

# Erkenntnisse zur Corporate Governance in der Finanzindustrie

Ein Erfahrungsbericht von Pascal Sprenger, Partner, Financial Services, KPMG.

## «Corporate Governance» – Ein Modebegriff?

Der Begriff Corporate Governance ist bei Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten allgemein bekannt. Wenn es hingegen um eine konkrete Definition geht, wird es schwieriger. Das hat sich dem Autor gezeigt, als er jüngst an einer Veranstaltung danach fragte. Der Begriff Corporate Governance wird zwar von Unternehmen, Medien und auch von den Behörden fast inflationär verwendet, eine allgemeingültige Definition besteht jedoch nicht. Nimmt man Medienberichte als Gradmesser, wird Corporate Governance (bzw. deren Versagen) in fast jedem Kontext angeführt: sei es im Rahmen von (kolportierten) Wirtschaftsskandalen wie bei der Swissair oder Raiffeisen, oder wenn die als zu hoch empfundene Vergütung von Mitgliedern der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrats von Unternehmen angeprangert wird. Schliesslich wird auch bei fehlender (globaler) Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards oder im Zuge der Gleichstellungsdiskussion die Corporate Governance bemüht.

In allen Fällen wird von einem Versagen der Corporate Governance gesprochen. Ein derart weit gefasster, unklarer Begriff bringt für Verwaltungsräte erhebliche Unsicherheiten mit sich, da sich aus einer vagen Definition nur schlecht konkrete Pflichten ableiten lassen. Eine mögliche Definition ist – stellvertretend für viele andere – im von economiesuisse herausgegebenen «Swiss Code of Best Practice for Good Governance» angeführt:

«Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das nachhaltige Unternehmensinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.»





Aus praktischer Sicht scheint es fast einfacher, Corporate Governance über einzelne Zwecke einzugrenzen, anstatt sich an einer trennscharfen Definition zu versuchen. So geht es nach Ansicht der Teilnehmenden der Veranstaltung bei Corporate Governance immer um:

- den Umgang mit Interessenkonflikten;
- die Sicherstellung der Einhaltung von Regeln («Compliance») sowie das Erkennen und das Verhindern von Regelverstössen (IKS);
- das Antizipieren von potenziell negativen Entwicklungen für die Unternehmung («Risikomanagement»).

### Regulatorische Grundlagen

Betrachtet man das Thema aus der rechtlichen bzw. regulatorischen Perspektive, so ist grundsätzlich zwischen dem Finanzbereich und den übrigen Unternehmen zu unterscheiden.

Die allgemeinen Grundlagen zur Corporate Governance findet sich für alle Schweizer Unternehmen im **Obligationenrecht**. Stellvertretend für verschiedenste Bestimmungen sei an dieser Stelle primär auf Art. 716 ff. OR verwiesen, insbesondere auf Art. 716a OR, welcher die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats regelt.

Daneben sind für Unternehmen des öffentlichen Interesses insbesondere die **Richtlinien der SIX Swiss Exchange** sowie der bereits erwähnte **Swiss Code of Best Practice** relevant, welche diesbezüglich eine wertvolle Richtschnur für Verwaltungsräte darstellen.

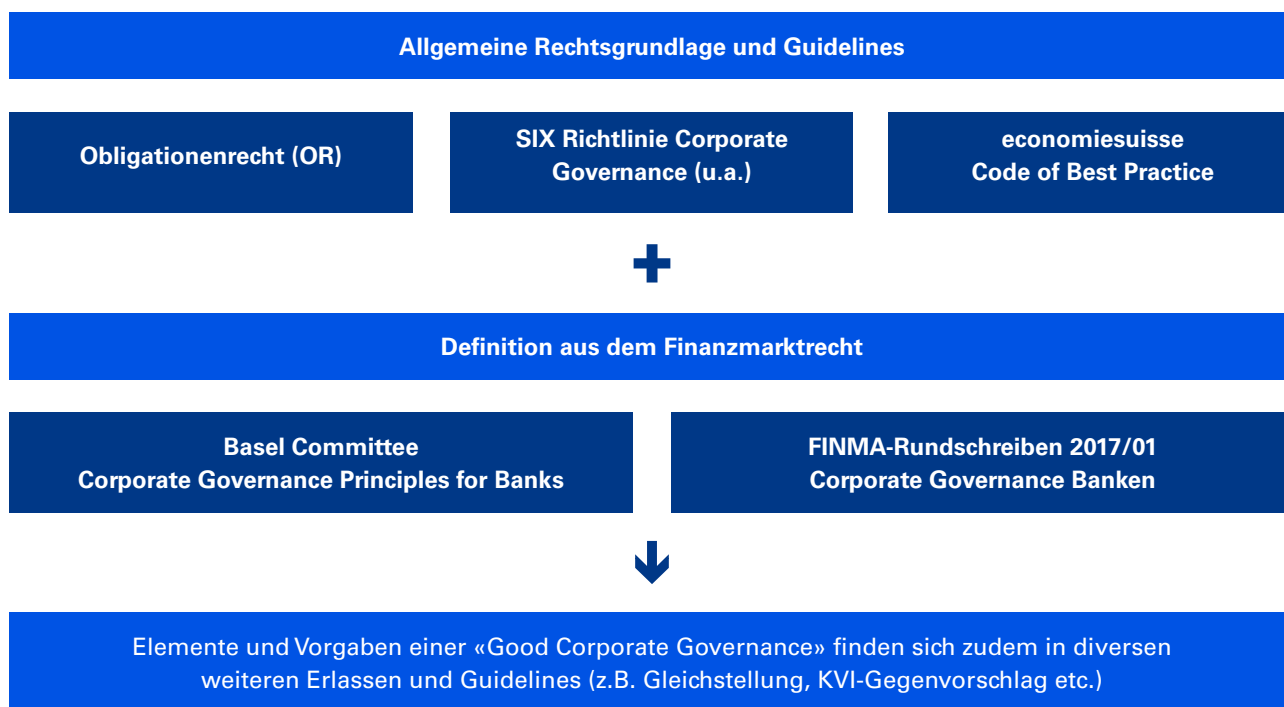


Abb: Regulatorische Grundlagen in der Finanzindustrie

Im Bereich des Finanzmarktrechts besteht auf internationaler Ebene beispielsweise mit den «Corporate Governance Principles for Banks» der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) seit vielen Jahren ein Normenkatalog, welcher international von Finanzmarktregulatoren angewendet wird. So ist auch das **FINMA-Rundschreiben** 2017/01 «Corporate Governance Banken» (bzw. das entsprechende Rundschreiben für Versicherer) stark den internationalen Vorgaben nachempfunden. Aber auch auf Gesetzesebene finden sich sowohl im Bankengesetz als auch im Finanzmarktinfrastrukturgesetz Bestimmungen, welche die Sicherstellung einer «Good Governance» zum Gegenstand haben.

In diesem Zusammenhang ist auch ein Blick in die Zukunft lohnend. So sind aktuell verschiedenste Entwicklungen im Gange, welche die Corporate Governance beeinflussen können:

- Generell im Bereich der **ESG-Regeln** besteht eine Vielzahl von bereits umgesetzten oder sich in Planung befindenden Gesetzesvorhaben.
- Damit verbunden das Thema **Konzernverantwortung** (EU, KVI Schweiz bzw. Umsetzung des Gegenvorschlags). Die aktuellen Bestrebungen sehen diesbezüglich Folgendes vor:
  - eine Sorgfaltsprüfungspflicht für Unternehmen im Bereich Menschenrechte und Umweltstandards;
  - eine Haftungsklausel auch für Tochterfirmen im Ausland sowie für Zulieferer;
  - eine staatliche Aufsichtsbehörde mit der Kompetenz, Sanktionen gegen fehlbare Unternehmen zu erlassen.
- **Gleichstellung** (wie z.B. Lohnvergleichsanalysen)

### **Weiterentwicklung der rechtlichen Anforderungen, aber auch der öffentlichen Erwartung**

Die regulatorische Perspektive zeigt auf, wie dynamisch sich die Anforderungen an die Corporate Governance entwickeln. Darin liegt nun auch eines der Hauptrisiken für Verwaltungsräte, so die Teilnehmenden der Veranstaltung: das Verpassen des Anschlusses an die oben dargelegten Entwicklungen.

### **Was ist als Verwaltungsrat zu tun?**

Kommen wir zurück zu den heutigen, konkret anwendbaren Normen. Wenn es um die Frage geht, wie die Bestimmungen rund um Corporate Governance im Unternehmen umzusetzen sind, lohnt es sich auch für Verwaltungsräte von Nichtbanken und von Versicherungen, einen Blick in das FINMA-Rundschreiben zu werfen. So gibt z.B. das erwähnte Rundschreiben Verwaltungsräten ausreichend konkrete Hinweise, wie der Begriff Corporate Governance auszugestaltet ist bzw. in einer Unternehmung mit Leben gefüllt werden kann.



Anlässlich der eingangs erwähnten Veranstaltung sind folgende Fragen diskutiert worden, die Hinweise darauf geben können, wie es um die Corporate Governance im Unternehmen bestellt ist:

• **Interessenkonflikte:**

- Besteht eine personelle und organisatorische Funktionentrennung zwischen Verwaltungsrat und exekutiven Funktionen (Geschäftsleitung)?
- Bestehen Grundsätze, Geschäfte mit Dritten nur «at arms' length» abzuschliessen?
- Sind betriebsinterne, monetäre und nichtmonetäre Anreizsystems so ausgestaltet, dass sie nicht zu Interessenkonflikten führen?
- Gibt der Verwaltungsrat der Geschäftsleitung langfristige Ziele und werden diese auch entsprechend für einen längeren Zeithorizont incentiviert?

• **Risikomanagement:**

- Besteht in der Firma ein umfassender Prozess, Risiken (finanzielle und nichtfinanzielle) zu identifizieren?
- Hat die Unternehmung Massnahmen definiert, die Risiken zu vermeiden, zu vermindern oder gegebenenfalls zu überwälzen?
- Hat der Verwaltungsrat einen Risikoappetit definiert und diesen der Geschäftsleitung auch zur verbindlichen Vorgabe gemacht?

• **Compliance:**

- Hat Compliance alle für das Unternehmen anwendbaren Regeln und Normen im Blick?
- Ist Compliance primär regelsetzend und beratend tätig? Werden auch die Einhaltung von Regeln sowie deren Effektivität periodisch überprüft?

• **Kontrollsystem:**

- Bestehen im Unternehmen für alle wesentlichen Risiken entsprechende Schlüsselkontrollen?

**Mit kritisch-konstruktiven Fragen kommt man sehr weit!**

Wenn der Verwaltungsrat – wie das Gesetz es fordert – die Organisation (IKS, Risikomanagement, Compliance etc.) so aufgesetzt hat, dass sie obenstehenden Zielen gerecht wird, geht es in einem nächsten Schritt darum, diese Organisation auch zu «leben».

Schon verschiedentlich hat der Autor erlebt, dass eine Organisation grundsätzlich gut aufgestellt gewesen wäre, dass aber die Verwaltungsräte ihre Rolle als strategisches Oberleitungs- und Überwachungsorgan nicht wahrgenommen haben bzw. diese nicht ausfüllen konnten.

In der Praxis ist es von grösster Wichtigkeit, dass die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte die Berichte lesen und verstehen, die ihnen unterbreitet werden, und sich Geschäftsabläufe vertieft erklären lassen. In diesem Zusammenhang gilt: Im Zweifelsfalle lieber einmal zu viel als gar nicht nachfragen! Nur so können mögliche Signale, welche auf Missstände hinweisen, auch richtig gedeutet werden. Hier braucht es, so die Erfahrung des Autors, eine professionell-kritische Grundhaltung gegenüber der Geschäftsführung und ein hartnäckiges Nachhaken auch bei schwierigen oder unangenehmen Fragen.



**Pascal Sprenger**  
Partner, Financial Services  
Mitglied des Verwaltungsrats  
KPMG Schweiz

[psprenger@kpmg.com](mailto:psprenger@kpmg.com)

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich **hier registrieren**.

**Über das KPMG Board Leadership Center**

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter [kpmg.ch/blc](https://www.kpmg.ch/blc).

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. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage [www.kpmg.ch](https://www.kpmg.ch) finden.

© 2022 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.