

FROM GOOD TO GREAT PRACTICE IN CORPORATE GOVERNANCE

Der neue Swiss Code weist den Weg zu einer nachhaltigen Unternehmensführung

Am 6. Februar 2023 hat Economiesuisse den neuen Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance veröffentlicht [1]. In diesem Fachartikel werden die wesentlichen Neuerungen kommentiert und Hinweise für den Weg von Good Practice zu Great Practice gegeben [2]. Dabei wird auch das Zusammenspiel von Governance, Leadership und Sustainability thematisiert, welches vermehrt auf belastbare nicht-finanzielle Informationen angewiesen ist.

Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code) dient als Richtschnur für die Corporate Governance der Unternehmen in der Schweiz. Dieses wichtige Selbstregulierungswerk wurde erstmals 2002 publiziert und 2007 sowie 2014 insbesondere aufgrund der Diskussionen rund um Managementvergütungen aktualisiert. Dieses Jahr erschien der Swiss Code aufgrund gesellschaftlicher und rechtlicher Entwicklungen in einer grundlegend überarbeiteten Neuauflage [3]. Diese wird die Praxis der Corporate Governance über die nächsten Jahre wesentlich prägen und dient nicht nur den börsenkotierten Unternehmen, sondern auch allen sonstigen grösseren und kleineren Unternehmen als Referenz. Die Anwenderinnen und Anwender des Swiss Code leisten einen Beitrag zu einer nachhaltigen Wirtschaft, welche das Vertrauen der Gesellschaft genießt.

1. GRUNDLEGENDES

Um die Neuerungen des Swiss Code einordnen und deren Praxisauswirkungen abschätzen zu können, braucht es einleitend ein paar grundlegende Informationen zu Corporate Governance und dem Swiss Code.

1.1 Corporate Governance im Wandel der Zeit. Corporate Governance ist ein System der Steuerung und Kontrolle von Organisationen mit Blick auf deren nachhaltige Entwick-

lung. Governance bedeutet auf Lateinisch und Griechisch «das Steuerruder führen». In diesem breiten Verständnis gibt es Corporate Governance, seit es Unternehmen gibt. Der Begriff Corporate Governance im engeren Sinne ist jedoch eine regulatorische Antwort auf unternehmerisches Fehlverhalten der letzten vier Jahrzehnte [4].

In dieser rund 40-jährigen Geschichte der Corporate Governance lassen sich sowohl Wandel als auch Kontinuität ausmachen. Während die Akteur/-innen – Management, Verwaltungsrat, Revisionsstelle, Aktionär/-innen, Stakeholder/-innen – weitgehend gleich geblieben sind, wird die Wirksamkeit von Governance-Mechanismen stets neu verhandelt. Durch die Erweiterung um ökologische und soziale Aspekte (Effektivität) und die Einführung neuer Technologien (Effizienz) wird die Corporate Governance modernisiert [5].

Mit einem Set von Regeln – gesetzlicher und selbstregulierender Natur – stellt die Corporate Governance eines Unternehmens das Zusammenspiel der Organe (Generalversammlung, Verwaltungsrat, Revisionsstelle) sicher.

1.2 Fremdregulierung versus Selbstregulierung. Die Rechtsgrundlage der Aktiengesellschaft findet sich im Obligationenrecht (Art. 620–763 OR). In diesen gesetzlichen Bestimmungen ist auch das grundsätzliche Zusammenspiel der drei Organe einer Aktiengesellschaft beschrieben (Art. 698–731 OR). Hinsichtlich der externen Revisionsstelle gibt es ergänzt durch Revisionsaufsichtsgesetz und -verordnung weitgehende gesetzliche Bestimmungen. Der Raum für Selbstregulierung ist bezüglich der Revisionsstellen daher wesentlich kleiner als für die Verwaltungsratsarbeit.

Die Selbstregulierung für Revisionsstellen resp. Prüfungsgesellschaften wird von Expertsuisse wahrgenommen und manifestiert sich in Selbstregulierungserlassen wie Standes- und Berufsregeln, Richtlinien zur Unabhängigkeit, Richtlinien zur Weiterbildung, Standards zur Abschlussprüfung (ordentliche Revision), Standard zur eingeschränkten Re-



MARIUS KLAUSER,
DR. OEC. HSG, DIREKTOR &
VR-DELEGIERTER
EXPERTSUISSE,
GESCHÄFTSFÜHRER
ALLIANZ DENKPLATZ
SCHWEIZ, PRÄSIDENT
REFLECTSHIP ASSOCIATION

vision sowie einer Vielzahl weiterer Prüfungsstandards zur Prüfung von finanziellen und nichtfinanziellen Informationen (wie Nachhaltigkeitsberichten).

Die Selbstregulierung zur Verwaltungsratsarbeit ist in der Schweiz seit 2002 über den Swiss Code sichergestellt. Der Swiss Code berücksichtigt internationale Entwicklungen zur Corporate Governance ebenso wie die Situation in der Schweiz.

1.3 Corporate Governance als Leitidee. Die Hauptansatzpunkte des Cadbury Report im Jahr 1992 und auch der Corporate-Governance-Diskussionen der letzten 40 Jahre haben auf das Verständnis von Corporate Governance im engeren Sinne gezielt. Bei der Corporate Governance geht es also nicht um das operative Running the Business, sondern um notwendige und hinreichende Gegenkräfte, die *Checks* und die *Balances* [6]: «Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled.» [7]

Der neue Swiss Code definiert Corporate Governance als Leitidee wie folgt:

«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.» [8]

Dies ist eine sinnvolle, aber auch anspruchsvolle Leitidee, auf die im Weiteren noch verschiedentlich eingegangen wird.

1.4 Zusammenspiel von Governance, Leadership und Sustainability. Corporate Governance ist nicht bloss ein formelles Set von Regeln, sondern soll zweckdienliche Auswirkungen auf die Unternehmenskultur haben [9]. Denn: Es ist nicht alles erlaubt, was nicht explizit verboten ist. Es gibt also eine Überschneidung von Corporate Governance i. e. S. und Corporate Leadership [10]. Zudem gibt man sich immer weniger mit einer Good Practice for Corporate Governance zufrieden, sondern erwartet auch eine Right Practice. Die Unterscheidung von richtig vs. falsch und gut vs. schlecht ist entscheidend. Vergleichbar mit einem 100-Meter-Läufer, der sehr gut, d. h. schnell rennt, aber leider in die falsche Richtung. So gewinnt er das 100-Meter-Rennen nicht.

Wer gibt die Richtung bei Unternehmen vor? Die letzten Jahrzehnte sehr oft direkt und indirekt die Investorinnen und Investoren, zunehmend aber auch die Mitarbeitenden, die Kundschaft und die Gesellschaft insgesamt. Dadurch wird Corporate Sustainability neben Governance und Leadership zu einem dritten wesentlichen Ansatz. Diese drei Ansätze vereinen sich in der nachhaltigen Unternehmensführung (vgl. *Abbildung 1*). Pragmatisch kann man sagen, dass Corporate Governance den Rahmen vorgibt, Corporate Leadership diesen mit Leben füllt und Corporate Sustainability, also nachhaltiges Wirtschaften, die resultierende Wirkung ist. Doch ein nachhaltiges Wirkungsverständnis hat

Abbildung 1: **NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG VEREINT GOVERNANCE, LEADERSHIP UND SUSTAINABILITY**



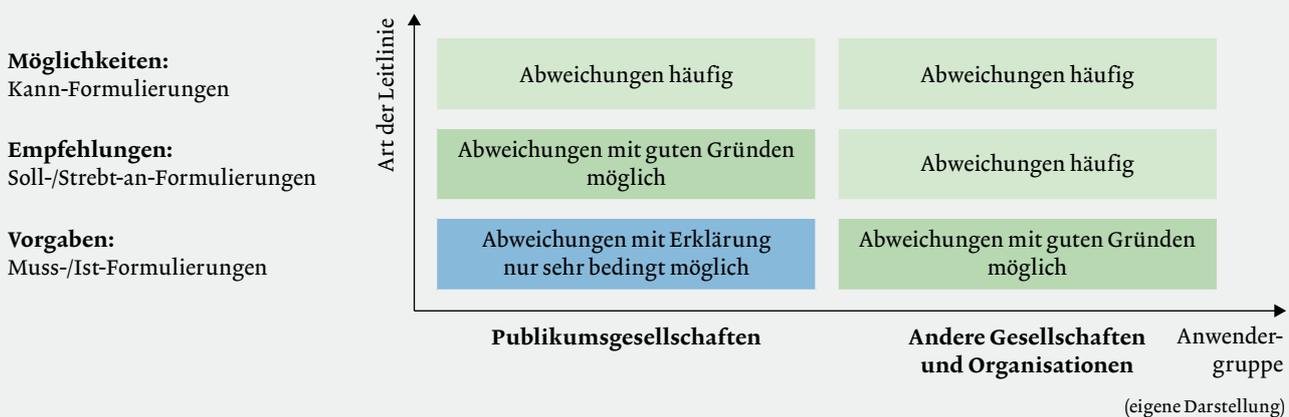
wiederum Einfluss, wie ein adäquater Rahmen auszusehen hat und mit Leben zu füllen ist.

Das Corporate-Governance-Verständnis hat sich weiterentwickelt, damit es mit den Fortschritten und Erwartungen zu Corporate Leadership und Corporate Sustainability Schritt halten kann. Dies im vollen Bewusstsein, dass die ganz grossen Fragen und Herausforderungen der Corporate Governance erst noch zu lösen sind; allem voran die Frage, wem ein Unternehmen zu dienen hat. Über Selbstregulierung können solche grundlegenden Fragen nicht geklärt werden. Der Swiss Code gibt jedoch wichtige Hinweise, wie eine verantwortungsvolle Unternehmensführung mit Blick auf nachhaltigen Mehrwert aussieht.

1.5 Anwendung und Verbindlichkeit des Swiss Code. Die primäre Anwendergruppe des Swiss Code ist die der schweizerischen Publikumsgesellschaften. Die sekundäre Anwendergruppe sind nicht börsenkotierte Gesellschaften oder Organisationen (nicht zwingend Aktiengesellschaften) [11]. Während für die erstgenannte Anwendergruppe der Swiss Code eine sehr hohe Verbindlichkeit hat, übernehmen Anwender der zweiten Gruppe zweckmässige Leitideen des Swiss Code aus Eigenantrieb und/oder aufgrund Erwartungen Dritter.

Der Swiss Code bietet Unternehmen über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehende Leitlinien. Dabei wird wie bisher der *Comply-or-Explain*-Ansatz verfolgt, wodurch für Unternehmen spezifische Gestaltungsideen, eigene Gewichtungen und bei geeigneter Erklärung auch Abweichungen von Aspekten des Swiss Code möglich sind [12]. Der Swiss Code ist nicht ein theoretisches Ideal, sondern eine prinzipienorientierte Sammlung von Lösungsansätzen aus Schweizer Unternehmen – aus der Praxis für die Praxis [13]. Die Leitlinien

Abbildung 2: **VERBINDLICHKEIT DES SWISS CODE NACH ANWENDERGRUPPE UND FORMULIERUNGSART**



des Swiss Code sind Vorgaben, Empfehlungen und Möglichkeiten für eine wirksame und nachhaltige Corporate Governance. Dies zeigt sich auch in bewusst gewählten Formulierungen, die auf eine unterschiedliche Verbindlichkeit hinweisen (vgl. *Abbildung 2*).

2. WESENTLICHE NEUERUNGEN

Die Errungenschaften der bisherigen Swiss-Code-Auflagen (z. B. Zusammenspiel der Organe, Besetzung und Vergütung von VR und GL, Risikobewusstsein sowie *Checks and Balances*) haben sich bewährt, ebenso das Prinzip von *Comply or Explain*, welches zunehmend nicht nur wegen Investorinnen und Investoren, sondern auch wegen sonstiger Anspruchsgruppen wichtig ist. Aufbauend auf dieses Fundament erfolgten substanziale Neuerungen in folgenden Gebieten:

2.1 Definition und Integration der Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit wird im neuen Swiss Code beschrieben als das ganzheitliche Anstreben von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zielen unter Berücksichtigung der Interessen verschiedener Anspruchsgruppen. Was einfach klingt, ist eine grosse Herausforderung und führt zur Frage, ob Good Practice reicht oder ob es um das normative Element von Right Practice zu ergänzen ist.

Wer im neuen Swiss Code eine neue Ziffer oder gar ein Kapitel zur besonders wichtigen Nachhaltigkeit vermisst, sei darauf hingewiesen, dass Nachhaltigkeit nur gelebte Praxis ist, wenn sie sich in verschiedensten Kapiteln und Ziffern des Swiss Code wiederfindet. Statt einer isolierten Sicht wurde bewusst eine *integrative Sicht* auf das Thema eingenommen. Wichtige Aspekte zu Nachhaltigkeit finden sich u. a. im Vorwort, in der Präambel sowie bei Corporate Governance als Leitidee (S. 3–6) und in folgenden Formulierungen:

→ Abnahme der Berichterstattung über nichtfinanzielle Belange durch die Aktionäre und Aktionärinnen an der Generalversammlung (vgl. Ziff. 1, erstes Lemma, Teil von Punkt 3).
 → Der Verwaltungsrat pflegt auch den Dialog mit anderen zentralen Anspruchsgruppen des Unternehmens [als den Aktionär/-innen] und beachtet die Ergebnisse, die sich daraus ergeben (Ziff. 8, zweites Lemma).

→ Der Verwaltungsrat nimmt die Oberleitung und die Oberaufsicht im Konzern wahr und legt das nachhaltige Unternehmensinteresse fest (Ziff. 9).

→ Zu den unentziehbaren und unübertragbaren Hauptaufgaben des Verwaltungsrats gehören die Genehmigung und Unterzeichnung des Berichts über die nichtfinanziellen Belange (Ziff. 10, Punkt Nr. 9).

→ Der Verwaltungsrat fördert eine Kultur, die zu unternehmerischem Handeln ermuntert und von Integrität, Langfristigkeit sowie Verantwortung geprägt ist (Ziff. 12 inkl. erstes Lemma).

→ Die Mitglieder [des Verwaltungsrats] sollen die erforderlichen Fähigkeiten und Eigenschaften haben, damit der Verwaltungsrat seine Leitungs- und Aufsichtsaufgaben kompetent erfüllen kann [...] (Ziff. 13, zweites Lemma).

→ 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) (Ziff. 21, erstes Lemma, dritter Satz).

→ 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 (Ziff. 22, zweites Lemma).

→ Der Prüfungsausschuss setzt sich mit der Berichterstattung im Bereich der nichtfinanziellen Belange auseinander. Er verschafft sich dafür die erforderlichen Informationen (Ziff. 23, sechstes Lemma).

→ Das Nachhaltigkeitsbestreben kann sich auch in Arbeiten des Vergütungsausschusses (vgl. Ziff. 24 in Verbindung mit Ziff. 35–42), des Nominationsausschusses (vgl. Ziff. 25 in Verbindung mit Ziff. 13/14) und weiterer Ausschüsse manifestieren.

→ Die Gesellschaft kann für weitere gesetzlich verlangte Prüfungen (z. B. die Prüfung von Lohnvergleichsanalysen) oder freiwillige Prüfungen (z. B. die Prüfung von Nachhaltigkeits-

berichten) die Revisionsstelle oder ein sonstiges Revisionsunternehmen mandatieren (Ziff. 32, drittes Lemma).

→ 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 (Ziff. 34, drittes Lemma).

Den obigen referenzierten Formulierungen des neuen Swiss Code kann entnommen werden, dass die Integration der Nachhaltigkeit wohl die richtungsweisendste Neuerung des neuen Swiss Code ist. Die aufgezeigte Richtung geht einher mit vielen Soll- und Kann-Formulierungen. Dies bedeutet, dass diese Themen im Verwaltungsrat zu diskutieren sind, jedoch die Verbindlichkeit der Umsetzung variiert. Entsprechend dürfte der Weg zu einer nachhaltigen Governance noch ein längerer sein (wie in Kapitel 3 thematisiert).

2.2 Unternehmenskultur als Basis für verantwortungsvolles Handeln. Unternehmen wird geraten, ihr Nachhaltigkeitsverständnis in ihrer Mission resp. in Zweck und Statuten der Gesellschaft festzuhalten. Dies allein reicht aber noch nicht, denn Nachhaltigkeit ist etwas, das von einem schriftlich formulierten Zweck bis zur erlebbaren Unternehmenskultur reicht. Der Weg *from Purpose to Impact* ist herausfordernd und sein Gelingen hängt von der Führungsqualität ab^[14]. Ein wichtiger Aspekt von Führung ist ein adäquates Verständnis, was eine Unternehmenskultur ist, wie sie sich entfaltet und wie sie indirekt beeinflusst werden kann. Es ist erfreulich, dass der neue Swiss Code hierzu Folgendes festhält:

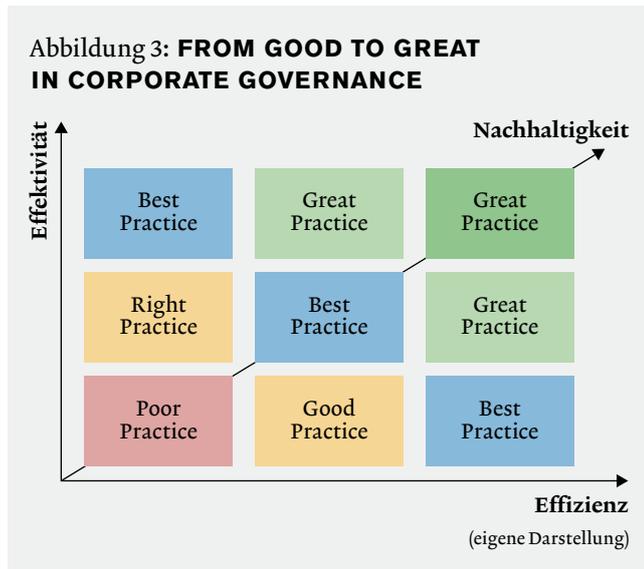
→ Der Verwaltungsrat fördert eine Kultur, die zu unternehmerischem Handeln ermutigt und von Integrität, Langfristigkeit sowie Verantwortung geprägt ist. Fragen und heikle Themen sollen offen angesprochen werden können (Ziff. 12, erstes Lemma).

→ Der Verwaltungsrat gibt sich regelmässig Rechenschaft über die konsequente Umsetzung einer dem verantwortungsvollen Handeln des Unternehmens verpflichteten Unternehmenskultur (Ziff. 12, drittes Lemma).

Diese Formulierungen machen klar, dass der Verwaltungsrat prägend ist für die Unternehmenskultur und diese Thematik mit Ernsthaftigkeit zu verfolgen hat. Eine dem nachhaltigen Unternehmensinteresse verpflichtete Unternehmenskultur zeichnet sich durch Offenheit gegenüber positiven und kritischen Rückmeldungen aus. Eine derartige Unternehmenskultur hat auch eine positive Auswirkung auf die Compliance (vgl. Ziff. 12, zweites Lemma in Verbindung mit dem IKS, vgl. Kapitel 2.4 unten). Dies ist wichtig mit Blick auf die erhöhten Sorgfalts- und Berichterstattungspflichten (Konzernverantwortung).

2.3 Erhöhte Anforderungen an den Verwaltungsrat. Im Gegensatz zum dualistischen Corporate-Governance-System besteht in der Schweiz beim Verwaltungsrat eine Doppelfunktion – die Obergrenze und Oberleitung (monistisches System). Bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats ist sicherzustellen, dass genügend Diversität vorhanden ist, damit die Mitglieder in ihrem Zusammenwirken diese Doppelfunktion in hoher Qualität erfüllen können. Entsprechend wurde das Diversity-Verständnis im neuen Swiss Code wesentlich breiter gefasst:

→ Der Verwaltungsrat strebt eine dem Unternehmen angemessene Diversität seiner Mitglieder hinsichtlich Kompeten-



zen, 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 (Ziff. 13, zweites Lemma).

Insbesondere zur Erfüllung der Oberaufsicht muss die Mehrheit der Verwaltungsratsmitglieder unabhängig sein (vgl. Ziff. 15). Gemäss Ziff. 15 (erstes Lemma) 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 nie oder vor mehr als zwei Jahren angehörten;
- mit der Gesellschaft in keinen oder nur verhältnismässig geringfügigen geschäftlichen Beziehungen stehen.

Zudem kann der Verwaltungsrat weitere Kriterien festlegen und hat bspw. bei kreuzweiser Einsitznahme im Einzelfall gesondert die Unabhängigkeit zu prüfen (Ziff. 15, zweites Lemma).

Neben der Unabhängigkeit ist auch das zeitliche Engagement der Verwaltungsratsmitglieder entscheidend. Diesem Aspekt kommt im neuen Swiss Code mehr Bedeutung zu. Die Statuten haben Bestimmungen über die Anzahl der Tätigkeiten für Mitglieder des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und des Beirats in vergleichbaren Funktionen bei anderen Unternehmen oder Institutionen zu enthalten und der Verwaltungsrat hat entsprechende Zustimmungsprozesse zu regeln (vgl. Ziff. 15, viertes Lemma).

Der Umgang mit Interessenkonflikten wurde im neuen Swiss Code wesentlich ausführlicher thematisiert, damit der Verwaltungsrat und jedes Mitglied von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung dafür sorgen, dass Interessenkonflikte die unabhängige Wahrung der Gesellschaftsinteressen nicht gefährden (vgl. Ziff. 19). Dies kann auch als Antwort auf einen

prominenten Fall von Wirtschaftskriminalität der letzten Jahre verstanden werden [15].

Es nehmen aber nicht nur wie oben dargelegt die Anforderungen an Verwaltungsratsmitglieder zu, sondern es soll zudem die Selbstevaluation des Verwaltungsrats – auch mit Blick auf das «G» von ESG – gestärkt werden. Dies einerseits im Sinne von Transparenz (Aussage im Jahresbericht) und andererseits im Sinne einer allfälligen externen Evaluation (vgl. Ziff 15, fünftes Lemma).

2.4 Präzisiertes internes Kontrollsystem (IKS) zur Unterstützung des Verwaltungsrats. Der Begriff des internen Kontrollsystems (IKS) ist in der Schweizer Wirtschaft erst seit der Lancierung des Swiss Code 2002 einer breiteren Anzahl von Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträgern bewusst. Das OR hält zwar in Art. 728a fest, die Revisionsstelle habe im Rahmen der ordentlichen Revision die Existenz des IKS zu prüfen, ohne jedoch im Gesetz eine Governance-Regelung, eine Definition oder Mindestanforderungen an das IKS zu nennen. Die Revisionsstelle hat somit die Existenz von etwas begrifflich Unbestimmtem zu prüfen [16]. Seit dem Cadbury Report von 1992 kristallisiert sich über Soft Law sowohl international als auch national ein Verständnis heraus. Hier bringt nun der neue Swiss Code wichtige Präzisierungen, indem das IKS als Trilogie von Risikomanagement, Compliance-Management und Finanzüberwachung definiert wird (vgl. Ziff. 26–29) [17]. Während die interne Revision die Wirksamkeit des IKS beurteilt (vgl. Ziff. 31), beschränkt sich die externe Revision von Gesetzes wegen auf die Prüfung der Existenz des IKS.

Alle drei Komponenten des IKS haben an Bedeutung gewonnen: Ein gutes Risikomanagement ist in Zeiten von Multikrisen resp. Multiherausforderungen unverzichtbar. Durch die Aktienrechtsrevision wurde mit Inkraftsetzung auf 1. Januar 2023 die Bedeutung der Finanzüberwachung erhöht, indem der Verwaltungsrat fortlaufend die Liquidität zu überwachen hat. Auch die Anforderungen an die Compliance sind stark gestiegen – bspw. infolge des Gegenvorschlags zur Konzernverantwortungsinitiative oder aber aktuell mit Blick auf die Inkraftsetzung des neuen Datenschutzgesetzes im Herbst dieses Jahrs. Der Umgang mit Daten ist eine neue Thematik im Swiss Code (vgl. Ziff. 30). Es geht dabei darum, dass Unternehmen den Wert der Daten nutzen, gleichzeitig gesetzliche Anforderungen erfüllen und entsprechende Risiken managen.

Die Compliance-Komponente wird zudem gestärkt, indem ein Whistleblowing-Prozess etabliert wird: 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 (Ziff. 12, zweites Lemma). Dies ist ein eindrückliches Beispiel, wie über die Selbstregulierung des Swiss Code sinnvolle Mechanismen Verbreitung finden können, welche die letzten Jahre im parlamentarischen Gesetzgebungsprozess keiner adäquaten Lösung zugeführt werden konnten.

2.5 Optimiertes Zusammenspiel von Verwaltungsrat und externer Prüfungsgesellschaft. Das bisherige Swiss-Code-Kapitel «Die externe Revision» wurde umbenannt in das neue Kapitel «Unabhängige externe Prüfungen», da es neben der Prüfung von finanziellen Informationen (Fokus auf Bilanz und Erfolgsrechnung) zunehmend auch um die Prüfung von nichtfinanziellen Informationen geht.

Mit Blick auf das Zusammenspiel von Verwaltungsrat (resp. Prüfungsausschuss) und externer Prüfungsgesellschaft (externe Revisionsstelle und ggf. weitere Prüfungsgesellschaft) seien folgende Ergänzungen und Präzisierungen speziell erwähnt:

→ Die Präsidentin oder der Präsident des Verwaltungsrats hat nicht zugleich den Vorsitz des Prüfungsausschusses inne (Ziff. 22, erstes Lemma, zweiter Satz).

→ Die/der Vorsitzende und/oder die Mehrheit sind im Finanz- und Rechnungswesen oder in der Wirtschaftsprüfung praktisch erfahren (Ziff. 22, zweites Lemma, erster Satz).

→ 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 (Ziff. 23, erstes Lemma).

→ Der Prüfungsausschuss vergewissert sich über die Unabhängigkeit der externen Revision und beurteilt die Angemessenheit der Amtsdauer. Er prüft die Vereinbarkeit der Revisionsstätigkeit mit allfälligen Beratungsmandaten und legt fest, ab welcher Höhe des Beratungshonorars die vorgängige Zustimmung des Prüfungsausschusses notwendig ist (Ziff. 23, zweites Lemma).

→ Der Prüfungsausschuss setzt sich mit der Berichterstattung im Bereich der nichtfinanziellen Belange auseinander. Er verschafft sich dafür die erforderlichen Informationen (Ziff. 23, sechstes Lemma).

→ 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 (*Private Sessions*) (vgl. Ziff. 23, siebtes Lemma).

→ Die Revisionsstelle erfüllt als Organ die Aufgaben der externen Revision und kann gegebenenfalls für weitere Prüfleistungen mandatiert werden (Ziff. 32).

→ Die gesetzlichen Aufgaben, die Qualitätssicherung und die Unabhängigkeit der Revisionsstelle werden im neuen Swiss Code ausführlicher dargestellt (vgl. Ziff. 32/33).

An verschiedenen Stellen im Swiss Code wird darauf hingewiesen, dass mit einer externen Prüfung nicht nur finanzielle, sondern auch nichtfinanzielle Informationen in ihrer Qualität und Glaubwürdigkeit gestärkt werden können (z. B. Ziff. 34, drittes Lemma). Das Zusammenspiel von Verwaltungsrat/Prüfungsausschuss mit der externen Revisionsstelle ist erfolgskritisch für den Nutzen externer Prüfleistungen – verstanden als standardbasierte situationspezifische Dienstleistung statt als Standardprodukt.

3. FROM GOOD TO GREAT

Der Swiss Code möchte nicht nur Good Practices zusammenfassen und verbreiten, sondern auch Hinweise zu Right Practices geben. Während Good Practices eher das «WIE es funktioniert» beschreiben, richten sich Right Practices am «WAS es bewirkt» (für Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt) aus. *Abbildung 3* zeigt das Zusammenspiel von Good und Right Practice auf und verortet dabei auch die Begriffe Best und Great Practice [18].

Nach dem Motto *Core and More* hat der Swiss Code neben Muss-Formulierungen auch eine Vielzahl von Soll-Formulierungen, wo eine Abweichung eher möglich ist, oder auch diverse Kann-Formulierungen, welche eher den Weg von Good Practices zu Great Practices aufzeigen [19]. Mit dem neuen Swiss Code können Unternehmen somit den Weg beschreiben von Good Practice zu Great Practice.

3.1 Schlüsselpunkte der Organisation des Verwaltungsrats. Bei Great Practice kommt der Zusammensetzung des Verwaltungsrats eine noch grössere Bedeutung zu als bei Good Practice. Es dürfen weder offensichtliche Defizite (bei Geschlechter- und Generationen-Diversität) noch weniger offensichtliche Defizite (wie unzureichende Kompetenzen z. B. zu Nachhaltigkeit, Leadership und Transformation) vorliegen.

Bei der Arbeitsorganisation des Verwaltungsrats sind zweckmässige Ausschüsse zu bilden, wozu der Nominations- und Vergütungsausschuss sowie der Prüfungsausschuss gehören. Ein Ausschuss Nachhaltigkeit sollte höchstens temporär bestehen, da es um die Integration der Nachhaltigkeit in die Diskussionen und Entscheide des Gesamtverwaltungsrats sowie der einzelnen Ausschüsse geht.

Personalunion von Verwaltungsratspräsidentin bzw. Verwaltungsratspräsident und CEO (Einzel- statt Doppelspitze), kreuzweise Einsitznahme in Verwaltungsräten und andauernde Interessenkonflikte in Verwaltungsrat und/oder Geschäftsleitung existieren bei Great Practice nicht. Diese Vorkommnisse zeugen von einer fehlenden Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung sowie einer zu hohen Machtkonzentration und unzureichender Unabhängigkeit.

3.2 Schlüsselpunkte der Oberleitung durch den Verwaltungsrat. Ausgehend von der Zwecksetzung und Strategie des Unternehmens ist das Geschäftsmodell nachhaltig zu gestalten sowie das Controlling und Reporting zu verbessern (ganzheitliche Steuerungsinformationen).

Das Gesamtgeschäftsmodell ist in Teilmodelle für einzelne Geschäftsfelder zu segmentieren. Diese sind organisatorisch zu verankern (Wertschöpfungsprozesse) und mit Unterstützungs- und Führungsprozessen zu ergänzen. Die Organisation ermöglicht dezentrale, kundenorientierte Entscheide.

Nachhaltigkeitsaspekte sind in die Nominations-, Zielvereinbarungs-, Beurteilungs- und Vergütungsprozesse verständlich zu integrieren mit entsprechender Auswirkung auf Arbeitsweise und Unternehmenskultur. Die Anreizsysteme sind somit nicht nur auf wirtschaftliche, sondern auch auf soziale und ökologische Ziele hin ausgerichtet. Variable Lohnbestandteile sind fristenkongruent und bei aktien-

basierten Vergütungen prägen Haltefristen das langfristig-nachhaltige Verhalten. Die resultierenden Gesamtentschädigungen berücksichtigen neben der Markt- und Leistungs-gerechtigkeit auch eine angemessene Einkommensverteilung im Unternehmen und sind für die Anspruchsgruppen nachvollziehbar (vgl. Ziff. 39–41) [20].

3.3 Schlüsselpunkte der Oberaufsicht durch den Verwaltungsrat. Die Unabhängigkeit der Schlüsselpersonen in internen Assurance-Funktionen (wie Risk, Compliance und Internal Audit) und in der externen Prüfungsgesellschaft von den Verwaltungsratsmitgliedern des unterstützten resp. geprüften Unternehmens muss gegeben sein [21].

Die Kompetenzen der Mitglieder des Prüfungsausschusses müssen den relevanten finanziellen, aber auch nichtfinanziellen Themen gerecht werden. Aufgrund der hohen Änderungsgeschwindigkeit in diesen Themen ist zudem eine jährliche Weiterbildungsverpflichtung von vier Tagen (analog den externen Prüfern) sachgerecht.

Die Berichterstattung zu den nichtfinanziellen Informationen wird durch eine unabhängige externe Prüfung in Qualität und Glaubwürdigkeit gestärkt. Dadurch werden die erweiterten Informationsbedürfnisse zentraler Anspruchsgruppen befriedigt. Die eigene Arbeit im Verwaltungsrat wird nicht nur selbst, sondern auch von externer Seite evaluiert, um dem «G» von ESG auch in der Berichterstattung besser gerecht zu werden [22].

4. NOTWENDIGER PARADIGMENWECHSEL

Wer mit seinem Unternehmen den Weg from Good to Great geht, der versucht sich Schritt für Schritt dem Ideal einer nachhaltigen Unternehmensführung – als Zusammenspiel von Governance, Leadership und Sustainability – zu nähern. Hierzu braucht es ein für viele Praktikerinnen und Praktiker radikales Umdenken und anderes Handeln.

4.1 Fokus auf ein balanciertes Optimum statt eines Minimums oder Maximums. Der neue Swiss Code fordert die Schaffung von nachhaltigem Mehrwert [23], was teilweise auch mit *Shared Values* bezeichnet wird. Dem Konzept Checks and Balances (Überprüfung und Ausgleich) kommt somit eine doppelte Bedeutung zu: Zum einen geht es in der Aufsicht darum, mit Kontrollen (Checks) die Situation einzuschätzen und bei Bedarf Informations- und Machtasymmetrien zwischen Geschäftsleitung respektive Verwaltungsrat zum einen (Agent) sowie den Aktionärinnen und Aktionären zum anderen (Principal) auszugleichen (Balances). Bei der Oberleitung geht es ergänzend darum, dass Erwartungen und Anliegen zentraler Anspruchsgruppen erhoben resp. überprüft werden (Checks) und im Rahmen von steuernden Entscheiden ein Ausgleich zwischen Ansprüchen verschiedener Gruppen mit Blick auf das nachhaltige Unternehmensinteresse stattfindet (Balances).

Der Blick auf das nachhaltige Unternehmensinteresse ist entscheidend, ansonsten würde das Unternehmen zum Spielball unterschiedlichster und oftmals divergierender Interessen verschiedenster Anspruchsgruppen. Das Resultat wäre ein konsensuales Minimum, nämlich der kleinste gemein-

same Nenner, hinter dem alle stehen würden. Weder ein derartiges konsensuales Minimum noch ein von kurzfristigen Investoreninteressen resultierendes einseitiges Maximum ist der richtige Weg. Es geht um das balancierte Optimum als Absage sowohl an den Shareholder-Ansatz als auch an den Stakeholder-Ansatz und als Plädoyer für den *Customer-Value-Ansatz* [24].

4.2 Fokus auf Kundinnen und Kunden statt übermässig auf Aktionärinnen und Aktionäre. Warum ist der Customer-Value-Ansatz am zielführendsten für eine zukunftsfähige Corporate Governance? Ganz einfach: Jedes Unternehmen, das immer wieder zufriedene und zahlende Kundinnen und Kunden hat, wird dauerhaft existieren und somit auch eine nachhaltige Entwicklung im wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Sinne vollziehen können. Im nachhaltigen Unternehmensinteresse ist nicht primär die Frage nach der Verteilung, sondern nach dem Schaffen der Wirtschaftsleistung.

Was ist nun konkret das nachhaltige Unternehmensinteresse? Diese Frage kann vom Swiss Code nicht beantwortet werden. Es ist die Verantwortung jedes Unternehmens, hierauf eine passende Antwort zu finden, die den gesellschaftlichen Erwartungen gerecht wird. Umgekehrt ist es die Verantwortung der Gesellschaft, über politische Debatten (bei Bedarf) den gesetzlichen Rahmen zu verändern. Stand heute fällt per Gesetz die letzte Entscheidung in einer Aktiengesellschaft den Aktionärinnen und Aktionären zu. Dies ist auch der Ausgangspunkt des Swiss Code.

Ernüchtert könnte man festhalten, dass alle Nachhaltigkeitsbestrebungen einzig und allein davon abhängen, ob Aktionärinnen und Aktionäre nicht primär wirtschaftlich/finanziell getrieben an Generalversammlungen abstimmen, sondern mit Blick auf das nachhaltige Ganze. In der Praxis kommt es allerdings regelmässig vor, dass viele (Vor-)Entscheide gefällt werden, bevor sich das zuständige Gremium mit der Thematik befasst. So bspw. bei der Frage, welche Variante(n) man zu einer grossen Entscheidung vorlegt. Hier hat der Verwaltungsrat eine verantwortungsvolle Aufgabe, welche – je nach juristischer Einschätzung – einen kleinen bis grösseren Handlungsspielraum ermöglicht. Dies aber immer auch mit dem Risiko einer Abstrafung durch die Aktionärinnen und Aktionäre (sei dies bei Themen wie Vergütung, Decharge oder Wiederwahl).

4.3 Fokus auf Chancen und Nichtfinanzielles statt übermässig auf Risiken und Finanzielles. Die nachhaltige Unternehmensentwicklung ist Kern der Oberleitungsfunktion. Es braucht neben der wichtigen Oberaufsichts- und Risiko-orientierung im Verwaltungsrat deshalb auch die ebenso wichtige Oberleitungs- und Chancenorientierung. Also z. B. Nachhaltigkeit nicht nur als Risiko, sondern primär als Chance nach dem Motto, dass jede ökologische Herausforderung eine unternehmerische Chance ist. Es geht nicht nur darum, Risiken sowie negative soziale und ökologische Auswirkungen zu reduzieren, sondern mit dem eigenen Geschäftsmodell nachhaltige Entwicklungen bei Kunden zu ermöglichen.

Auf diesem Level des Nachhaltigkeitsverständnisses geht es nicht mehr darum, das beste Unternehmen in der Welt zu sein (in Abgrenzung zu anderen Unternehmen), sondern das beste Unternehmen für die Welt (in einem Ökosystem mit anderen Unternehmen). Die Informationsbasis für eine derart nachhaltige Oberleitung muss ebenfalls nachhaltig, sprich ganzheitlich sein. Dies bedeutet, dass Controlling und Reporting neben wirtschaftlichen auch soziale und ökologische Informationen in hoher Qualität verfügbar machen müssen. Aufgrund der hohen Bedeutung dieser Informationen werden diese von unabhängiger externer Seite geprüft und in geeigneter Form transparent gemacht.

4.4 Fokus auf Leadership durch alle statt auf machtzentrierte Manager/-innen an der Spitze. Die letzten Jahrzehnte waren teilweise in Führungsetagen geprägt von Seilschaften, Überalterung und Männerlastigkeit. Hinzu kamen Geschäftsleitungen, in denen oftmals durchsetzungsstarke Personen Einsitz nahmen, deren Ego teilweise nachhaltigen Unternehmensentwicklungen im Weg standen. Die gesetzlich verordnete Orientierung an Geschlechterrichtwerten in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung hat positive Veränderungen ausgelöst [25]. Diversität ist jedoch viel mehr als Geschlechterdiversität. In Summe geht es um Diversity of Personalities (Thoughts/Feelings/Actions), wozu bspw. unterschiedliche soziale und fachliche Herkünfte ebenso zählen wie verschiedene Generationen.

Verwaltungsräte sind oft Gremien aus Spezialistinnen und Spezialisten; es fehlt zuweilen der generalistisch-ganzheitliche Blick. Zukunftsrelevant sind jedoch gerade die profunden Führungs- und Nachhaltigkeitskompetenzen aus operativer Erfahrung. Derart qualifizierte Verwaltungsratsmitglieder sind in der Lage, neue Themen wie Corporate Sustainability adäquat in die Weiterentwicklung des Verwaltungsrats (Corporate Governance) und auch in das Design von Strukturen und Prozessen einzubringen. Eigenverantwortung und Kundenorientierung durch eine verteilte Führung (Corporate Leadership) sind das Ergebnis, womit nachhaltig Mehrwert für Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt geschaffen wird (Corporate Sustainability).

Wer Leadership als Aufgabe von allen Mitwirkenden (im Minimum hinsichtlich des Managements von sich selbst sowie seiner Bezugspersonen) versteht, der nimmt sich auch als Mitglied des Top-Managements nicht so wichtig. Dies wiederum ebnet in vielerlei Hinsicht den Weg von der Good Practice zur Great Practice.

5. FAZIT UND AUSBLICK

Der neue Swiss Code ist kompatibel mit internationalen Entwicklungen (insb. zu Sustainability und Assurance) genauso wie mit nationalen politisch-rechtlichen Neuerungen (insb. Aktienrechtsrevision [26] und Konzernverantwortung). Corporate Governance regelt über Checks and Balances das Zusammenspiel von Generalversammlung, Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, internen Assurance-Funktionen und externer Prüfungsgesellschaft. In diesem Zusammenhang sind zwei Aspekte besonders wichtig:

→ Finanzinformationen werden vermehrt um nichtfinanzielle Informationen ergänzt.

→ Durch interne Funktionen (Compliance, Risk, interne Revision) und externe Prüfungen erhalten diese umfassenden Informationen einen hohen Zusicherungsgrad (Assurance). Letzteres ist im Interesse von Verwaltungsratsmitgliedern, Aktionär/-innen, Fremdkapitalgeber/-innen, aber auch von Mitarbeitenden, Kundschaft und der weiteren Öffentlichkeit.

Der Weg hin zu einer nachhaltigen Corporate Governance ist anspruchsvoll, aber machbar resp. gestaltbar. In diesem Sinne hat sich der Verwaltungsrat vermehrt als *Gestaltungsrat* zu verstehen. Diese wichtige Gestaltungsarbeit kann bspw. mit einem Corporate-Governance-Canvas erfolgen [27]. Die Nachhaltigkeitsarbeit (ökologisch, sozial, wirtschaftlich) bleibt dadurch nicht PR- oder CFO-Aufgabe, sondern wird eine weitere prioritäre Führungsaufgabe des Verwaltungsrats. Nachhaltigkeitsbestrebungen haben einen wesentlichen Einfluss auf die Interessenbalancierung, womit Checks and Balances eine zusätzliche Bedeutung erhalten und der Kunde oder die Kundin im Fokus stehen. Eine derart weiterentwickelte Governancelässt auch ein weiterentwickeltes Auditing entstehen – Financial Audits werden häufiger

durch Non-Financial Audits ergänzt, und die Governance selbst dürfte vermehrt zum Prüfungsinhalt werden; nicht zuletzt aufgrund der ESG-Entwicklungen.

Wichtig ist und bleibt eine intelligente Regulierung (*Smart Regulation*) – also nicht per se mehr oder weniger Regulierung. In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, dass die Regulierungsasymmetrie zwischen Unternehmen und Revisionsstelle nicht weiter zunimmt. Weitgehende Weiterbildungsanforderungen und engmaschige Vorgaben zur Zusammensetzung der Führungsgremien von Prüfungsgesellschaften sind keine Beispiele von Smart Regulation. Stattdessen dürfen in der Unternehmenswelt die Zusammensetzung und die Weiterbildung des Verwaltungsrats im Allgemeinen und des Prüfungsausschusses im Speziellen eine höhere Aufmerksamkeit erhalten. Denn sowohl in Verwaltungsräten als

auch in Prüfungsgesellschaften sind gestärkte und teilweise neue Kompetenzen notwendig [28].

Es wird sich zeigen, ob die Wirtschaft den Weg zu einer nachhaltigen Corporate Governance aus Sicht der Gesellschaft genügend konsequent und schnell gehen wird. Andernfalls wird sich der gesellschaftliche Druck auf politisch-gesetzgeberischem Wege manifestieren. Die Relevanz und Qualität des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance hat sich über die letzten Jahre immer auch darin gezeigt, dass eine Flut an starren Gesetzen vermieden und unternehmerisch passende Lösungen ermöglicht wurden. Dies ist auch für die Zukunft zu wünschen und hängt primär von den Anwenderinnen und Anwendern des Swiss Code ab, möge vielen von ihnen der Weg from Good to Great gelingen. ■

Fussnoten: 1) Der Autor dieses Artikels war Mitglied der Swiss-Code-Arbeitsgruppe von Economiesuisse, die aus Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Praxis (Expert/-innen und Anwender/-innen) bestand; vgl. hierzu S. 5 in: Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code), Economiesuisse 2023, https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/swisscode_d_web.pdf (6. Februar 2023). **2)** Der Autor äusserst in diesem Artikel seine persönliche Meinung und referenziert unter Angaben von Textziffern auf Wortlaute des Swiss Code. **3)** Vgl. Medienmitteilung von Economiesuisse, 6. Februar 2023, <https://www.economiesuisse.ch/de/artikel/swiss-code-auf-den-stand-der-zeit-gebracht> (6. Februar 2023). **4)** Vgl. Böckli Peter, Corporate Governance: Erfolg und Versagen einer Leitidee, in: Expert Focus 2014/4, S. 349. **5)** Vgl. Klausner Marius, Sikavica Katarina, Verantwortungsvolle Governance – Heute und in der Zukunft, in: Expert Focus Special, 2021/Mai, S. 1. **6)** Vgl. Böckli Peter, Corporate Governance: Erfolg und Versagen einer Leitidee, in: Expert Focus 2014/4, S. 349. **7)** Vgl. Cadbury Report, 1992, para 2.5, [https://www.frc.org.uk/getattachment/9c19ea6f-bcc7-434c-b481-f2e29c1c271a/The-Financial-Aspects-of-Corporate-Governance-\(the-Cadbury-Code\).pdf](https://www.frc.org.uk/getattachment/9c19ea6f-bcc7-434c-b481-f2e29c1c271a/The-Financial-Aspects-of-Corporate-Governance-(the-Cadbury-Code).pdf) (28. Februar 2023). **8)** Swiss Code, Economiesuisse, 2023, S. 6. **9)** Vgl. Klausner Marius, Kleibold Thorsten, Corporate Governance – Mehr als nur ein Set von Regeln, in: Der Schweizer Treuhänder 2012/9, S. 610–613. **10)** Was unter Corporate Leadership verstanden werden kann, wird als Business & Network Leadership anschaulich beschrieben in: Klausner Marius, Reflective Leadership – from purpose to impact. Ein Leitfaden zum Führen mit Menschlichkeit UND Wirtschaftlichkeit, Tredition, 2021, S. 57 ff. **11)** Vgl. Swiss Code, Economiesuisse, 2023, S. 6 sowie Ziff. 43 S. 24. **12)** Vgl. Swiss Code, Economiesuisse, 2023, S. 6. **13)** Vgl. Swiss Code, Economiesuisse, 2023, S. 5. **14)** Vgl. Klausner Marius, Ref-

lective Leadership – from purpose to impact. Ein Leitfaden zum Führen mit Menschlichkeit UND Wirtschaftlichkeit, Tredition, 2021. **15)** Vgl. Ausführungen zur «Lex Vincenz» von Schöchli Hansueli in; Neue Zürcher Zeitung NZZ, 7. Februar 2023, S. 27. **16)** Vgl. Bühler Daniel Lucien, Good Governance von Aufsicht und Kontrolle im Unternehmen. Oberleitung, internes Kontrollsystem und Assurance nach Gesetz und internationaler Best Practice, Schweizerische Juristen-Zeitung SJZ, 2022/1, Absatz III.E. **17)** Vgl. Bühler Daniel Lucien, Good Governance von Aufsicht und Kontrolle im Unternehmen. Oberleitung, internes Kontrollsystem und Assurance nach Gesetz und internationaler Best Practice, Schweizerische Juristen-Zeitung SJZ, 2022/1, Grafik 3. Aufgrund der dargelegten internationalen Entwicklungen und der Schweizer Situation hat man sich bzgl. des Risikomanagements für eine enge Begriffsdefinition des Risikomanagements als Teil des IKS entschieden. **18)** Aus quantitativen Forschungsarbeiten und Studien zur aktuellen Corporate-Governance-Praxis lassen sich wichtige Erkenntnisse gewinnen, allerdings unterliegen sie naturgemäss dem Hang, Bisheriges zu beschreiben. Qualitative Forschung, Aktionsforschung und das konzeptbildende Verbinden von Erkenntnissen aus Wissenschaft (insb. Komplexitätswissenschaften) und Praxis (insb. Tops und Flops in Verwaltungsräten) ebnet hingegen den Weg für eine Corporate Governance, welche als Great Practice bezeichnet werden kann. **19)** Vgl. hinsichtlich der unterschiedlichen Formulierungsarten auch Abb. 2 in Kapitel 1.5 dieses Artikels. **20)** In den Versionen 2007/2024 des Swiss Code wurden die Vergütungsfragen ausführlich im Rahmen eines Anhangs als integraler Bestandteil des Swiss Code abgehandelt. In der Version 2023 wurde anstelle des Anhangs ein eigenständiges Kapitel positioniert. Langfristig dürften sich die verschiedenen Aspekte in der Logik der Organe –

Rolle von Generalversammlung, Verwaltungsrat und externe Revisionsstelle/Prüfungen – einarbeiten lassen. **21)** Hierzu bestanden beim Unternehmen, welches in das prominente Schweizer Wirtschaftsdelikt der letzten Jahre involviert waren, offensichtliche Defizite bei der damaligen Ernennung des Head Legal & Compliance. **22)** In einer weiteren Aktualisierungsrunde des Swiss Code könnte es sich sachlogisch aufdrängen, dass das Kapitel des Verwaltungsrats in die drei Unterkapitel Organisation/Zusammensetzung, Oberleitung und Oberaufsicht differenziert würde. **23)** Vgl. Swiss Code, Economiesuisse, 2023, S. 5 sowie in relativierter Form auf S. 6 (nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts dient allen). **24)** Vgl. Malik Fredmund, Die richtige Corporate Governance. Mit wirksamer Unternehmensaufsicht Komplexität meistern, Campus, 2008, S. 131 ff. **25)** Vgl. Schilling Report, 2022, <https://www.schillingreport.ch/de/medienmitteilungen-bis-2022/> (28. Februar 2023) und Diversity Report, 2022, <https://www.diversityreport.ch/> (28. Februar 2023). **26)** Das Aktienrecht wird weiter diskutiert und ggf. weiterentwickelt werden. Politisch aufgegleist sind bereits Diskussionen zu Themen wie Loyalitätsaktien mit Prämie für langjährige Aktionäre sowie Dienstleistungen von Stimmrechtsberatern. Vgl. hierzu Forstmoser Peter, in: Expert Focus, 2021/Juni, S. 323. **27)** Vgl. Klausner Marius, Nachhaltige Corporate-Governance-Systeme. Mit einem Canvas Schritt für Schritt zu einer wirksamen Corporate Governance, Expert Focus 2021/Dezember, S. 602/603. **28)** Expertsuisse hat 2023 erfolgreich mit einem komplett neuen Wirtschaftsprüfungsausbildungsangebot gestartet und setzt bei den Weiterbildungsangeboten neben den klassischen Fachthemen vermehrt auf Führungs- und Beratungskompetenzen. Das Seminar «Der neue Corporate Governance Code und was er in der Praxis bedeutet» vom 24. Mai 2023 ist ein Beispiel dafür.

