

## WEGWEISEND: NEUER SWISS CODE OF BEST PRACTICE FOR CORPORATE GOVERNANCE

**Im Februar 2023 ist es so weit: Economiesuisse veröffentlicht den neuen Swiss Code, der damit seine dritte Überarbeitung seit der Erstpublikation 2002 erfährt. Expertsuisse konnte sich in die Weiterentwicklung dieses wichtigen Selbstregulierungswerks einbringen. Nichtfinanzielle Informationen werden mit Blick auf die nachhaltige Unternehmensführung sowohl die Oberleitung als auch die Oberaufsicht prägen; unabhängige externe Prüfungen gewinnen weiter an Bedeutung.**

Die Anforderungen an die Unternehmensführung sind über die letzten Jahre nochmals markant gestiegen, denn jede Krise – egal, ob ökologischer, gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Herkunft – ist eine unternehmerische Herausforderung. Entsprechend gefordert sind die gesetzlich vorgeschriebenen Organe eines Unternehmens, die Generalversammlung, der Verwaltungsrat und die Revisionsstelle. Die Gesamt-Governance eines Unternehmens hat das Zusammenspiel dieser Organe und weiterer Gremien und Funktionen zu regeln. Vor zehn Jahren (Der Schweizer Treuhänder 2012/9) schrieb der Autor hierzu:

«Governance-Regeln können durch die Praxis im Rahmen der Selbstregulierung formuliert, aber auch staatlich verordnet werden. Wichtig ist jedoch stets, dass nicht eine vergangenheitsorientierte Überreglementierung den unternehmerischen Blick nach vorne trübt. Gute Corporate Governance sollte künftige Erfolgspotenziale schaffen.»

**Wichtige Selbstregulierung.** Die letzten zehn Jahre gab es tatsächlich staatliche Regulierung mit Einfluss auf das erwähnte Corporate-Governance-System, sei dies mit der Aktienrechtsrevision, dem Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative oder auch mit «x» Vorgaben durch die Revisionsaufsichtsbehörde. Darauf abgestimmt und für die unternehmerische Praxis am wirksamsten ist die bewährte Selbstregulierung auf Basis des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance von Economiesuisse. Dieses erstmals 2002 publizierte und 2007 (Managementvergütungen)

und 2014 (Unternehmensverantwortung) aktualisierte Selbstregulierungswerk erfuhr in den vergangenen zwölf Monaten eine wichtige Weiterentwicklung, welche Economiesuisse an ihrer Jahresmedienkonferenz im Februar 2023 präsentieren wird. Als Mitglied der Expertengruppe dieses neuen Swiss Codes war es dem Autor ein Anliegen, dass die Entwicklungen zu Corporate Sustainability, Corporate Leadership und Corporate Assurance in diese Arbeiten mit einfließen. Man kann sich entsprechend auf eine signifikante Weiterentwicklung freuen. Dem Aspekt der nichtfinanziellen Informationen für die Oberleitung und die Oberaufsicht einer Organisation wird dabei verstärkt Rechnung getragen, was zu einer Erhöhung der Anforderungen an die kompetente Zusammensetzung des Verwaltungsrats im Allgemeinen und dem Audit Committee im Speziellen führt. Das Zusammenspiel von Verwaltungsrat/Prüfungsausschuss mit internen und externen Assurance-Funktionen ist essenziell für eine wirkungsvolle Corporate Governance. Unabhängige externe Prüfungen gewinnen weiter an Bedeutung.

**Sustainability, Leadership, Assurance.** Der Weg hin zu nachhaltigen Corporate-Governance-Systemen ist anspruchsvoll, aber mach- resp. gestaltbar. In diesem Sinne hat sich der Verwaltungsrat vermehrt als «Gestaltungsrat» zu verstehen. Diese wichtige Gestaltungsarbeit kann auf Basis des im Expert Focus 2021/12 vom Autor vorgestellten Corporate-Governance-Canvas erfolgen, der ein hilfreiches Denk- und Handlungswerkzeug für die VR-Praxis bietet. So ist die Nachhaltigkeitsthematik von der teilweisen reinen PR-Aufgabe, über die berichterstattungsgetriebene CFO-Aufgabe dort hingekommen, wo sie hingehört: in den VR als eine weitere, prioritäre Führungsaufgabe. Nachhaltigkeitsbestrebungen (ökologisch, sozial, wirtschaftlich) haben denn auch einen wesentlichen Einfluss auf die Interessenbalancierung im Rahmen der Corporate Governance.

**Herausforderungen der nächsten Jahre.** Gesellschaftliche Entwicklungen (insbesondere Arbeits-, Konsum-, Investitions- und Demokratieverhalten) werden Einfluss auf die Nachhaltigkeit von Unternehmensentscheidungen haben. New Governance lässt ein New Auditing entstehen – Financial Audits werden häufiger durch Non-Financial Audits ergänzt, und die Governance selbst dürfte vermehrt zum Prüfungsinhalt werden. Wichtig ist und bleibt eine intelligente Regulierung – also nicht per se mehr oder weniger Regulierung. In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, dass die Regulierungsasymmetrie zwischen Unternehmen und Revisionsstellen nicht weiter zunimmt. ■



MARIUS KLAUSER,  
DR. OEC. HSG,  
DIREKTOR,  
VR-DELEGIERTER  
EXPERTSUISSE