine Leitungs- und Aufsichtsaufgaben kompetent erfüllen kann, eine Vielfalt von Perspektiven in seine Entscheidungsfindung einfliessen und eine eigenständige Meinungs- und Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung gewährleistet ist.
- Der Verwaltungsrat strebt an, dass die gesetzlichen Richtwerte für eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung erreicht werden. Er trifft im Rahmen seiner Personal- und Nachfolgeplanung Massnahmen zur Förderung des zu wenig stark vertretenen Geschlechts.
- Dem Verwaltungsrat sollen genügend Mitglieder angehören, die mit den schweizerischen Gegebenheiten vertraut sind. Ist eine Gesellschaft zu einem bedeutsamen Teil im Ausland tätig, sollen dem Verwaltungsrat auch Personen mit entsprechender internationaler Erfahrung oder ausländische Mitglieder angehören.

14

---

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

- Der Verwaltungsrat plant die Nachfolge und legt die Kriterien für die Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten fest. Er stützt sich dabei auf ein dem Unternehmen entsprechendes Anforderungsprofil für den Gesamtverwaltungsrat.
- Der Verwaltungsrat sorgt für eine aufgabenbezogene Einführung neu gewählter Mitglieder und eine zweckmässige Weiterbildung.

## Unabhängigkeit und zeitliches Engagement der Verwaltungsratsmitglieder

15

Dem Verwaltungsrat gehören mehrheitlich unabhängige Mitglieder an. Ihnen kommt namentlich in den Ausschüssen eine besondere Bedeutung zu.

- Als unabhängig gelten nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats, die sowohl:
  - der Geschäftsleitung nie oder vor mehr als drei Jahren angehörten;
  - der externen Revision als leitende Revisorin oder leitender Revisor<sup>2</sup> nie oder vor mehr als zwei Jahren angehörten;
  - mit der Gesellschaft in keinen oder nur verhältnismässig geringfügigen geschäftlichen Beziehungen stehen.
- Der Verwaltungsrat kann weitere Kriterien der Unabhängigkeit festlegen. Bei kreuzweiser Einsitznahme hat der Verwaltungsrat die Unabhängigkeit im Einzelfall gesondert zu prüfen.
- Die Mitglieder des Verwaltungsrats stellen sicher, dass sie auch erhöhten zeitlichen Anforderungen ihres Amtes entsprechen können. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats organisiert sich so, dass es sein Mandat korrekt und gewissenhaft wahrnehmen kann.
- Die Statuten enthalten Bestimmungen über die Anzahl der Tätigkeiten für Mitglieder des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und des Beirats in vergleichbaren Funktionen bei anderen Unternehmen oder Institutionen. Im Fall der Annahme einer neuen Tätigkeit informiert die betreffende Person die zuständige Stelle vorgängig. Der Verwaltungsrat legt den Prozess betreffend die Zustimmung bei Mitgliedern der Geschäftsleitung bzw. die Information bei Mitgliedern des Verwaltungsrats fest.
- Der Verwaltungsrat nimmt regelmässig eine Selbstevaluation seiner Arbeit und derjenigen seiner Ausschüsse vor und erwägt periodisch eine externe Evaluation. Er informiert darüber im Jahresbericht.

<sup>2</sup>

Umfasst auch Personen, die im betreffenden Revisionsunternehmen eine Entscheidfunktion innehaben.

## Arbeitsweise sowie Vorsitz von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

16

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

- Der Verwaltungsrat hält entsprechend den Erfordernissen des Unternehmens regelmässig Sitzungen ab, mindestens viermal im Jahr. Daneben sorgt die Präsidentin oder der Präsident, wenn immer erforderlich, auch für eine kurzfristige Einberufung und Beratung.
- Der Verwaltungsrat kann für seine Sitzungen elektronische Mittel nutzen.
- 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 aussenstehende Sachverständige in Anspruch nehmen.

17

**Die Präsidentin bzw. der Präsident ist verantwortlich für die Vorbereitung und Leitung der Sitzung; sie/er ist Garant/Garant der Information.**

- Die Präsidentin bzw. der Präsident nimmt die Leitung des Verwaltungsrats im Interesse der Gesellschaft wahr. Sie/Er gewährleistet die ordnungsmässigen und effizienten Abläufe von Vorbereitung, Beratung, Beschlussfassung und Ausführung.
- Die Präsidentin bzw. der Präsident sorgt im Zusammenwirken mit der Geschäftsleitung für eine rechtzeitige Information über alle für die Erfüllung der Aufgaben des Verwaltungsrats erheblichen Aspekte der Gesellschaft. Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten die übersichtlich aufbereiteten und verständlichen Unterlagen in der Regel vor der Sitzung zugestellt; andernfalls lässt die Präsidentin bzw. 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, die für Antworten auf vertiefende Fragen unentbehrlich sind, bleiben erreichbar.

18

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

- Der Verwaltungsrat wirkt darauf hin, dass sein Präsidium und der Vorsitz der Geschäftsleitung zwei verschiedenen Personen anvertraut werden («Doppelspitze»).
- Entschliesst sich der Verwaltungsrat aus unternehmensspezifischen Gründen, z. B. weil die Konstellation der verfügbaren Personen es nahelegt, zur Personalunion oder wechselt die/der bisherige Vorsitzende der Geschäftsleitung in den Verwaltungsrat, um dessen Präsidium zu übernehmen, so sorgt der Verwaltungsrat für angemessene Kontrollen. Er bestimmt zur Erfüllung dieser Aufgabe ein nicht exekutives, erfahrenes Mitglied («lead independent director»). Dieses ist befugt, wenn nötig selbstständig Sitzungen mit den unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats einzuberufen und durchzuführen.

## Umgang mit Interessenkonflikten und Wissensvorsprüngen

19

Der Verwaltungsrat und jedes Mitglied von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sorgen dafür, dass Interessenkonflikte die unabhängige Wahrung der Gesellschaftsinteressen nicht gefährden.

- Jedes Mitglied von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung hat seine persönlichen und geschäftlichen Verhältnisse so zu ordnen, dass Interessenkonflikte mit der Gesellschaft möglichst vermieden werden. Es schliesst keine Beteiligungs- und andere Geschäfte ab bzw. nimmt keine Vorteile an, die seine unabhängige Wahrung der Gesellschaftsinteressen gefährden können.
- Hat ein Verwaltungsrats- oder Geschäftsleitungsmitglied persönliche Interessen, die die Interessen der Gesellschaft berühren, oder muss es entsprechende Interessen Dritter wahren (Interessenberührung), so benachrichtigt es die/den Vorsitzende/n des betroffenen Gremiums. Es legt alle relevanten Umstände offen, damit die/der Vorsitzende die beim Betreffenden bestehende Interessenlage beurteilen kann.
- Unterliegt das Verwaltungsrats- bzw. Geschäftsleitungsmitglied entgegengesetzten Interessen oder muss es solche wahren (Interessenkonflikt), so trifft das Gremium (oder das von ihm bezeichnete Mitglied) einen der Intensität des Interessengegensatzes entsprechenden Entscheid, damit die unabhängige Wahrung der Gesellschaftsinteressen gewährleistet bleibt. Es prüft insbesondere, ob das betreffende Verwaltungsrats- bzw. Geschäftsleitungsmitglied in den Ausstand treten muss oder ob eine doppelte Beschlussfassung mit und ohne das vom Konflikt betroffene Gremiumsmitglied genügt. Es hört die/den Betroffene/n an.
- Im Fall eines Ausstands beschliesst das Gremium, ob dieser – je nach der Intensität des Konflikts – nur bei der Beschlussfassung oder zusätzlich auch bei der Beratung gilt. Anstelle dieser Massnahmen oder zusätzlich kann es eine/n unabhängige/n Dritte/n mit der vorgängigen Beurteilung des Geschäfts beauftragen oder dieses der Generalversammlung zur Genehmigung vorlegen.
- Bei einem andauernden Interessenkonflikt entscheidet der Verwaltungsrat, ob das betreffende Mitglied zum Rücktritt aufgefordert bzw. nicht mehr zur Wiederwahl nominiert werden sollte.
- Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Organmitgliedern oder zwischen der Gesellschaft und sie kontrollierenden Aktionärinnen und Aktionären oder diesen nahestehenden Personen unterstehen in allen Fällen dem Grundsatz des Abschlusses zu Drittbedingungen, müssen im Gesellschaftsinteresse liegen und gegenüber dem Verwaltungsrat offengelegt werden. Sie werden unter Ausstand der Betroffenen beschlossen bzw. genehmigt. Nötigenfalls ist eine unabhängige Beurteilung anzuordnen.

20

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. Handelssperrzeiten) bezüglich Käufen und Verkäufen von Effekten der Gesellschaft getroffen werden.



## Ausschüsse des Verwaltungsrats

21

---

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

- Der Verwaltungsrat setzt im Rahmen seiner Kompetenzen aus seiner Mitte Ausschüsse ein, welche bestimmte Zuständigkeitsbereiche vertieft beurteilen und den Verwaltungsrat bei der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützen. Die Ausschüsse sorgen für eine umfassende Information des Gesamtverwaltungsrats in den von ihnen betreuten Bereichen. Nebst dem Prüfungs-, Vergütungs- und Nominationsausschuss können weitere Ausschüsse eingesetzt werden (z. B. in den Bereichen Corporate Governance, Nachhaltigkeit, Digitalisierung/Technologie, Innovation, Risiko und Anlagen oder auch Ad-hoc-Ausschüsse zur Beurteilung spezifischer Geschäfte).
- Der Verwaltungsrat ernennt, soweit dieses Recht nicht der Generalversammlung zusteht, die Mitglieder der Ausschüsse. Er ernennt die Vorsitzenden der Ausschüsse und bestimmt das Verfahren. Im Übrigen gelten auch für Ausschüsse sinngemäss die Regeln für den Verwaltungsrat.
- Es ist möglich, die Funktion mehrerer Ausschüsse zusammenzufassen, soweit dies zweckmässig ist und alle Ausschussmitglieder die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen.
- Mittlere und kleinere Unternehmen können anstelle von Ausschüssen Einzelbeauftragte einsetzen oder die entsprechenden Aufgaben durch den Gesamtverwaltungsrat wahrnehmen lassen.
- Das Organisationsreglement und allfällige Ausschussreglemente stellen eine klare Kompetenzordnung im Verhältnis zwischen Ausschüssen und Gesamtverwaltungsrat sowie im Verhältnis zwischen Ausschüssen und zuständigen Managementfunktionen sicher. Im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften können Ausschüssen einzelne Aufgaben zur definitiven Entscheidungsfindung zugeteilt werden.
- Die Ausschüsse können für wichtige Geschäfte auf Kosten der Gesellschaft eine unabhängige Beratung durch aussenstehende Sachverständige in Anspruch nehmen.
- Die Ausschüsse berichten dem Verwaltungsrat über ihre Tätigkeit und Entscheidungen.
- Die Ausschüsse können mit oder ohne Teilnahme von Mitgliedern der Geschäftsleitung oder anderen Mitgliedern des Managements Sitzungen abhalten. Sie sorgen dafür, dass die unabhängige Erfüllung ihrer Aufgaben und die eigenständige Bildung ihres Urteils gewährleistet bleiben.

*Prüfungsausschuss*

22

---

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

- Der Prüfungsausschuss setzt sich aus unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen. Die Präsidentin bzw. der Präsident des Verwaltungsrats hat nicht zugleich den Vorsitz des Prüfungsausschusses inne.
- Die/der Vorsitzende und/oder die Mehrheit sind im Finanz- und Rechnungswesen oder in der Wirtschaftsprüfung praktisch erfahren. In komplexen Verhältnissen sollen zudem, je nach den Bedürfnissen und den Risiken des Unternehmens, weitere relevante Kompetenzen (z. B. aus den Gebieten Compliance, Risiko Management oder nichtfinanzielle Berichterstattung) vorhanden sein.

23

---

**Der Prüfungsausschuss bildet sich ein eigenständiges Urteil über die externe und interne Revision, das interne Kontrollsystem sowie die finanzielle und nicht-finanzielle Berichterstattung.**

- Der Prüfungsausschuss beurteilt periodisch die Leistung und Honorierung der externen Revision und formuliert Vorschläge zuhanden des Verwaltungsrats im Hinblick auf den (Wieder-)Wahlantrag an die Generalversammlung. Er leitet ein allfälliges Auswahlverfahren und stellt sicher, dass die Qualitätsmerkmale im Vordergrund stehen.
- Der Prüfungsausschuss vergewissert sich über die Unabhängigkeit der externen Revision und beurteilt die Angemessenheit der Amtsdauer. Er prüft die Vereinbarkeit der Revisionstätigkeit mit allfälligen Beratungsmandaten und legt fest, ab welcher Höhe des Beratungshonorars die vorgängige Zustimmung des Prüfungsausschusses notwendig ist.
- Der Prüfungsausschuss beurteilt die Wirksamkeit und Unabhängigkeit der internen Revision sowie deren Abstimmung mit der externen Revision.
- Der Prüfungsausschuss beurteilt auch das interne Kontrollsystem in der Gesellschaft bzw. im Konzern.
- Der Prüfungsausschuss geht die Jahres- und die Konzernrechnung sowie die weiteren zu publizierenden Finanzabschlüsse kritisch durch. Er bespricht die Abschlüsse mit dem Finanzchef und der Leiterin bzw. dem Leiter der internen Revision und mit der Leiterin bzw. dem Leiter der externen Revision. Der Prüfungsausschuss stellt dem Verwaltungsrat Antrag zur Vorlage der Jahres- und der Konzernrechnung an die Generalversammlung.
- Der Prüfungsausschuss setzt sich mit der Berichterstattung im Bereich der nicht-finanziellen Belange auseinander. Er verschafft sich dafür die erforderlichen Informationen.
- Der Prüfungsausschuss hat Zugang zu den relevanten internen Funktionen und dem Leiter der externen Revision. Er tauscht sich mit ihnen regelmässig aus, um seine Aufgaben sachkundig erfüllen zu können. Mindestens einmal jährlich findet dieser Austausch ohne Teilnahme des Managements statt (sogenannte «private sessions»).

### *Vergütungsausschuss*

24

---

**Der Verwaltungsrat wird bei der Erfüllung der Aufgaben im Bereich der Vergütungen vom Vergütungsausschuss («Compensation Committee») unterstützt.**

- Es wird auf das Kapitel «Festlegung der Vergütungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung» verwiesen (Ziff. 35 ff.).

### *Nominationsausschuss*

25

---

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

- Der Nominationsausschuss setzt sich mehrheitlich aus unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen.
- Der Nominationsausschuss legt Grundsätze und Kriterien für die Auswahl von Kandidatinnen und 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 Kandidatinnen und Kandidaten für das oberste Kader zugewiesen werden.

## Umgang mit Risiken, Compliance und Finanzüberwachung (internes Kontrollsystem)

26

Der Verwaltungsrat sorgt für ein dem Unternehmen angepasstes internes Kontrollsystem, welches Risikomanagement, Compliance und Finanzüberwachung umfasst.

- Das interne Kontrollsystem dient dem Ziel, die Effektivität und die Effizienz der Geschäftstätigkeit (Operations), die Gesetzes- und Normenkonformität (Compliance) sowie die Verlässlichkeit der finanziellen und nichtfinanziellen Berichterstattung (Reporting) sicherzustellen.
- Das operative Management und die es unterstützenden Funktionen sorgen dafür, dass die Kontrollen gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrats umgesetzt werden und dass sie wirksam sind.
- Die Ausgestaltung des internen Kontrollsystems hat der Grösse, der Komplexität und dem Risikoprofil des Unternehmens Rechnung zu tragen.

### *Risikomanagement*

27

Das Unternehmen verfügt über ein angemessenes Risikomanagement. Der Verwaltungsrat nimmt eine regelmässige Risikobeurteilung vor.

- Das Risikomanagement umfasst namentlich strategische, operationelle, rechtliche und finanzielle Risiken sowie Marktrisiken bzw. Risiken für die Reputation des Unternehmens.
- Der Verwaltungsrat nimmt mindestens einmal jährlich eine Risikobeurteilung vor und berücksichtigt deren Ergebnis für seine Leitungs- und Aufsichtsaufgaben sowie für die Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems.

### *Compliance und verantwortungsvolles Handeln*

28

Der Verwaltungsrat ist dafür besorgt, dass das Unternehmen insgesamt Gesetze und interne Normen einhält (Compliance) und auch darüber hinaus verantwortungsvoll handelt.

- Der Verwaltungsrat ist im Rahmen seiner Oberaufsicht dafür besorgt, dass nicht nur seine Mitglieder, sondern das Unternehmen insgesamt, inklusive Management und Mitarbeitende, die Gesetze und internen Normen einhalten (Compliance) und dass auch darüber hinaus verantwortungsvoll gehandelt wird.
- Der Verwaltungsrat organisiert die Compliance nach den Besonderheiten des Unternehmens und erlässt geeignete Verhaltensrichtlinien. Er orientiert sich dabei an anerkannten Best-Practice-Regeln und beachtet die wichtige Rolle finanzieller wie nichtfinanzieller Anreize für Mitarbeitende und deren Vorgesetzte.<sup>3</sup>
- Die Geschäftsleitung trifft Massnahmen zur Einhaltung der Gesetze und internen Normen sowie für ein integriertes Geschäftsgebahren im Unternehmensalltag. Sie gewährt hierfür die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen.

<sup>3</sup> Vgl. die von economiesuisse und SwissHoldings verfassten «Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements» vom September 2014.

## Finanzüberwachung

29

**Der Verwaltungsrat sorgt für die Finanzüberwachung.**

- Der Verwaltungsrat hat für eine zweckmässige Ausgestaltung von Rechnungswesen, Finanzkontrolle und Finanzplanung zu sorgen.
- Der Verwaltungsrat überwacht die Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft.
- Der Verwaltungsrat genehmigt die Jahres- und Konzernrechnung zuhanden der Generalversammlung.

30

**Das Unternehmen stellt sicher, dass die mit der Nutzung von Daten verbundenen Risiken beherrscht und sinnvoll begrenzt werden.**

- Das Unternehmen stellt sicher, dass eine seiner Tätigkeit und seinen Risiken angemessene Governance für den Umgang mit Daten besteht. Diese soll es zum einen ermöglichen, den Wert der Daten für das Unternehmen und die Allgemeinheit zu nutzen. Die Daten-Governance soll zum andern sicherstellen, dass den gesetzlichen Anforderungen entsprochen und den Risiken im Umgang mit Daten Rechnung getragen wird.
- Für weitergehende Regelungen zum Datenmanagement kann sich das Unternehmen beispielsweise am Grundbekenntnis der Schweizer Wirtschaft zu einem verantwortungsvollen Umgang mit Daten orientieren.<sup>4</sup>

31

**Die interne Revision beurteilt die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems.**

- Der Verwaltungsrat richtet eine interne Revision ein und orientiert sich dabei an den anerkannten Berufsstandards.
- Die interne Revision nimmt eine eigenständige und unabhängige Beurteilung der Wirksamkeit der vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung eingerichteten Kontrollen sowie des internen Kontrollsystems vor.
- Die interne Revision steht in direktem Austausch mit Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Sie erstattet der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat oder dem Prüfungsausschuss Bericht.
- Die interne Revision hat uneingeschränkten Zugang zu allen Bereichen und Informationen des Unternehmens. Interne und externe Revision stimmen sich in zweckmässiger Weise ab.

<sup>4</sup> Vgl. Grundbekenntnis der Schweizer Wirtschaft zu einem verantwortungsvollen Umgang mit Daten, [economiesuisse, www.economiesuisse.ch/de/datenwirtschaft](http://economiesuisse.ch/de/datenwirtschaft).

## Unabhängige externe Prüfungen

Die Revisionsstelle erfüllt als Organ die Aufgaben der externen Revision und kann gegebenenfalls für weitere Prüfleistungen mandatiert werden.

32

- Die gesetzliche Revisionsstelle wird von der Generalversammlung gewählt. Sie erfüllt als Organ die gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungs-, Berichterstattungs-, Anzeige- und Auskunftspflichten.
- Die Revisionsstelle erhält alle Auskünfte, die sie für die Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt. Sie wahrt Geschäftsgeheimnisse und das Geheimnis über ihre Feststellungen, soweit sie nicht von Gesetzes wegen zur Bekanntgabe verpflichtet ist.
- Die Gesellschaft kann für weitere gesetzlich verlangte Prüfungen (z. B. die Prüfung von Lohnvergleichsanalysen) oder freiwillige Prüfungen (z. B. die Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten) die Revisionsstelle oder ein sonstiges Revisionsunternehmen mandatieren.

Qualitätssicherung und Unabhängigkeit der Revisionsunternehmen

33

- Die Revisionsstelle erfüllt die ihr vom Gesetz zugewiesenen Aufgaben gemäss den für sie geltenden Vorgaben und Richtlinien.<sup>5</sup> Sie stimmt sich mit der internen Revision in zweckmässiger Weise ab.
- Die Revisionsstelle hält sich an die für sie geltenden gesetzlichen und standesrechtlichen Vorgaben zur Unabhängigkeit.<sup>6</sup> Nach Ablauf von längstens sieben Jahren sorgt das Revisionsunternehmen für einen Wechsel bei der das Mandat der ordentlichen Revision leitenden Person und gewährleistet so auch bei langjährigen Mandaten die unabhängige Aufgabenerfüllung.

## Offenlegung

Die Gesellschaft macht in ihrer Berichterstattung relevante und verlässliche Angaben zu finanziellen und nichtfinanziellen Belangen und zur Corporate Governance.

34

- Hinsichtlich der einzelnen Angaben gelten die gesetzlichen Bestimmungen, insbesondere des Börsenrechts und des Rechnungslegungsrechts, sowie die Richtlinie der SIX Swiss Exchange betreffend Information zur Corporate Governance.
- Die finanzielle Berichterstattung erfolgt nach anerkannten Rechnungslegungsstandards und wird von der Revisionsstelle geprüft.
- Die Berichterstattung über nichtfinanzielle Belange stützt sich auf die gesetzlichen Bestimmungen. Sie soll aber je nach Situation auch darüber hinausgehen können und orientiert sich dabei an international anerkannten Standards und Regelwerken. Die Berichterstattung soll verständlich und relevant sein. Auch die Berichterstattung über nichtfinanzielle Belange ist Teil der internen Kontrollen und kann durch eine unabhängige externe Prüfung gestärkt werden.
- Hinsichtlich der Offenlegung zur Umsetzung des «Swiss Codes» gilt das Prinzip, dass Abweichungen transparent zu machen und zu erklären sind («comply or explain»). Dies ermöglicht es, branchen- oder unternehmensspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen. Gut begründete Abweichungen können im Interesse einer guten Unternehmensführung liegen.

<sup>5</sup> Die Zulassung und die Beaufsichtigung der Revisionsunternehmen obliegt im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB).

<sup>6</sup> Vgl. Richtlinien zur Unabhängigkeit (RzU) von EXPERTsuisse (abrufbar unter [www.expertsuisse.ch/reglemente](http://www.expertsuisse.ch/reglemente)).

## Festlegung der Vergütungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

### Die Rolle der Generalversammlung

35

Die Aktionärinnen und Aktionäre tragen die oberste Verantwortung für die Gesamtbeträge der Vergütungen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie die Zusammensetzung des Vergütungsausschusses.

- Der Verwaltungsrat entscheidet im Rahmen der gesetzlichen und statutarischen Vorgaben darüber, wie er die verschiedenen Abstimmungen und Wahlen in der Generalversammlung strukturiert und organisiert. Er strebt sachlich geführte Debatten und eine effiziente Entscheidungsfindung der Generalversammlung an.
- Die Präsidentin bzw. der Präsident des Verwaltungsrats oder die/der Vorsitzende des Vergütungsausschusses gibt an der Generalversammlung Erläuterungen ab zu den beantragten Vergütungen, zum Vergütungsbericht sowie zum Vergütungssystem und beantwortet Fragen.
- Der Verwaltungsrat pflegt auch in Bezug auf die Vergütungen den Dialog mit den Aktionärinnen und Aktionären entsprechend den allgemeinen Grundsätzen (Ziff. 8).

### Die Rolle des Verwaltungsrats und des Vergütungsausschusses

36

Der Verwaltungsrat fasst Beschluss über die Vergütungspolitik, die grundsätzliche Ausgestaltung des Vergütungssystems und über die Vergütungsanträge an die Generalversammlung.

- Der Verwaltungsrat beschliesst im Rahmen der statutarischen Grundlagen eine Vergütungspolitik, welche die strategischen Ziele der Gesellschaft berücksichtigt. Er beschliesst über die grundsätzliche Ausgestaltung des Vergütungssystems für die Mitglieder des Verwaltungsrats und die Geschäftsleitung sowie über die Leitlinien für die Ausgestaltung der beruflichen Vorsorge für die exekutiven Mitglieder dieser Gremien.
- Der Verwaltungsrat beschliesst die jährlich der Generalversammlung zur Abstimmung vorzulegenden Gesamtbeträge für Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und allenfalls Beirat und begründet diese in seinen Anträgen an die Generalversammlung 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 bzw. reglementarischen Vorgaben zur Kompetenzaufteilung zwischen ihm und dem Vergütungsausschuss. Er behält sich in der Regel die Festsetzung der Entschädigung der/des Vorsitzenden der Geschäftsleitung vor.

37

Der Vergütungsausschuss soll aus unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats bestehen.

- Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung unabhängige Mitglieder zur Wahl in den Vergütungsausschuss. Werden von Aktionärinnen und 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 Mitglieds des Verwaltungsrats oder 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.

38

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 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.
- Der Vergütungsausschuss bemüht sich um Nachvollziehbarkeit auch in der praktischen Anwendung des Vergütungssystems.
- Der Vergütungsausschuss berichtet dem Verwaltungsrat periodisch über den Stand der Vergütungsprozesse im Rahmen von Gesetz, Statuten und einschlägigen Beschlüssen der Generalversammlung. Er schlägt gegebenenfalls notwendige Änderungen am Vergütungssystem vor.

### Grundsätze der Vergütungspolitik und des Vergütungssystems

39

Die Vergütungspolitik soll dafür sorgen, dass der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung und die Mitarbeitenden für Leistungen entschädigt und zu Leistungen motiviert werden, die dem Ziel der nachhaltigen Unternehmensentwicklung und der langfristigen Steigerung des Unternehmenswerts dienen.

- Die Vergütungen, die die Gesellschaft ausrichtet, sind ein Mittel zur Erreichung und Verwirklichung der Unternehmensziele und des Unternehmenszwecks. Sie sollen auf das nachhaltige Unternehmensinteresse ausgerichtet sein und im Einklang stehen mit den vom Verwaltungsrat beschlossenen strategischen Zielen.
- Die Festlegung der Vergütungspolitik gehört zur Oberleitungsaufgabe des Verwaltungsrats. Der Verwaltungsrat und der Vergütungsausschuss geben sich bei der Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben Rechenschaft darüber, dass der Vergütungspolitik nachgelebt wird, und sie setzen sich für deren Umsetzung ein.
- Die gesamthaft durch das Unternehmen ausbezahlten Entschädigungen stehen in angemessenem Verhältnis zu den Zahlungen an die Aktionärinnen und Aktionäre sowie den für die nachhaltige Unternehmensentwicklung erforderlichen Investitionen und Rückstellungen. Die Entschädigungen sind auch unter Berücksichtigung einer angemessenen Einkommensverteilung im Unternehmen und mit Blick auf die Gegebenheiten am Standort des Unternehmens vertretbar und für die Anspruchsgruppen des Unternehmens nachvollziehbar.



40

**Das Vergütungssystem ist so ausgestaltet, dass es auf der Grundlage transparenter und nachvollziehbarer Kriterien die Ausrichtung von Vergütungen im Einklang mit dem nachhaltigen Unternehmensinteresse gewährleistet.**

- Die Gesellschaft bietet markt- und leistungsgerechte Gesamtentschädigungen an. Sie sollen es dem Unternehmen ermöglichen, Personen mit den erforderlichen Fähigkeiten und Eigenschaften zu gewinnen und zu behalten.
- Die Vergütungen stellen auf Kriterien ab, die auch für Dritte nachvollziehbar und auf die nachhaltige Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet sind. Der Verwaltungsrat kann die variable Vergütung an spezifische Compliance- und andere Nachhaltigkeitsziele knüpfen.
- Der Verwaltungsrat sieht die Ausrichtung aktienbasierter Vergütungen mit dem Ziel vor, die Interessen der obersten Verantwortungsträgerinnen und -träger mit den Interessen langfristig engagierter Aktionärinnen und Aktionäre möglichst in Übereinstimmung zu bringen. Dabei sind Erfahrungen und Entwicklungen auf den einschlägigen Märkten zu berücksichtigen.
- Das Vergütungssystem soll Erwerbs- und Haltefristen im Hinblick auf angemessene Beteiligungen festlegen, insbesondere für die obersten Verantwortungsträgerinnen und -träger.
- Das Vergütungssystem ist so ausgestaltet, dass die Gesamtentschädigung reduziert wird, wenn bestimmte Ziele nicht erreicht worden sind (Malus). Das Vergütungssystem kann überdies vorsehen, dass in den Verträgen mit den obersten Verantwortungsträgerinnen und -trägern über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus die Rückforderung ausbezahlter Entschädigungen unter bestimmten Voraussetzungen vorbehalten wird (Clawback).

41

**Das Vergütungssystem enthält in der Regel fixe und variable Teile. Es belohnt Leistungen, die auf eine mittel- und langfristige Zielerreichung ausgerichtet sind, mit erst später verfügbaren Entschädigungselementen.**

- Vergütungen bestehen in der Regel aus sofort verfügbaren Teilen für die Erreichung kurzfristiger Ziele und aus während mehrerer Jahre aufgeschobenen bzw. gesperrten Teilen für die Erreichung mittel- oder langfristiger Ziele. Bei aufgeschobenen Vergütungsbestandteilen, die aktienbezogen sind, ist auf angemessene Leistungskriterien und eine sinnvolle Fristenkongruenz zu achten.
- Die Vergütungen für die exekutiv tätigen Personen bestehen in der Regel aus fixen und aus variablen Bestandteilen. Das Vergütungssystem ist so ausgestaltet, dass das Verhältnis von variablem Anteil und fixer Entschädigung zu einer gesamthafter Entschädigung führt, die im Einklang steht mit der Ausrichtung auf die nachhaltige Erreichung der Unternehmensziele.
- Die Vergütungen für nicht exekutiv tätige Personen bestehen in der Regel nur aus fixen Bestandteilen. Diese bestehen grundsätzlich aus Geldzahlungen und Aktienzuteilungen.

## Vergütungsbericht und Transparenz

42

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.
- 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 Beraterinnen und 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 umgesetzt haben.
- Falls die Generalversammlung variable Vergütungen prospektiv genehmigt hat, legt der Verwaltungsrat den Vergütungsbericht der Generalversammlung zur Konsultativabstimmung vor.

## Besondere Verhältnisse

43

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

- Bei Gesellschaften mit aktiv engagierten Grossaktionärinnen oder 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 insbesondere eine zweckmässige Gestaltung der Beurteilung der externen Revision, ein funktionsfähiges internes Kontrollsystem, Entschädigungsgrundsätze für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sowie die Nachfolgeregelung im Verwaltungsrat. Sie berücksichtigen auch Grundsätze der Nachhaltigkeit in verhältnismässiger Weise.
- Für börsenkotierte Gesellschaften bleibt der Grundsatz «comply or explain» anwendbar.
- Der «Swiss Code» kann auch von Gesellschaften, die nicht Aktiengesellschaften sind, ganz oder in Teilen analog angewendet werden.

#### **Impressum**

**Diese Publikation erscheint in Deutsch, Französisch und Englisch.  
Projektmitarbeit: MLaw Antonija Martinovic und  
Rechtsanwältin Anne-Cathrine Tanner, M.A. HSG, economiesuisse  
Redaktion: Hannes Egger, economiesuisse  
Gestaltung und Produktion: Wernlis, grafische Gestalter, Basel  
Korrektorat: Alain Vannod, St. Gallen  
Druck: DAZ Druckerei Albisrieden AG, Zürich  
Herausgabe: Juli 2002; aktualisiert 2007, 2014, 2023**

© economiesuisse 2023

**economiesuisse**

Verband der Schweizer Unternehmen  
Hegibachstrasse 47  
Postfach  
CH-8032 Zürich

**economiesuisse**

Verband der Schweizer Unternehmen  
Spitalgasse 4  
Postfach  
CH-3000 Bern

**economiesuisse**

Fédération des entreprises suisses  
Rue du Général-Dufour 20  
Case postale  
1211 Genève 4

**economiesuisse**

Federazione delle imprese svizzere  
Via Giacomo Luvini 4  
Casella postale 1348  
CH-6900 Lugano

**economiesuisse**

Swiss Business Federation  
Avenue de Cortenbergh 168  
B-1000 Bruxelles

[economiesuisse.ch](http://economiesuisse.ch)

