



cutting through complexity

AUDIT COMMITTEE NEWS

KPMG's Audit Committee Institute

Ausgabe 52 / Q1 2016



Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren Verwaltungsräte

Akquisitionen können einer Unternehmung helfen, ihre meist hoch gesteckten strategischen Ziele rascher zu erreichen. Vieles kann im Rahmen einer Unternehmensübernahme aber auch schief gehen. Ein guter M&A-Prozess stellt sicher, dass die richtigen Targets ausgewählt werden, die Akquisition sorgfältig geplant und durchgeführt wird und das erworbene Geschäft umsichtig und zielorientiert in die Unternehmung integriert wird. Bryan DeBlanc spricht mit Ulf Hoof, dem Head M&A von ABB, über die kritischen Erfolgsfaktoren und die wichtige Rolle, die der Verwaltungsrat in diesem Prozess spielt.

Im Weiteren beschäftigen wir uns in dieser Ausgabe mit dem Thema der «Good Governance» auf Verwaltungsratsebene. Prof. Dr. Michèle F. Sutter-Rüdisser von der HSG beleuchtet die Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat und geht dabei auf den Umstand der Informationsasymmetrie näher ein. Dr. Jörg Thierfelder und Dr. Michael Essner von Egon Zehnder

heben die grosse Bedeutung der Vielfalt in der Zusammensetzung des Verwaltungsrats hervor und geben Tipps zur Verbesserung der «Board Effectiveness». Andrea Abt, ehemalige Siemens-Managerin und professionelle Aufsichtsrätin, berichtet über Erfolge in Grossbritannien mit der dezidierten Erhöhung des Frauenanteils in englischen Aufsichtsräten, und Dr. Shqiponja Isufi berichtet über entsprechende Fortschritte in der Schweiz. Jörg Kilchmann und Karim Tejani befassen sich mit der ultimativen Herausforderung für den Verwaltungsrat, nämlich dessen Pflichten bei Vorliegen einer Gefährdung der Unternehmensfortführung.

Wir hoffen, diese und weitere Beiträge der aktuellen Ausgabe unserer Audit Committee News bescheren Ihnen eine anregende Lektüre über die Festtage. Vor allem aber wünschen wir Ihnen besinnliche Stunden im Kreise ihrer Familien und Freunde, gute Erholung und dann einen fulminanten Start ins neue Jahr!

Herzliche Grüsse,



Philipp Hallauer
Leiter KPMG's Audit
Committee Institute
phallauer@kpmg.com

Hélène Béguin
Mitglied des Verwaltungsrats
KPMG Holding AG
hbeguin@kpmg.com



Inhalt

Risikomanagement & Compliance

Interview with Ulf Hoof
Head of M&A at ABB Group

4

Corporate Governance

Prinzipien einer «Good Corporate Governance»

7

Die Aufgaben des Verwaltungsrats bei Gefährdung
der Unternehmensfortführung

10

Mehr als nur kluge Köpfe:
Wie sich Aufsichtsräte professionalisieren (können)

13

Exzellenz durch Women on Boards –
das Fallbeispiel Grossbritannien

16

Der neue «Aktionärsausschuss»:
Strohfeuer in einer Sackgasse

19

Audit Committee Handbook Chapter 4
Fraud, misappropriation and whistleblowing

21

Interview with Ulf Hoof, Head of M&A at ABB Group

Risk Management & Compliance



Bryan DeBlanc (BdB): Ulf, you have been working as a corporate M&A director since the year 2000 and have seen many deals, both positive and negative. From the standpoint of a Board member, what are the three key areas that you think a Board member should be concentrating on when evaluating M&A deals?

Ulf Hoof (UH): In my view, the Board should ensure good governance over M&A, a sound M&A process and timely and adequate reporting:

- i governance concerns the way that M&A is handled, the authorizations within the company and where the M&A function is located within a company;
- ii the M&A process should be designed to allow for sufficient reviews and interventions and ensure that many different parts of the company are involved in the M&A evaluation and decision making;
- iii the reporting to the Board should be focused and allow them to evaluate whether management has done a good job and whether the deal can be successful and generate shareholder value.

BdB: Can you tell us a little bit about governance within ABB?

UH: First of all, it is important to know that ABB has quite a history with M&A. Some of the key lessons learned from the early days of ABB were around ensuring that representatives from all parts of the organization are involved and that no one or two people within the organization can make an M&A decision on their own.

M&A is driven out of the strategy of our company and not opportunistically. We have approval limits for each M&A deal. The ideas for M&A transactions typically come from the Business Units. It is the Division Heads who have the authorization to proceed with transactions up to an initial, low threshold. For larger deals up to a next threshold, the CEO needs to decide and for anything exceeding that threshold, still a relatively small amount relative to ABB's \$40 billion sales figure, the entire Board of Directors needs to decide.

In practice, this means that the CEO is involved in every transaction decision and that the Board is involved in anything except for minor transactions.

And the culture within ABB also ensures that people speak with each other and share ideas. No Division Head would do an M&A transaction – even if it were within his decision limit – without, at a minimum, discussing this with the Group CEO.

BdB: What about the location of the M&A function within an organization? Should this function report directly to the CEO, or to others within the organization?

UH: Well, that depends very much on the size of the organization and the culture and there is no right single answer. Within ABB, it was decided to have the M&A function report to the CFO. In our experience, we can see a risk that if only the CEO, the Division Head and Head of M&A are involved in a deal, financial and risk management considerations may not be

adequately addressed. The finance function is absolutely critical to evaluating the deal mathematics and mechanics, valuation, cash return requirements, synergy assessments, etc.

BdB: You mentioned the need for a strong M&A process. What do you think is critical when considering this process?

UH: Once again, it is important that the team is broad with all relevant functions included. Within ABB we have 14 different work-areas/stakeholders from the business and corporate functions involved in every M&A deal, regardless of the size. Don't forget ... even a very small M&A deal can carry significant risks and have a negative financial impact if not properly reviewed and assessed prior to acquisition.

There is a need for a clear definition of responsibilities in M&A. At ABB most deals are identified by the business. The M&A function gets involved early in the transaction process. During the transaction execution, there is a co-lead between the M&A function and someone from the business. After the transaction is closed, the deal goes back to the business so that they can integrate the acquired business into ABB. This avoids a situation in which a central decision maker decides to buy a business and simply gives it to an uninformed and unprepared division for integration and management. It also avoids the situation where one party gets "deal fever" and there is no one who raises sufficient concerns.

BdB: What are some of the functions which are particularly important to be involved in a transaction?

UH: Everybody knows about the finance, tax and legal functions as well as pensions and HR. These are critical and normal. At ABB, we also have other functions involved such as compliance. One small compliance mistake can cost a lot. Also given the challenges today in the IT space, the IT function is critical in order to ensure that the latest technologies are being applied and that the business can easily be integrated into the rest of the ABB Group.

BdB: Let's talk a little bit about integration. Do you believe that every company should be completely integrated after being acquired?

UH: Well, generally that should be the goal. It is a normal requirement that the acquisition should be able to realize sufficient synergies in order to cover the acquisition premium, which is required today to win a deal in this competitive M&A environment. The ability to realize synergies out of an acquisition is dependent upon that business being able to work together with the ABB Group. However, some synergies are harder to achieve than others. Typically cost synergies, which are often fully under control of the buyer, are less difficult to attain than revenue synergies. Achieving revenue synergies is partly out of the control of ABB and requires ABB to convince



and satisfy customers and, in the end, to be better than our competition. Attaining revenue synergies, therefore, requires a full integration of the business including the front-end sales organization.

As a Board member, one should be extremely wary if management is intending to achieve large amounts of revenue synergies. A Board member must insist on seeing details of precisely how these revenue synergies would be achieved. If the intention, for instance, is for the existing business to sell products from the acquired company throughout its group, questions should be asked, such as: Is the sales force prepared to sell these new products? Are they incentivized, trained and equipped for it? Are there enough people assigned to ensure that this cross selling of products actually happens within the sales organization? It happens all too often that synergy potential is put into a plan, but it is not achieved.

Board members should also be aware that synergies may also be negative to the value and not positive. What I mean is, although one may be able to save some costs in procurement and possibly some overlapping personnel functions, negative synergies may prevail in the customer base. For instance, if the target and ABB are competitors prior to the deal and a third party customer is buying products from both, then there is a risk that the procurement function of those customers will continue to insist on having two suppliers for its products. This could result in half of the business of the joint operation that ABB and the target just combined disappearing overnight.

As a Board member, one should also understand the Internal Rate of Return (IRR) on the acquisition on a cash basis with and without synergies. That way, hopefully, if only cost synergies are achieved, the deal can still meet the IRR threshold. The achievement of revenue synergies can then, therefore, be considered "icing on the cake".

BdB: What else can you tell us about the ABB M&A process that could be useful and that a board member should be looking out for?



no surprises down the road with amortization of intangible assets, debt/equity ratios, etc.

One other key area is information about synergies and understanding whether an acquisition is complementary or consolidating in nature. Complementary transactions have the benefit of being positive and motivational to the workforce, as their major goal is to achieve revenue growth. As mentioned, earlier, however, achieving revenue synergies is much more difficult than cost synergies. Consolidating transactions require a focus on cost reduction, primarily coming from workforce redundancies. These are, therefore, generally less motivating for the organization, however, the achievement of these cost synergies is much easier to obtain than revenue synergies.

As mentioned before, understanding how the synergies are going to be achieved in detail and ensuring that management has really given some thought as to how to achieve those synergies, including the potential to lose customer base as a result of the transaction, is key to success.

Finally, all of this has an impact on the motivation of the workforce. While there are exceptions to this rule, M&A transactions generally have a good chance of success when the workforce is engaged and motivated.

All of these aspects should be included in a board pack which is thorough and yet concise enough for a board member to be able to digest.

BdB: Do you have any other final words of wisdom for board members?

UH: The board plays a critical role in M&A. It is important to inform and involve the board upfront. Board members have extensive industry experience, business knowledge and connections that may be relevant to the proposed deal and should be brought into the discussion as early as possible. When it comes to the evaluation of a proposed deal, have an open discussion about the critical assumptions and “what could go wrong”. Simply do not accept everything... as in life in general... at face value. Take the time and dig deeper and ask the hard questions; the “elephant in the room” questions that others may be blind to or not “dare” to ask.

UH: Well, in addition to being founded in the strategy, during the transaction there should be very clear hurdles and milestones as well as meetings of all the relevant people involved. There should be a culture which allows everyone to speak up and not feel threatened if they speak out against the deal favored by the key players in the organization.

BdB: How to you ensure that the deals that ABB undertakes are actually tracked against the original business plan, including synergies?

UH: Well, Bryan, at ABB we follow up deals quarterly for at least 3 years. The comprehensive tracking covers both qualitative and financial dimensions. The qualitative dimension includes customer retention, operational excellence, management retention and employee satisfaction as well as progress on integration of the front-end, back-end of the business as well as the key business functions. The financial dimension covers the achievement of revenue and cost synergies and profitability against plan as well as cash return on the investment.

BdB: Let's talk about the information requirements. What do Board members need in order to evaluate a deal properly?

UH: There are a number of key metrics that a Board member needs: Valuation is key, both standalone and with synergies; as is the cash flow and impact on working capital. Let's not forget: cash is key to the shareholders. For large transactions, we also look at the impact that the transaction is going to have on the financial position of ABB going forward to ensure that there are

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2015 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss legal entity. All rights reserved.

Prinzipien einer «Good Corporate Governance»*

Corporate Governance

Eine gelebte «Good Corporate Governance» kann das unternehmerische Geschehen massgeblich positiv beeinflussen. Ein Unternehmen, welches sich aktiv darum bemüht hat entsprechende Wettbewerbsvorteile. Die Gesamtverantwortung für die Corporate Governance trägt der Verwaltungsrat. Er wird beispielsweise durch die Geschäftsleitung, die Externe Revision, die Interne Revision sowie durch das Risikomanagement und die Compliance in seiner Arbeit unterstützt. Die so genannte «Governance-Kultur» ist geprägt durch die Menschen die in, für und ausserhalb der Unternehmung tätig sind. Jeder einzelne ist für das grosse Ganze entscheidend. Der Schlüssel zum Erfolg heisst in diesem Fall: top-down und bottom-up.

Weltweit gibt es zahlreiche Corporate Governance Richtlinien und Codes. Je nach Land, Branchenzugehörigkeit und Grösse des Unternehmens sind diese Richtlinien und Codes zwingender Natur oder auf freiwilliger Basis umzusetzen. Die meisten dieser Initiativen erläutern allgemeine Fragen der Corporate Governance, geben Antworten betreffend den Verantwortlichkeiten und Aufgaben des Verwaltungsrats, erläutern Empfehlungen über dessen Zusammensetzung, benennen die Rechte und Pflichten der Aktionäre und weiteren Kapitalgeber oder definieren die Rolle der Externen Revision sowie jene der Stakeholder. Auch Themen wie z.B. eine «angemessene» Vergütungspolitik der obersten Führungsgremien, finden zusehends Eingang in die weltweiten Corporate Governance-Richtlinien und Codes.

Eines ist diesen weltweiten Richtlinien und Codes gemeinsam: ihre zugrunde liegenden Prinzipien, z.B. die Unabhängigkeit,

Fachkompetenz und das Engagement der Akteure. Diese Prinzipien der «Good Corporate Governance» sind im Zusammenspiel von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat besonders gefordert, zumal es hier oftmals an formalisierten Richtlinien und Codes fehlt.

Inwieweit gestaltet sich demnach die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat? Welche Voraussetzungen müssen hierfür gegeben sein und welche Erfolgsfaktoren sind entscheidend? Der vorliegende Artikel illustriert die Diskrepanz der beiden Akteure mit Blick auf die strategischen Unternehmensentscheide anhand des Schweizer Rechts.

Einblick in das «Schweizer Modell»

Bekanntlich verderben viele Köche den Brei. Insbesondere wenn es sich beim Brei um die Strategie einer Unternehmung handelt. Dies – oder so ähnlich – hatte wohl auch der Schweizer

* Der vorliegende Artikel wurde in ähnlicher Form unter dem Titel «Strategische Entscheidungen – Zusammenwirken des Aufsichtsrats und des Vorstands» (zusammen mit Reto Sutter) für das Audit Committee Quarterly, Nr. III (herausgegeben durch KPMG Deutschland), 2015, S. 14-16, verfasst.

Gesetzgeber vor Augen, als er sich für das Paritätsprinzip aussprach. Demnach hat jedes der drei gesetzlichen Organe der Schweizer Aktiengesellschaft (Verwaltungsrat, Generalversammlung, Revisionsstelle) seinen eigenen, grundsätzlich unantastbaren Kompetenzbereich.

Die Kompetenzvermutung für die strategischen Entscheide einer Unternehmung liegt beim Verwaltungsrat. Dieser kann nach Art. 716 Abs. 1 OR in allen Angelegenheiten Beschluss fassen, die nicht nach Gesetz oder Statuten der Generalversammlung zuteil sind. Zahlreiche Verwaltungsräte in der Schweiz führen die Geschäfte ihrer Gesellschaft entsprechend aktiv mit (Art. 716 Abs. 2 OR).

Im Jahr 1992 hat der Schweizer Gesetzgeber einen umfangreichen Pflichtenkatalog im Schweizer Obligationenrecht eingeführt, welcher folgende sieben unübertragbare und unentziehbare Aufgaben des Verwaltungsrats bestimmt:

- (i) Die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
- (ii) die Festlegung der Organisation;
- (iii) die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern dies für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
- (iv) die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung vertrauten Personen;
- (v) die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
- (vi) die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse und;
- (vii) die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.

Der Verwaltungsrat ist damit ein zentrales Element der Schweizer Corporate Governance und hat aufgrund seiner unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben (Art. 716a OR) nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht, wesentlich Einfluss auf die Unternehmensstrategie zu nehmen.

Die «Checks and Balances» im Schweizer Modell zeigen sich vordergründig jedoch weit weniger institutionalisiert als im Deutschen. Die Möglichkeit die Geschäftsführungsbefugnis des Vorstands zu beschränken, wie es bspw. § 82 Abs. 2 AktG vorsieht, ist beim Schweizer Verwaltungsrat grundsätzlich nicht denkbar, weil ihm die «Oberleitung» der Gesellschaft unübertragbar und unentziehbar zukommt (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 OR).

Das bedeutet, dass die genannten Aufgaben einerseits nicht an die Geschäftsleitung oder Dritte delegiert werden dürfen (wobei einer gewisse Delegation der Geschäftsführung und damit eine Annäherung an das two tier System möglich ist); sie sind also «unübertragbar». Andererseits dürfen sie dem Verwaltungsrat weder durch die Generalversammlung noch durch die Revisionsstelle entzogen werden; sie sind also «unentziehbar».

Über die Wichtigkeit von Informationen

Gute Nachrichten finden ihren Weg in die oberste Unternehmensetage; schlechte hingegen häufig nicht und wenn, dann nur langsam. Die Informationsasymmetrie besteht insbesondere zwischen der Geschäftsleitung und den nicht-exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern. Vor allem in grösseren Gesellschaften, bei denen der Verwaltungsrat keine eigentliche operative Funktion inne hat und die Geschäftsleitung getrennt agiert, besteht a priori eine ungleiche Verteilung von Informationen. Die wahre Kunst für all jene, die nicht täglich direkt am Unternehmensgeschehen beteiligt sind, liegt darin, das Informationsdefizit gezielt auszugleichen ohne dabei die Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers in Frage zu stellen.

Jedes Mitglied des Verwaltungsrats kann jederzeit Auskunft über alle Angelegenheiten der Gesellschaft verlangen (Art. 715a OR). In der Praxis lässt sich indes zuweilen feststellen, dass Verwaltungsräte sich mit den von der Geschäftsleitung abgegeben Informationen begnügen und sich nicht um weitere oder bessere Informationen bemühen. Die Normierung einer Pflicht zur angemessenen Informationsbeschaffung könnte die Qualität der Entscheidungen von Verwaltungsräten unter Umständen verbessern.

Ansonsten unterliegt der Verwaltungsrat kaum Informationspflichten. Er muss namentlich keine Auskunft über beabsichtigte strategische Entscheidungen erteilen. Über den Gang der Geschäfte muss er nur sehr eingeschränkt, grundsätzlich im Rahmen der ordentlichen Jahresrechnung berichten. Demgegenüber hat im Beispiel von Deutschland der Vorstand dem Aufsichtsrat umfassend Auskunft über den Geschäftsgang und die Planung zu geben (§ 90 AktG).

Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit

Ein iterativer gedanklicher Austausch verschiedener Perspektiven ist in jeder Hinsicht förderlich. Das «Insiderwissen» der Exekutive über Kunden, Produkte und Dienstleistungen und der Situation auf den Märkten, kann die Nicht-Exekutive mit ihrer Distanz zum operativen Geschäft ergänzen und so einer latenten Betriebsblindheit vorbeugen, indem auch neue Aspekte beleuchtet werden. Dies setzt indes voraus, dass alle relevanten unternehmensinternen Informationen auch nicht-exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern zur Verfügung stehen.

Ein oftmals ausschlaggebender Faktor für strategische Entscheidungen ist die Art und Weise wie eine Angelegenheit im Gremium präsentiert wird. Lediglich ein informierter, wach-



samer und unabhängiger Geist wird eine gewieft Präsentation von Fachspezialisten der Geschäftsleitung kritisch hinterfragen und sich bei Nicht-Verständnis trauen, auch wiederholt nachzufragen. Sich bei wichtigen strategischen Entscheidungen auf nur eine Informationsquelle zu stützen, ist geradezu fahrlässig.

Eine häufig zu wenig genutzte Möglichkeit, den Informationsstand zu verbessern, besteht z.B. darin, so genannte «face-to-face»-Kontakte herzustellen und regelmässig zu reaktivieren, um mit ausgewählten Stakeholdern (wie z.B. Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden) das persönliche Gespräch zu suchen. Ein solcher Austausch ist vor allem hinsichtlich asymmetrischer Informationen von besonderem Wert. Die daraus resultierenden Erfahrungen können dem Gremium neue Impulse vermitteln, das Verständnis verbessern und alternative Lösungen zu laufenden Problemstellungen liefern.

Leider ist allzu kritisches Nach- und Hinterfragen meist unbeliebt. Insbesondere dann, wenn damit die Wohlfühlatmosphäre der Unternehmung gestört wird. Doch gerade eine konstruktiv-kritische Haltung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Strategiearbeit. Es bedarf eines gelungenen Zusammenspiels verschiedenster Parteien, um den strategischen Entscheidungsprozess zu verbessern und damit die Chancen für eine erfolgreiche Umsetzung massgeblich zu erhöhen.

Fazit

Eine offene und direkte Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat ist essentiell. Der Verwaltungsrat sollte der Geschäftsleitung bei weitreichenden Entscheidungen, u.a. als Sparringspartner, zur Seite stehen. Dafür muss der Verwaltungsrat über alles Wesentliche informiert sein, insbesondere in seiner Funktion als Gesprächspartner der Kapitalgeber und der Medien. Gute Entscheidungsgrundlagen, beispielsweise in Form von relevanten Informationen, sind diesbezüglich unabdingbar. Ferner gilt:

Persönliches Engagement, Fachkompetenz und Unabhängigkeit sind Trumpf. Wünschenswert für jedes Gremium sind Mitglieder, welche sowohl in objektiver und subjektiver Hinsicht ihre Feststellungen unbeeinflusst von sachfremden Erwägungen und ohne Rücksichtnahme auf eigene Belange oder Interessen Dritter treffen können; durch Integrität, gelebte Objektivität und professionelle Skepsis, gegenüber sachlichen Argumenten zugänglich und bereit, ihre Meinung und ihren Entschluss gegebenenfalls zu überdenken.

Prof. Dr. oec. Michèle F. Sutter-Rüdisser

Prof. Dr. oec. Michèle F. Sutter-Rüdisser ist Vizedirektorin und Assistenzprofessorin am Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen sowie ständige Gastprofessorin an der SDA Università Commerciale Luigi Bocconi in Mailand. Sie ist ferner Mitglied des Universitätsrats der Universität Liechtenstein sowie Mitglied des Verwaltungsrats der Spital Thurgau AG.



Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2015 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

Die Aufgaben des Verwaltungsrats bei Gefährdung der Unternehmensfortführung

Corporate Governance

Gerät ein Unternehmen derart in finanzielle Schwierigkeiten, dass die Fortführung des Betriebs gefährdet ist, übernimmt der Verwaltungsrat zur Abwendung der Krise eine zentrale Rolle. Unterlässt dies der Verwaltungsrat, gefährdet er nicht nur die Existenz des Unternehmens, sondern droht Verwaltungsratsmitgliedern aufgrund dieser Pflichtverletzung die persönliche Haftung mit einschneidenden Konsequenzen.

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist oberstes Leitungsorgan einer Gesellschaft. Gemäss Art. 716a OR gehören zu seinen unentziehbaren Aufgaben u.a. die Oberleitung der Gesellschaft und Erteilung der notwendigen Weisungen, die Festlegung der Organisation, die Ausgestaltung der Finanzkontrolle, die Finanzplanung sowie die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen. Aus diesen zwingenden Pflichten des Verwaltungsrates ergibt sich auch die Pflicht, herannahende Krisen, etwa durch Implementierung eines internen Kontrollsystems, zu erkennen und entsprechende Massnahmen zu ergreifen.¹

Krisensituation erkennen

Es gibt diverse Frühwarnsignale in verschiedenen Geschäftsbereichen, welche auf die Gefährdung der Fortführung des Unternehmens hinweisen können. Oftmals stammen entsprechende Indikatoren aus dem Bereich der Finanzen wie z.B. Liquiditätsengpässe, Wertberichtigungen, erhöhte Debitorenausfälle, sinkende Margen bzw. Gewinnrückgang oder gar Verlust. Weiter sind arbeitsrechtliche Massnahmen des Managements wie Einführung von Kurzarbeit, Personalstopp, Entlassungen oder, als menschliche Komponente, schlechte Stimmung und unmoti-

vierte Mitarbeiter Anzeichen für eine Krise. Ferner können häufige Wechsel im Management, Umstrukturierungen und eine verschlechterte Auftragslage Signale sein, welche der Verwaltungsrat als die Fortführung des Unternehmens gefährdende Faktoren erkennen und berücksichtigen muss.²

Pflichten des Verwaltungsrates in der Krise

Art. 725 Abs. 1 OR schreibt vor, dass der Verwaltungsrat unverzüglich eine Generalversammlung einberufen und Sanierungsmassnahmen beantragen muss, sofern die letzte Jahresbilanz zeigt, dass die Hälfte des Aktienkapitals und der gesetzlichen Reserven nicht mehr gedeckt ist (Kapitalverlust). Die Anzeige des Kapitalverlustes und die Einberufung einer Generalversammlung dienen in erster Linie dem Schutz der Gesellschaft und ihrer Aktionäre.³

Besteht die begründete Besorgnis, dass eine Überschuldung der Gesellschaft vorliegt, muss eine Zwischenbilanz erstellt werden, welche durch einen zugelassenen Revisor zu prüfen ist. Ergibt sich daraus, dass die Forderungen der Gesellschaftsgläubiger weder zu Fortführungs- noch zu Veräusserungswerten gedeckt sind, so hat der Verwaltungsrat gemäss Art. 725 Abs. 2 OR den Richter zu benachrichtigen, sofern nicht Gesellschafts-

¹ Peter Böckli, Schweizer Aktienrecht, 4. Auflage, Basel 2009, S. 1822 (zit. Böckli).

² Denis Glanzmann, Die Pflichten des Verwaltungsrats in Zeiten von Krisen, KMU-Magazin Nr. 9, November 2009, S. 54 (zit. Glanzmann).

³ Basler Kommentar, Obligationenrecht II, Art. 725, RN 3 (zit. BSK-OR).

gläubiger im Ausmass der Unterdeckung im Rang zurücktreten. Diese Massnahme schützt insbesondere die Gläubiger, da durch die Anzeige der Überschuldung deren gleichmässige Befriedigung sichergestellt werden soll.⁴

Benachrichtigung des Richters im Falle von Überschuldung

Der Verwaltungsrat ist nicht in jedem Fall von Überschuldung verpflichtet, unverzüglich den Richter zu benachrichtigen. Vielmehr darf er diese Benachrichtigung für eine kurze Zeit aufschieben, sofern er sofort konkrete Sanierungsmassnahmen ergreift, deren Erfolgsaussichten vernünftig und ernsthaft erscheinen. Im konkreten Fall müssen die folgenden drei Voraussetzungen kumulativ erfüllt sein, damit der Verwaltungsrat die Überschuldungsanzeige hinausschieben darf:⁵

1. Es liegen konkrete Sanierungschancen vor, es besteht also eine Aussicht auf eine dauerhafte finanzielle Gesundung der Gesellschaft.
2. Der Verwaltungsrat muss Risiken und Chancen einer Sanierung abwägen. Sind die Risiken ungleich höher, darf er den Gang zum Richter nicht aufschieben.
3. Die Lage der Gläubiger darf sich durch den Aufschub der Überschuldungsanzeige nicht weiter verschlechtern, das heisst es sind im Sinne von Art. 725a OR Massnahmen zum Vermögenserhalt zu treffen.

Muss der Verwaltungsrat an den Erfolgsaussichten der Sanierung zweifeln oder ist Letztere mit einem erhöhten Risiko ver-

bunden, muss der Verwaltungsrat den Richter benachrichtigen, der anschliessend über die Fortführung der Gesellschaft beschliesst.⁶

Informiert der Verwaltungsrat das Gericht schuldhaft zu spät, wird er für den sich daraus ergebenden Schaden verantwortlich. Wie lange der Verwaltungsrat mit der Benachrichtigung des Gerichts jedoch zuwarten darf, ist nicht geklärt. Ein Teil der Lehre sowie der Bundesrat erachten eine Toleranzfrist von 4 – 6 Wochen als angemessen.⁷ Das Bundesgericht hat sich indes noch nicht festgelegt und schwankt zwischen einer Frist von wenigen Wochen und unbeschränkter Zeitgewährung. Es befürwortet lediglich, dass bei kleinen Gesellschaften, unübersichtlichen Verhältnissen oder bei Vorliegen völliger Inaktivität in Bezug auf die Sanierung eine kurze Frist vorzusehen ist.⁸

Massnahmen

Als mögliche Sanierungsmassnahmen i.S.v Art. 725 Abs. 1 OR kommt z.B. die Auflösung stiller Reserven in Betracht. Weiter besteht die Möglichkeit, mittels Kapitalerhöhung neues Kapital zu beschaffen. Im Zusammenhang mit einer Kapitalerhöhung kommen verschiedene Varianten in Frage: (1) die ordentliche Kapitalerhöhung mittels Zuführung von neuem Kapital in die Gesellschaft, (2) die Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital, bei welcher das neu geschaffene Aktienkapital durch Verrechnung von bestehendem Fremdkapital liberiert wird oder (3) der Kapitalschnitt, bei welchem zuerst eine Kapitalherabsetzung

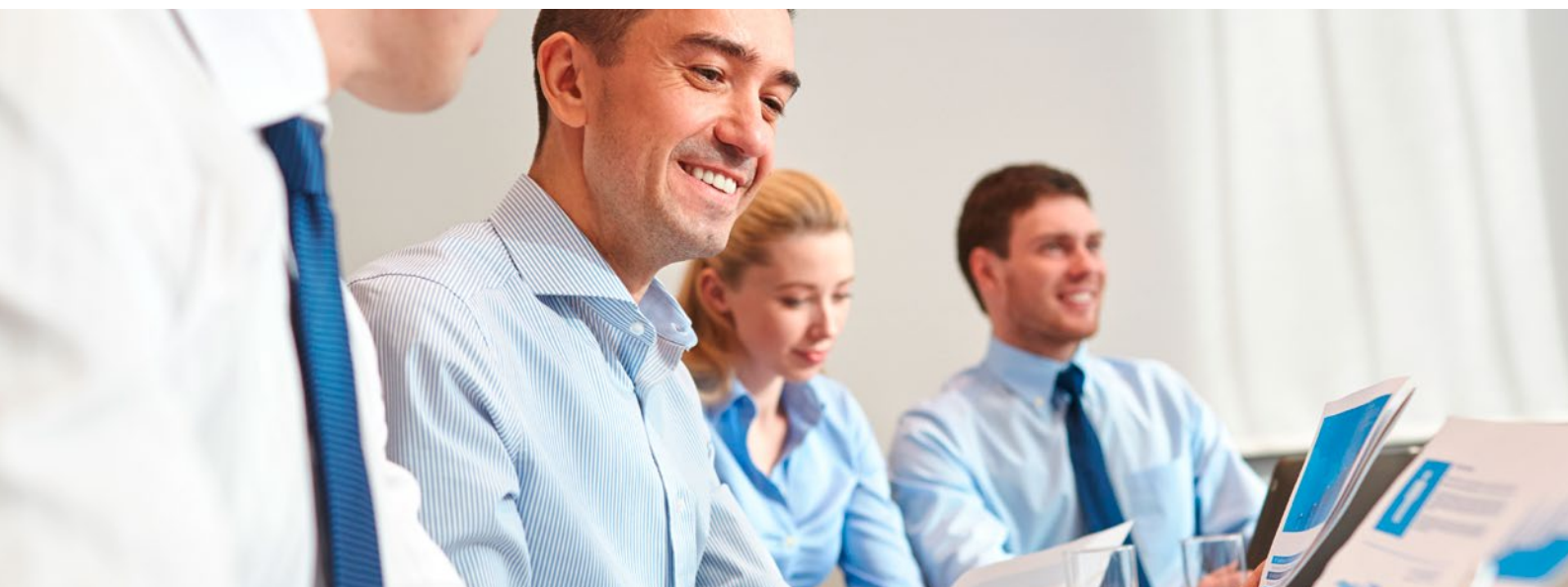
⁴ BSK-OR, Art. 725, RN 4.

⁵ BGer 4C.366/2000, E. 4b; BGE 132 III 582 E. 5.1; 116 II 541, E. 5a; Böckli, S. 1870.

⁶ BGer 4C.366/2000, E. 4b.

⁷ Böckli, S. 1870; Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht und Rechnungslegungsrecht sowie Anpassungen im Recht der Kollektiv- und der Kommanditgesellschaft, im GmbH-Recht, Genossenschafts-, Handelsregister- sowie Firmenrecht) vom 21. Dezember 2007, S. 1691.

⁸ Mauchle Yves/Von der Crone Hans Caspar, Wie lang darf der Verwaltungsrat mit der Überschuldungsanzeige zuwarten?, in SZW/RSDA 2/2014, S. 233.



ohne Abfluss von Mitteln und gleichzeitig eine Wiedererhöhung des Aktienkapitals durch Zuführung neuer Mittel durchgeführt werden.⁹

Weiter könnten seitens der Aktionäre à-fonds-perdu-Zuschüsse geleistet werden, entweder durch Neugeldzuführung oder (partiellen) Forderungsverzicht. Gleichermassen bewirkt auch der (partielle) Forderungsverzicht seitens der Gläubiger eine Verbesserung der finanziellen Situation des Unternehmens. Ferner führt der Rangrücktritt der Gläubiger im Umfang von mindestens der Unterdeckung zwar zu keiner Kapitalveränderung und zu keinem Schuldenerlass, aber zur Verbesserung der Liquidität durch Stundung der Tilgungs- und Zinsverpflichtung des Unternehmens in Bezug auf die im Rang zurückgestufte Forderung.¹⁰

Als weitere Massnahmen kommt z.B. die Nachlassstundung gemäss Art. 293 ff. SchKG in Frage, im Rahmen welcher mit den Gesellschaftsgläubigern ein Nachlassvertrag ausgehandelt werden kann, um die vorläufige Existenz des Unternehmens teilweise zu sichern, indem während des Nachlassverfahrens durch einen Gläubiger zwar die Betreibung auf Pfändung oder Pfandverwertungen eingeleitet, jedoch nicht fortgesetzt werden kann. Zudem kann der Konkurs der Gesellschaft nur auf einen entsprechenden Entscheid des Richters, nicht aber durch die Gläubiger direkt, veranlasst werden. Ob die Nachlassstundung gewährt und aufrechterhalten wird, hat ein Gericht zu entscheiden. Eine weitere Alternative, insbesondere zur Rettung fortführungsfähiger Betriebsteile, ist die Gründung einer entsprechenden Auffanggesellschaft und die Zuteilung von Aktien oder anderen Beteiligungsrechten an dieser Auffanggesellschaft an die Gläubiger.¹¹

Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates

Art. 754 OR regelt die Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates im Zusammenhang mit der Verwaltung, Geschäftsführung und Liquidation. Danach haften die Mitglieder des Verwaltungsrates sowie sämtliche mit der Geschäftsleitung oder Liquidation befassten Personen persönlich gegenüber der Gesellschaft sowie ihren Aktionären und Gesellschaftsgläubigern für den

Schaden, welchen sie durch absichtliche oder fahrlässige Verletzung ihrer Pflichten verursachen. Überträgt der Verwaltungsrat die Geschäftsführung gestützt auf eine entsprechende statutarische Ermächtigung auf eine andere Person, haftet der Verwaltungsrat für den durch die Geschäftsführung verursachten Schaden, sofern nicht nachgewiesen werden kann, dass der Verwaltungsrat bei der Auswahl, Instruktion und Überwachung der Geschäftsführung die notwendige Sorgfalt angewendet hat. Die Pflichtverletzung alleine reicht jedoch noch nicht für eine Haftung aus, da die Verletzung der Pflichten adäquat kausal zu einem klar bezifferbaren Schaden führen muss.

Fazit

Gerät die Unternehmensfortführung in Gefahr, ergeben sich daraus für den Verwaltungsrat umfangreiche Pflichten. Es ist deshalb von zentraler Bedeutung, dass der Verwaltungsrat sich anbahnende Krisen rechtzeitig erkennt und die zur Behebung notwendigen Massnahmen ergreift. Eine enge und zeitnahe Abstimmung mit der Revisionsstelle ist Zeichen einer sorgfältigen Wahrnehmung der entsprechenden Pflichten. Versäumt der Verwaltungsrat seine Pflichten, schadet er dem Unternehmen und ihm droht eine persönliche Haftung gegenüber der Gesellschaft, den Aktionären sowie den Gesellschaftsgläubigern.

Jörg Kilchmann

Legal
jkilchmann@kpmg.com



Karim Tejani

Legal
ktejani@kpmg.com



⁹ Glanzmann, S. 55.

¹⁰ Böckli, S. 1840.

¹¹ Kommentar zum Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs, SchKG III, Art. 318, RN 5.

Mehr als nur kluge Köpfe: Wie sich Aufsichtsräte professionalisieren (können)*

Corporate Governance

Aufsichtsräte nehmen eine immer wichtigere Rolle ein. Damit steigt auch der Anspruch an ihre Professionalität. Kluge Köpfe sind gefragt. Doch was können die Gremien darüber hinaus tun, um bestmöglich ihre hohen Ziele zu erreichen?

Wo bekanntlich Unsicherheit, Komplexität und Volatilität der Märkte wachsen, sind Aufsichtsräte wichtiger denn je: als Prüfungsinstanz, als strategischer und vom operativen Alltag ein Stück weit befreiter Ratgeber und als Sparringspartner für den Vorstand. Hinzu kommen digitale Transformationsprojekte, die derzeit alle Branchen beschäftigen, wenn auch in unterschiedlichem Tempo. Das bringt insgesamt höhere Anforderungen mit sich. Zwar ist die durchdachte Besetzung des Aufsichtsrats nach wie vor der entscheidende erste Schritt für die hohe Qualität seiner Arbeit. Um sein ganzes Potenzial auszuschöpfen, braucht es jedoch mehr als die «richtigen Köpfe».

Die Grundlage eines schlagkräftigen Aufsichtsgremiums bilden die professionelle Auswahl seiner Mitglieder, der reife Umgang mit Vielfalt sowie die Einarbeitung und Integration durch das sogenannte Onboarding und schliesslich die effiziente Arbeit als Team.

Mehr als nur Erfahrung: Dimensionen für eine weitsichtige Besetzung

Wer eine vakante Position im Aufsichtsrat besetzen möchte, steht oft vor grundlegenden Fragen. Ihre sorgfältige Reflexion sollte der Kandidatenauswahl stets vorausgehen.

- Die Analyse des bestehenden Gremiums: «Welche Stärken und welche Entwicklungsfelder existieren? Welche persönlichen Veränderungen werden sich in den kommenden Jahren ergeben?»
- Das Nachdenken über die geschäftliche Zukunft: «Wo soll das Unternehmen in einigen Jahren stehen? Was sind die wesentlichen Herausforderungen auf dem Weg dorthin?»
- Die Definition von strategischen Kompetenzfeldern: «In welchen Bereichen sind besonderer Zuwachs, weitergehendes Know-how oder auch individuelle Stärken von Persönlichkeiten nötig?»

- Das Verhältnis zum Vorstand: «Mithilfe welcher Kompetenzen kann der Aufsichtsrat den Vorstand gleichermassen verlässlich überwachen und unterstützen? Wie kann er die für die Vorstandsarbeit relevanten Stärken effizient abbilden?»

Zeit und Aufwand, die für die Beantwortung solcher Fragen nötig sind, sind gut investiert. Zum einen bietet sich hier die Gelegenheit, wertvolle Impulse für die Arbeit des Gremiums zu sammeln. Zum anderen ergeben sich Kernkriterien für die Suche nach den richtigen Persönlichkeiten.

Bei der Auswahl von Kandidaten sind Strategie- und Ergebnisorientierung, Unabhängigkeit und Integrität sowie die erwiesene Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Einflussnahme entscheidend. Immer mehr in den Fokus rücken zudem persönliche Entwicklungsfaktoren. Eigenschaften wie Neugier, Entschlossenheit oder ganzheitliches Denken sind als messbare Potenzialwerte wichtige Indikatoren für die entscheidende Fähigkeit, mit wirklich neuen Herausforderungen intelligent umgehen zu können.

Jenseits der Quote: Vielfalt im Aufsichtsrat

Vielfalt ist heute ein strategisches Gebot. Ob Veränderungen im Geschäftsumfeld oder das Arbeiten in globalisierten und sich schnell wandelnden Märkten: Je umfassender und vielgestaltiger die Perspektive im Aufsichtsrat, desto weitsichtiger und effektiver kann er Entwicklungen beobachten und ggf. darauf reagieren.

Vielfalt bedeutet nach unserem Verständnis weit mehr als nur die vermehrte, unbedingt erforderliche Besetzung von Frauen in Aufsichtsräten. Ebenso wichtig sind erfahrene Kräfte mit ausgeprägt internationalem Hintergrund oder professioneller Perspektive aus einem anderen Umfeld. In Zeiten der digitalen Transfor-

* Dieser Beitrag ist ursprünglich im Audit Committee Quarterly II/2015 erschienen, das vom Audit Committee Institute e.V. der KPMG Deutschland herausgegeben wird.

mation gehören hierzu durchaus auch jüngere Persönlichkeiten mit Weitblick und Überzeugungskraft, die substanzielle Erfahrungen mit entsprechenden unternehmerischen Themen vorweisen können. Sie legen in der Regel andere Denk- und Verhaltensweisen an den Tag, die das Repertoire gängiger Führungs- und Managementstile bereichern und die Qualität von Lösungsstrategien im Rahmen der neuen Herausforderungen stärken können.

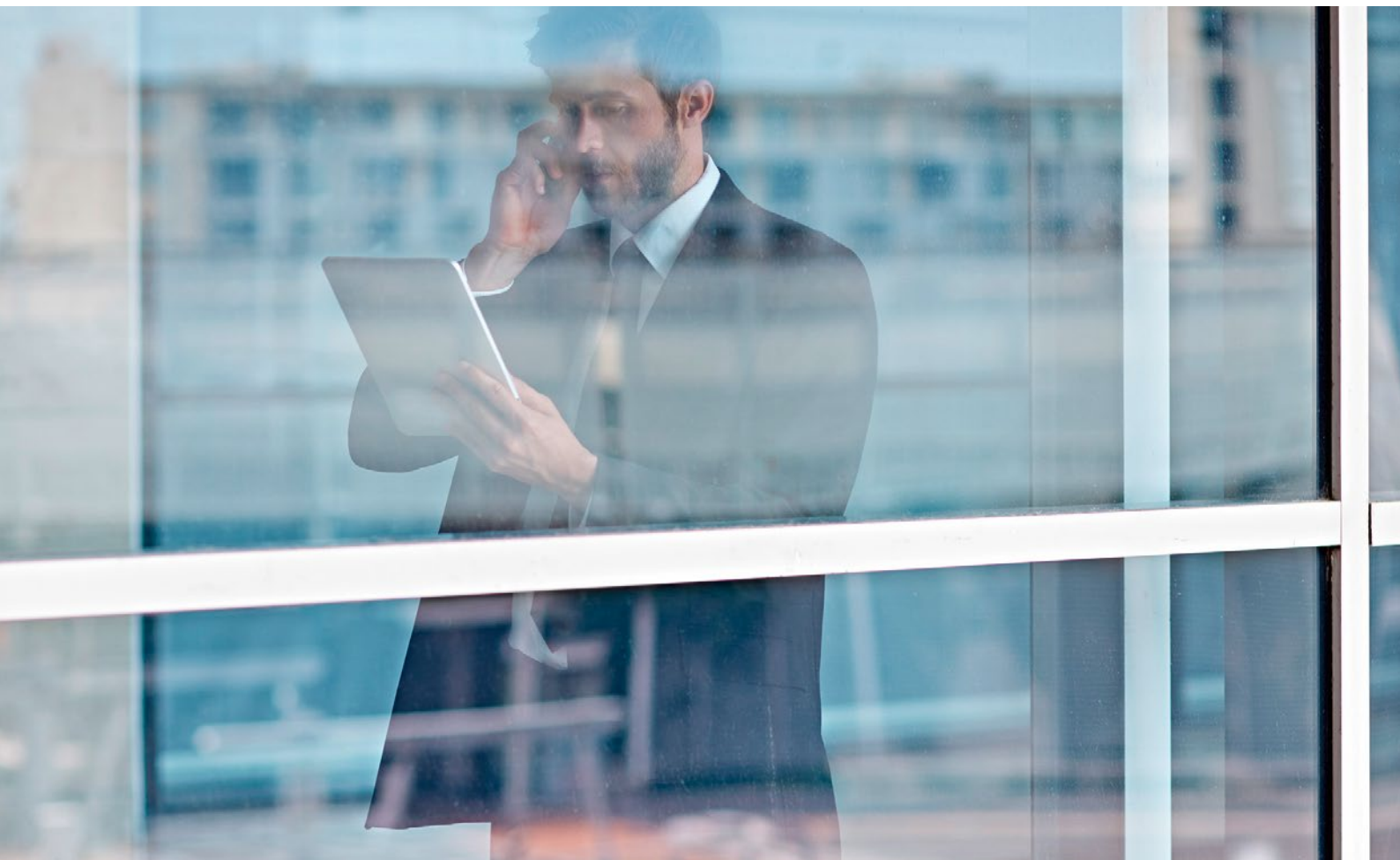
«Nur wenn die Perspektiven Andersdenkender zu einer Erweiterung der bisherigen Sichtweisen und zu einem erhöhten kollektiven Selbstbewusstsein führen, wird Diversity ihrem Anspruch wirklich gerecht.»

Wenn dies gelingt, sind entsprechend aufgestellte Teams – das bezeugen auch verschiedene Studien – gerade in kritischen Situationen leistungsfähiger und lösungsorientierter als homogene Gruppen.

Die Wirksamkeit erhöhen: Onboarding

Die Begleitung eines neuen Aufsichtsratsmitglieds und der gedankliche Austausch ausserhalb der regulären Gremienarbeit kommen oft zu kurz. Die Erfahrung zeigt, dass gerade die ersten Wochen und Monate darüber entscheiden, ob Neuzugänge die nötige Wirkung entfalten können oder ob einfach alles so weitergeht wie bisher. Entscheidend für den Erfolg ist deshalb, wie zügig das neue Mitglied seine Rolle findet.

Um Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten sicherzustellen, sollten neue Aufsichtsräte deshalb von Beginn an intensiv eingebunden werden. In dieser Phase hilft ein handfester Fahrplan. Er stellt unter anderem sicher, dass ausreichend Zeit besteht für das Führen von Vorgesprächen und die Analyse der bestehenden Arbeitsweise des Gremiums. Das Ziel: Nach den ersten Sitzungen sollte der oder die Neue bereits persönliche Beziehungen zu den anderen Mitgliedern aufgebaut und einige



inhaltliche Impulse gesetzt haben. Hierzu gehört ggf. auch das adäquate Platzieren von Themen, die im Aufsichtsrat bislang nicht präsent oder nicht adressiert waren. Ausserdem ist das Einarbeiten in die Tätigkeiten des Unternehmens selbst von Bedeutung, sei es der Besuch von Produktionsstätten oder das persönliche Gespräch mit ausgewählten Führungskräften, natürlich unter Berücksichtigung relevanter Corporate Governance-Gesichtspunkte.

Die Zusammenarbeit stärken: Board Effectiveness

Es ist bekannt, dass eine Gruppe kluger und erfahrener Persönlichkeiten allein noch kein gutes Team ausmacht. Das gilt auch für Aufsichtsräte, die oftmals noch zu sehr mit ihresgleichen besetzt sind und in bekannten Bahnen agieren. Dies wird momentan häufig im Zuge der Digitalisierung deutlich. Sie verlangt nach Führungspersönlichkeiten, die «out of the box» denken und Vorstände sowie führende Manager dazu ermuntern können, eine Kultur für Transformationsprozesse zu schaffen. Wer solche Persönlichkeiten nach vorne bringen möchte, muss jedoch das Gremium dazu befähigen, Impulse aktiv aufzunehmen und weiterzuentwickeln.

Damit dies gelingt, ist der professionelle Blick auf den Aufsichtsrat als Team ausschlaggebend. Wer dessen ganze Kraft heben möchte, muss den Fokus über die individuellen Persönlichkeiten hinaus auf Konstellation und Zusammenarbeit der Gruppe lenken. Immer mehr Unternehmen evaluieren deshalb die Arbeit ihres Aufsichtsrats auch jenseits von Aspekten wie Struktur und Organisation. Sie berücksichtigen dabei unter anderem Dimensionen wie Widerstandsfähigkeit und Offenheit.

Die Ergebnisse solcher Evaluationen sind Ausgangspunkt für die gezielte Entwicklung des Gremiums. Schon die Analyse selbst führt häufig zu einer erhöhten Reflexionsfähigkeit, Diskussions- und Feedbackkultur. Auf diese Weise ermöglicht eine über rein formale Aspekte hinausgehende Effizienzprüfung, Verbesserungen und Entwicklungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit umzusetzen. Idealerweise schafft der Aufsichtsrat dadurch eine konstruktive und effiziente Arbeitskultur und wird damit der Bedeutung seiner Aufgaben gerecht.

Empfehlungen an den Aufsichtsrat

- Formen Sie Ihr Gremium zum Team. Erst dann entfaltet das Zusammenspiel hervorragender Köpfe seine volle Wirkung.
- Evaluieren Sie die Arbeit des Teams und die Interaktion seiner Mitglieder. Die Verbesserung von Prozessen und Handlungsgewohnheiten ist die Folge.
- Nutzen Sie Vielfalt, um den verschiedenartigen Herausforderungen besser begegnen zu können. Neuzugänge sollten die bisherigen Perspektiven und Handlungsgewohnheiten erweitern.
- Denken Sie an den Bedarf von übermorgen, wenn Sie neue Mitglieder suchen. Diese geben Gelegenheit, Entwicklungsfelder und strategische Herausforderungen der Gremienarbeit zu erkennen und zu adressieren.

Dr. Jörg Thierfelder

leitet die deutsche Praxisgruppe Board Consulting bei Egon Zehnder.



Dr. Michael Ensser

ist Managing Partner von Egon Zehnder in Deutschland.



Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2015 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

Exzellenz durch Women on Boards – das Fallbeispiel Grossbritannien*

Corporate Governance

In jedem Board der 100 grössten Unternehmen an der Londoner Börse sitzt heute mindestens eine Frau, nur 23 Boards der nächsten 250 Unternehmen sind ausschliesslich männlich besetzt. Hat Grossbritanniens «Old Boys' Network» versagt? Nein, ganz im Gegenteil: Mitten aus ihm heraus entstand eine Initiative, die sich zum Ziel setzte, hervorragende Frauen in Boards zu holen, um insgesamt die Qualität zu steigern.

Mit Zielen statt gesetzlichen Quoten haben Grossbritanniens Boards in den vergangenen vier Jahren den Frauenanteil in den Boards der 100 grössten Unternehmen an der Londoner Börse (FTSE 100) von 12,5 Prozent im Jahr 2011 auf 23,5 Prozent im März 2015 erhöht. Für den kleineren FTSE 250-Index entwickelte sich der Frauenanteil von 7,8 (2011) auf 18 Prozent (März 2015). Bis Ende 2015 soll zumindest der Anteil weiblicher Board-Mitglieder im FTSE 100 bei 25 Prozent liegen¹. Damit sind in den vergangenen vier Jahren nicht weniger als 478 Frauen in FTSE 350-Boards aufgenommen worden. Das sind fast doppelt so viele, wie der DAX30 insgesamt an Aufsichtsratsmandaten für die Kapitaleseite umfasst. Geeignete Frauen scheinen in Grossbritannien keine Mangelware zu sein.

Doch diese Sicht ist relativ neu. Von 2004 bis 2010 ist der Frauenanteil in britischen Boards nur um drei Prozentpunkte von 9,4 auf 12,5 Prozent gestiegen. Anlass genug für Lord Mervyn Davies, den ehemaligen CEO und späteren Chairman der Standard Chartered Bank, auf Einladung der Regierung eine Initiative zu gründen,

die sich zum Ziel setzte, ohne gesetzliche Quoten dafür zu sorgen, dass weibliches Talent seinen Weg in die Aufsichtsgremien findet.

Vier Jahre später nennt Lord Davies drei wesentliche Erfolgsfaktoren: fokussierte öffentliche Aufmerksamkeit, eine engagierte, überzeugte Leitung der Initiative und Transparenz aufseiten der Unternehmen. Auf diese drei Grundprinzipien lassen sich auch die Empfehlungen reduzieren, die sich Lord Davies und seine Kommission im Jahre 2010 gegeben haben und die teilweise im britischen Corporate Governance Code im Sinne eines «Comply or Explain» festgeschrieben wurden. Die zehn Empfehlungen, deren Umsetzung kontinuierlich kontrolliert wird, sind:

- Erreichen eines Frauenanteils von 25 Prozent in FTSE 100-Boards bis Ende 2015; das gleiche Ziel gilt für FTSE 250-Boards über einen längeren Zeitraum.
- Alle FTSE 350-Unternehmen müssen den Frauenanteil im Board, in leitenden Positionen und in der Gesamtbelegschaft im Geschäftsbericht offenlegen.

¹ <https://www.gov.uk/government/news/women-on-boards>

* Dieser Beitrag ist ursprünglich im Audit Committee Quarterly extra «Women at Work» erschienen, das vom Audit Committee Institute e.V. der KPMG Deutschland herausgegeben wird.

- Alle FTSE 350-Unternehmen müssen Ziele für Frauen im Board, den Frauenanteil in der Organisation insgesamt und die Diversity Policy berichten.
- Die Nominierungskomitees aller FTSE 350-Unternehmen müssen ihren Auswahl- und Ernennungsprozess erläutern und offenlegen, wie Diversity in der Organisation behandelt wird.
- Proaktives Engagement der Investoren in Bezug auf Diversity in Boards
- Gelegentliche öffentliche Ausschreibung von Board-Positionen
- Ein freiwilliger Code of Conduct der Personalberatungen, der die gleichwertige Behandlung von Frauen vorsieht und Best Practice-Beispiele verbreitet
- Aufsetzen von Initiativen, mit denen sichergestellt wird, dass Frauen für Board-Mandate ausgewählt und aktiv gefördert werden
- Aufsetzen der Davies Steering Group, die mit prominenten Persönlichkeiten besetzt ist und zweimal im Jahr zusammenkommt, um den Fortschritt der Initiative zu kontrollieren. Einmal pro Jahr erscheint im März der Davies Report.

Erfolgreich ist diese Initiative zunächst einmal deshalb, weil sie aus dem System heraus selbst getrieben wird. Lord Davies und die Mitglieder des Steering Boards sind Teil des Establishments, sie sind mit anderen Chairmen auf Augenhöhe und können bei Bedarf Überzeugungsarbeit leisten. Man muss sich das so vorstellen, als würden in Deutschland Gerhard Cromme oder Ulrich Lehner eine solche Initiative führen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das Umfeld der Corporate Governance in Grossbritannien. Um als unabhängig zu gelten, darf ein Non-Executive Director gemäss Corporate Governance Code in der Regel nicht länger als neun Jahre im Amt sein. Teilweise rotieren die Board-Direktoren auch bereits nach sechs Jahren, sodass die frei werdenden Posten neu ausgeschrieben werden.

Drittens wird in Grossbritannien die Mehrzahl der Mandate durch Personalberater besetzt, während dies in Deutschland nach wie vor eher die Ausnahme als die Regel ist. Die Anforderungsprofile sind detailliert und klar, die Auswahlprozesse transparent und im Geschäftsbericht beschrieben. Da eher komplementäre Boards zusammengestellt werden, muss auch nicht jeder im Vorstand eines börsennotierten Unternehmens gewesen sein, was automatisch die Anzahl der potenziellen Anwärtinnen steigen lässt.

Viertens kommentieren nicht wenige der sogenannten Proxy Advisor-Firmen vor den Hauptversammlungen die Diversity Policy der Unternehmen und stimmen teilweise auch gegen die Wiederwahl bestimmter Chairmen, die sich den Empfehlungen der Initiative widersetzen.

Last, but not least versucht die Davies-Initiative, nicht nur die Symptome zu behandeln, sondern die Krankheit zu kurieren. So gibt es inzwischen viele Initiativen, die qualifizierten Frauen helfen, in den Hierarchien hochzusteigen, und Netzwerke anbieten, in denen sie bekannt werden können. Dazu gehören auch Veranstaltungen, bei denen Chairmen geeignete Board-Kandidatinnen treffen können.

In diesem Sinne hat es Lord Davies geschafft, den Frauenanteil in britischen Boards signifikant zu erhöhen. Viel wichtiger jedoch ist, dass selbst die Anzahl derjenigen, die hinter vorgehaltener Hand gegen die Initiative wettern, äusserst überschaubar ist. Grossbritanniens Business-Elite hat offensichtlich die Vorteile erkannt, die komplementär besetzte Boards bringen können.

Die «härteste Nuss» jedoch, die es zu knacken gilt, ist nun der Frauenanteil in Executive-Positionen, denn in diesem Bereich hat sich hier wie dort wenig bewegt. Es gibt viel zu tun – fangen wir damit an.

Andrea Abt

Die ehemalige Siemens-Managerin Andrea Abt ist Non-Executive Director der börsennotierten Brammer plc, dem FTSE 250-Unternehmen SIG plc sowie Mitglied des Aufsichtsrats der Gerresheimer AG.



Welche Regulierungen kennt die Schweiz?

Gemäss neuem «[Schilling Report](#)», der jährlich die rund 100 grössten Schweizer Unternehmen unter anderem bezüglich der Zusammensetzung des Verwaltungsrates in der Schweiz untersucht, liegt der Frauenanteil in den Schweizer Verwaltungsräten bei rund 15 % (Vorjahr: 13%). Diese leicht positive Veränderung ergibt sich durch die höheren Neuzugänge an weiblichen Verwaltungsratsmitgliedern. Unter den neuen Verwaltungsräten finden sich 33% Frauen (Vorjahr: 22 %). Das heisst, jeder dritte vakante Verwaltungsratssitz wurde mit einer Frau besetzt.

Die gesetzlichen Grundlagen in der Schweiz, namentlich das Obligationenrecht (OR), macht hinsichtlich der Zusammensetzung des Verwaltungsrates keine Vorgaben. Im neuen Swiss Code of Best Practice (Swiss Code), welcher 2014 publiziert wurde, wird die Frauenvertretung immerhin erstmals explizit thematisiert. Dort wird festgehalten, dass dem Verwaltungsrat weibliche und männliche Mitglieder angehören sollen. Die vorgängige Version des Swiss Code begnügte sich mit der generellen Empfehlung, dass der Verwaltungsrat eine ausgewogene Zusammensetzung anzustreben hat.

Zurzeit wird auch in der Schweiz eine gesetzliche Verankerung der Frauenquote diskutiert. Trotz Kritik in der Vernehmlassung hält der Bundesrat an einer Frauenquote für grössere börsennotierte Unternehmen grundsätzlich fest. Er spricht jedoch nicht von Quoten, sondern von Richtwerten. Gemäss dem neuesten Vorschlag anfangs Dezember soll im Verwaltungsrat jedes Geschlecht zu mindestens 30 Prozent vertreten sein. Auch für die Geschäftsleitung will der Bundesrat einen Richtwert einführen. Dieser soll aber bei 20 Prozent liegen, da in der Geschäftsleitung mehr spezifische Fach- und Branchenkenntnisse notwendig seien, schreibt der Bundesrat in einer Mitteilung. Sanktionen sind allerdings nicht vorgesehen. Erfüllt ein Unternehmen die Richtwerte nicht, muss es sich erklären. Das bedeutet, dass das Unternehmen die Gründe für eine Untervertretung sowie die geplanten Massnahmen zu deren Behebung offen legen muss.

Dr. Shqiponja Isufi
KPMG's Audit Committee Institute
sisufi@kpmg.com



Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2015 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

Der neue «Aktionärsausschuss»: Strohfeuer in einer Sackgasse*

Corporate Governance

In der Diskussion um die Weiterentwicklung des Aktienrechts spielt das Schlagwort der «Aktionärsdemokratie» seit mehreren Jahren eine Rolle. Einer der neueren Vorschläge, der – wie fast immer – aus den Vereinigten Staaten herüberkommt, zielt auf die Einführung eines «Aktionärsausschusses» ab: Die Aktionäre sollen sieben und mehr Personen aus ihrer Mitte in ein ständiges Gremium wählen, das in der Zeit zwischen den Hauptversammlungen dem Aufsichtsorgan der Aktiengesellschaft auf die Finger schaut, einen Dialog führt und den Aktionären über die Beobachtungen mit Verbesserungsvorschlägen Bericht erstattet. In der Idealvorstellung steht dieser neuartige «Mitspieler» einer weiterentwickelten Corporate Governance in einem ständigen Dialog mit dem Verwaltungsrat. Der neue Ausschuss soll die körperschaftliche Willensbildung durch seine Empfehlungen vor der Hauptversammlung beeinflussen und dadurch die Stellung des Aktionariats gegenüber dem «installierten» gesetzlichen Organ – Verwaltungsrat – nachhaltig stärken.

Dieses Bild eines verbesserten Aktionäreinflusses (und damit der «Aktionärsdemokratie») mag auf den ersten Blick anziehend aussehen. Die Probleme jedoch, die mit der Einführung eines neuen Gremiums in den Publikumsgesellschaften verbunden sind, stechen ins Auge.

Der Aktionärsausschuss kann nur sinnvoll arbeiten und mit dem Verwaltungsrat in einen ernst zu nehmenden Dialog treten, wenn er sich während des Geschäftsjahrs auf den gleichen Informationsstand zu heben vermag. Die Mitglieder des Aktionärsausschusses bleiben indessen trotz allem Aktionäre und «nur» Aktionäre; in dieser Eigenschaft sind sie weder zur Treue und Sorgfalt gegenüber der Gesellschaft noch zur Verschwiegenheit verpflichtet. Ein solches Gremium aussenstehender Personen, das man als «light duty shareholders' committee» bezeichnen kann, muss in seiner Tätigkeit wegen des enormen Informationsvorsprungs des körperschaftlichen

Organs – des Verwaltungsrats – an der Oberfläche bleiben. Es kann in kritischen Angelegenheiten nicht kräftig nachfassen, und im Dialog ist es der Unternehmensspitze hoffnungslos unterlegen.

Um einen kritischen Gedankenaustausch mit den Gesellschaftsorganen auf Augenhöhe zu führen, müsste dem Aktionärsausschuss der Zugang zu den Interna offenstehen, und er müsste der Treue-, Sorgfalts- und Schweigepflicht unterstehen. Der Ausschuss wäre dann aber durch die Verschwiegenheitspflicht an einer Weitergabe vertraulicher Informationen an die Aktionäre gehindert. Die Mitglieder des Aktionärsausschusses würden zudem zu Insidern – sogar Primärsidern wegen des direkten Zugangs zu den Interna der Gesellschaft – und sähen sich so in strafrechtliche Handels- und Informationsverbote einbezogen. Das Informationsproblem ginge aber noch weiter. Da eine halbe Information schlimmer sein kann als gar keine

* Bei den Ausführungen handelt es sich um die gekürzte und umgearbeitete Version eines Beitrags des Autors, der in der Schweizerischen Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW) 85 (2013), S. 1 ff. erschien.



Information, müsste der Aktionärsausschuss in der Praxis nach kurzer Zeit den Ruf erheben, zu der Dokumentation, die für die Verwaltungsratssitzungen aufbereitet wird, Zugang zu erhalten. Die Ausschussmitglieder würden logischerweise fordern, dass sie zu den Zusatzfragen, die sich aus den Dokumenten ergeben, von der Unternehmensspitze sachdienliche Antworten bekommen. Der so involvierte Aktionärsausschuss müsste sich damit immer mehr in eine Art «Überaufsichtsrat» verwandeln, und es entstünde unversehens ein weiteres Unternehmensorgan, das mit den ordentlichen Aufsichts- und Leitungsorganen offen oder verdeckt in Konkurrenz tritt. In dieser Lage müssten die Mitglieder des Gremiums auch haftbar werden, wenn sich im Nachhinein erweist, dass sie – trotz des Zugangs zu den internen Dokumenten – sich aufdrängende Fragen nicht gestellt und damit kausal zum Andauern und zur Verschlimmerung eines schadenstiftenden Vorgangs beigetragen haben.

Entsteht ein zusätzliches Organ der Gesellschaft, so treten neue Kompetenzkonflikte, Schnittstellen und Reibungsflächen

sowohl gegenüber dem Verwaltungsrat als schliesslich auch gegenüber dem Aktionariat auf. Der schon in der Diskussion aufgetauchte Vorschlag, das Problem so zu lösen, dass man den Aktionärsausschuss mit dem Verwaltungsrat vermischt – indem ein oder zwei Ausschussmitglieder gleichzeitig auch als Mitglieder des Verwaltungsrats fungieren oder der Aktionärsausschuss gar in corpore an Aufsichtsratssitzungen teilnimmt – zeigt, auf welche Holzwege ein zusätzliches organisatorisches Zwischenglied zwischen Aktionären und Verwaltungsrats führen müsste.

Manche jedoch begrüssen den auch in Europa zunehmenden Aktionärsaktivismus freudig; sie sehen im Aktionärsausschuss eine Einfallspforte für eine wirksamere Einwirkung der Aktionäre auf die angeblich träge gewordenen Gesellschaftsorgane. Wer so argumentiert, muss sich vor Augen halten, dass ein zusätzliches, drittes Gremium zu überaus zahlreichen Zweifelsfragen und Doppelspurigkeiten führt und beinahe mit Sicherheit unerfüllbare Erwartungen in die Welt setzt.

Fazit

Ein Aktionärsausschuss mit Informationsprivileg ist rechtlich nicht machbar, und ein Aktionärsausschuss ohne Informationsprivileg ist wirkungsschwach und redundant. Wenn nicht alles täuscht, ist die aufflammende Begeisterung für Aktionärsausschüsse ein Strohfeuer in einer Sackgasse.

Prof. Dr. iur. Peter Böckli
Rechtsanwalt, Böckli Bühler Partner,
em. Professor der Universität Basel



Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2015 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

Fraud, misappropriation and whistleblowing

Audit committees can play an important role in ensuring that the systems in place to mitigate the risk of fraud and misappropriation – not only in monetary terms but also intellectual property rights, data loss, accounting manipulation, inappropriate use of an organisation's assets by employees, and other matters – are fit for purpose and working as intended.

While ultimate responsibility rests with the board as a whole, audit committees are typically tasked with the principal oversight of fraud, misappropriation and whistle-blowing systems; including inter alia:

- reviewing and discussing any issues raised during the organisation's assessment of the risk of fraud and irregularity;
- reviewing and discussing with the internal and external auditors any findings on the quality of the organisation's anti-fraud systems and controls;
- reviewing arrangements by which employees (and others) may, in confidence, raise concerns about possible improprieties in accounting, auditing and other matters; and
- ensuring that arrangements are in place for the receipt and proportionate investigation of questions or concerns regarding possible improprieties in accounting, auditing and other matters and for appropriate follow-up action.

Responsibilities

Direct responsibility for anti-fraud efforts would generally reside with a member of the senior management team, such as the chief financial officer or another officer with specific compliance duties. This person would be responsible for co-ordinating the organisation's approach to the prevention of fraud and misconduct, detection and response. When fraud and irregularity issues arise, this individual can draw together the right resources to deal with the problem and make necessary operational changes. The compliance officer may also co-ordinate the organisation's risk assessment efforts in this area by:

- establishing policies and standards of acceptable practice;
- overseeing the design and implementation of anti-fraud programmes and controls; and
- reporting to the board and/or audit committee on the results of the institution's fraud risk management activities. The internal audit function is a key participant in anti-fraud activities, supporting management's approach to preventing, detecting and responding to fraud and irregularity. Typically, internal audit is tasked with:
 - planning and evaluation of the design and operating effectiveness of anti-fraud controls;
 - assisting in the fraud risk assessment and helping to draw conclusions as to appropriate mitigation strategies; and
 - reporting to the audit committee on internal control assessments, audits, investigations and related activities.

It should be noted that the external auditors have a duty to report to those charged with governance (usually the audit committee) any serious weaknesses, fraud, irregularities or accounting breakdowns they come across in the normal course of their duties.

The role of the audit committee

How can the audit committee ensure that appropriate procedures are in place to minimise the risk of losses arising from fraud, bribery and corruption? Unpalatable though it may be, the audit committee has to address these risks head-on. Identification of the risk of losses arising from fraud and other impropriety, through diagnostic studies of the risks within the

organisation, should be considered an important first step. The audit committee should question whether management has considered those risks likely to have greatest financial, reputational or regulatory impact on the organisation. This should include identifying the risk of fraud and impropriety; a rigorous assessment of any relevant internal controls and their ability to prevent and/or detect fraud; and monitoring those controls.

The audit committee should determine whether a consistent approach is taken across the organisation, whether those risks assessed as high are dealt with appropriately, and whether management is engaged in the process.

It is important that staff at all levels receive training relevant to their role: this might include fraud awareness, anti-bribery and corruption and other matters. A common theme arising from the investigation of many improper activities is that countless people in the affected organisation knew or suspected that irregularities were occurring, but were not given the skills to identify the signs of fraud or provided with an opportunity to communicate their concerns. The audit committee should enquire as to whether the organisation has an effective awareness programme which is updated as appropriate and provided in a relevant format to employees at different levels within the organisation.

The audit committee is not involved in day-to-day management, and therefore not closely involved with the detail of matters related to fraud and improper activities. However, it can usefully focus attention on the need for proper policies and procedures to help in preventing fraud. In some organisations the board may delegate this role to an «ethics committee».

The audit committee should question whether appropriate policies have been issued and whether they are user-friendly and adopted throughout the organisation. Policies which might be considered include an anti-fraud policy, an anti-bribery and corruption policy, a whistle-blowing policy (see below) and response plans. The committee should consider not just whether these policies are appropriate, but whether they are effective and how management has confirmed this. The audit committee's objective should be to ensure that arrangements are in place for the proportionate and independent investigation of such matters and for appropriate follow-up action – i.e., an oversight role. The committee should ensure that management is providing clear direction to the organisation on fraud and impropriety, and requesting and receiving relevant information on suspected misconduct. The following are, among other factors, sometimes seen as symptomatic of a potential for fraud and misconduct to occur:

- overly dominant senior executives with unfettered powers;
- frequent changes in finance or other key personnel, auditors or other professional advisers;
- implausible explanations as to surpluses, or projections that are «too good to be true»;
- organisations «bucking the trend» or significantly out-performing the competition;
- individuals who have expensive lifestyles or habits that are potentially at variance with the remuneration they receive from the organisation;
- aggressive accounting policies;
- highly leveraged reward schemes; and
- overly complex corporate structures involving havens of secrecy.

Measures to guard against fraud, bribery and corruption include:

- Boards taking responsibility for the fight against fraud, bribery and corruption
- Appointing a senior officer accountable for oversight
- A clear statement of an anti-fraud and anti-corruption culture
- Documented policies and a code of ethics, applicable regardless of local laws or culture, which must also apply to business partners
- Consistent disciplinary processes providing for individual accountability
- Assessing risks specific to the organisation
- Financial controls and record-keeping to minimise the risk of fraud, bribery and corruption
- Policies and procedures on gifts, hospitality, and facilitation payments
- A policy and procedure on the use of outside advisers/third parties including vetting, due diligence and appropriate risk assessments
- A policy covering political contributions and lobbying activities
- Training to ensure dissemination of the anti-fraud and anti-corruption culture to all staff
- Establishing whistle-blowing procedures e.g., a helpline
- Regular and risk-based checks and auditing
- Wherever possible, implementation of procurement and contract management procedures to minimise the opportunity for corruption by sub-contractors and suppliers



Whistle-blowing

Whistle-blowing procedures are a major line of defence against fraud and audit committees have a role in ensuring such procedures are effective.

Barriers to an effective whistle-blowing procedure include:

- Operational – is the whistle-blowing process fully embedded within the organisation? Do all staff know what to do, what to look for? Do the hotlines and reporting lines actually work?
- Emotional and cultural – Whistle-blowers are commonly viewed as snitches, sneaks, grasses, super grasses and gossips. This perception can make it difficult to blow the whistle even though individuals recognise that it is good for the company, employees, shareholders and other stakeholders.
- Fear – Potential whistle-blowers often fear reporting incidents to management. Areas such as legal protection, fear of trouble and potential dismissal all play a part when an individual is considering whistle-blowing.

When reviewing whistle-blowing procedures, the audit committee should consider the following:

- Are whistle-blowing procedures documented and communicated throughout the organisation?
- Does the policy make clear that it is both safe and acceptable for employees to raise concerns about wrongdoing?
- Were the whistle-blowing procedures arrived at through a consultative process? Do management and employees «buy into» the process?
- Are concerns raised by employees (and others) responded to with a reasonable time frame?
- Are procedures in place to ensure that all reasonable steps are taken to prevent the victimisation of whistle-blowers?

- Are there procedures to ensure that all reasonable steps are taken to keep the identity of whistle-blowers confidential?
- Has a senior person been identified to whom confidential concerns can be disclosed? Does this person have the authority and determination to act if concerns are not raised with, or properly dealt with, by line management and other responsible individuals?
- Are success stories publicised?
- Does management understand how to act if a concern is raised? Do they understand that employees (and others) have the right to blow the whistle?
- Has consideration been given to the use of an independent advice centre as part of the whistle-blowing procedure?

An example of a whistle-blowing policy is set out on the following pages.

Audit committee questions

Audit committees can add value by asking how much detected fraud is captured by the whistle-blowing system. If it's less than (say) 50%, they might want to consider whether:

- there are areas of the business (either geographical or functional) where there are few, if any, whistle-blowing reports – suggesting effectiveness is patchy;
- management are motivated to follow up whistle-blowing activity; and
- a significant number of detected frauds were not detected by the whistle-blowing process – suggesting procedures are less than effective.

Appendix

All employees are encouraged to raise genuine concerns about possible improprieties in matters of financial reporting and other malpractices at the earliest opportunity, and in an appropriate way.

This policy is designed to:

- support our values;
- ensure employees can raise concerns without fear of suffering retribution; and
- provide a transparent and confidential process for dealing with concerns. This policy not only covers possible improprieties in matters of financial reporting, but also:
 - fraud;
 - corruption, bribery or blackmail;
 - criminal offences;
 - failure to comply with a legal or regulatory obligation;
 - miscarriage of justice;
 - endangering the health and safety of an individual; and
 - concealment of any of the above.

Principles

- All concerns raised will be treated fairly and properly.
- We will not tolerate the harassment or victimisation of anyone raising a genuine concern.
- Any individual making a disclosure will retain their anonymity unless they agree otherwise.
- We will ensure that any individual raising a concern is aware of who is handling the matter.
- We will ensure no one will be at risk of suffering some form of retribution as a result of raising a concern even if they are mistaken. We do not however extend this assurance to someone who maliciously raises a matter they know to be untrue.

Grievance procedure

If any employee believes reasonably and in good faith that malpractice exists in the work place, then he or she should report this immediately to their own line manager. However, if for any reason they are reluctant to do so, then they should report their concerns to either the:

- group company secretary; or
- director of human resources.

Employees concerned about speaking to another member of staff can speak, in confidence, to an independent third party by calling the [whistle-blowing hotline](#) on []. This is provided through the independent party who provide the employee care counselling and legal advice service. Your concerns will be reported to the company without revealing your identity.

If these channels have been followed and employees still have concerns, or if employees feel the matter is so serious that it cannot be discussed with any of the above, they should contact the senior independent director on [].

Employees who have raised concerns internally, will be informed of who is handling the matter, how they can make contact with them and if there is any further assistance required. We will give as much feedback as we can without any infringement on a duty of confidence owed by us to someone else.

Employees' identities will not be disclosed without prior consent. Where concerns are unable to be resolved without revealing the identity of the employee raising the concern, (e.g., if their evidence is required in court), we will enter in to a dialogue with the employee concerned as to whether and how we can proceed.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2015 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved.

www.auditcommittee.ch

Auf der Homepage von KPMG's Audit Committee Institute finden Sie aktuelle Informationen für Ihre Arbeit im Audit Committee.

Hotline +41 58 249 22 22

Bei spezifischen Fragen stehen wir Ihnen auch gerne telefonisch zur Verfügung.

Adressänderungen

Allfällige Adressänderungen senden Sie bitte an:

auditcommittee@kpmg.ch,
Fax +41 58 249 44 04 oder an
KPMG AG, Bettina Graf,
Badenerstrasse 172, 8026 Zürich

Published by – KPMG AG

Editor – KPMG's Audit Committee Institute, Badenerstrasse 172, CH-8026 Zürich, Telefon +41 58 249 22 22, Telefax +41 58 249 44 04, e-mail: auditcommittee@kpmg.ch

Editorial Team – Philipp Hallauer, Shqiponja Isufi, Isabelle Maag, Mareva Freites Lecerf

Design – diekonkreten.ch

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2015 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

