



Swiss Best Practices in Corporate Governance

Deloitte-Studie - Im Gespräch mit Verwaltungsräten zu Diversität, Nachhaltigkeit und Risikomanagement

Übersicht zur Deloitte-Studie

Mit der vierten, überarbeiteten Auflage des «**Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance**» (Swiss Code) hat economiesuisse im Februar 2023 den Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeit sowie dem in Kraft getretenen Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative und dem revidierten Aktienrecht Rechnung getragen.

Deloitte hat sich in der Vergangenheit wiederholt **für eine gute Corporate Governance in der Schweiz** eingesetzt – zum Beispiel durch die Unterstützung von Verwaltungsräten, die Mitwirkung in Fachgremien oder die Veröffentlichung von Publikationen.

In den letzten Jahren hat unsere Wirtschaft eine Phase von tiefgreifenden **Veränderungen und Unsicherheiten** erlebt – sei es aufgrund der Pandemie, von geopolitischen Risiken oder aber der Frage wie Unternehmen mit Themen wie Lieferketten, Energie, inflationäres Umfeld oder der Suche nach Talenten umgehen.

Diese Entwicklungen waren Anlass für uns, mit **neun erfahrenen Personen aus Lehre und Praxis**, allesamt Mitglieder von Verwaltungsräten, zu sprechen. Und zwar zu den Fragen:

„Was macht eine gute Corporate Governance für ein schweizerisches Unternehmen aus? Und wie kann diese gelebt werden?“

In unseren Diskussionen wurde rasch klar, dass folgende drei Themen Verwaltungsräte zurzeit bewegen:

- Die **Zusammensetzung** des Verwaltungsrates und die Zusammenarbeit des Gremiums
- Die **nicht-finanzielle Berichterstattung**
- Das **Risikomanagement**

Die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen haben wir in dieser Deloitte-Studie zusammengefasst. Diese haben wir mit einer Analyse der Geschäftsberichte 2022 der 50 höchstkapitalisierten Unternehmen der Schweiz (SMI Expanded) ergänzt und wo vorhanden mit dem Status 2012 verglichen.

Schliesslich enthält diese Deloitte-Studie «3x3» Fragen zur Corporate Governance, die sich Verwaltungsräte stellen sollten sowie eine Zusammenfassung der Neuerungen des Swiss Code.

Alessandro Miolo

Partner, Präsident des Verwaltungsrates
Deloitte Schweiz AG

Inhaltsverzeichnis



Zusammensetzung und
Zusammenarbeit

04



«3x3» Fragen an
Verwaltungsräte

18



Nicht-finanzielle
Berichterstattung

10



Übersicht der Neuerungen
im Swiss Code 2023

19



Risikomanagement

14



Methodik, Interviewpartner
und Autoren

23

Verwaltungsrat: Zusammensetzung und Zusammenarbeit

Diversität in der Zusammensetzung eines Verwaltungsrates bedeutet kognitive Diversität.

Zusammensetzung des Verwaltungsrates

Diversität ist wichtig, umfasst jedoch weit mehr als die Dimensionen Alter, Herkunft und Geschlecht. Ein divers zusammengesetzter Verwaltungsrat verfügt über **kognitive Diversität**: Möglichst vielfältige Denkweisen, Fragestellungen, Ansätze und Ideen werden im Gremium einander gegenübergestellt, um danach in einer konstruktiven, reflektierenden und konsensorientierten Diskussion zu einer Entscheidung zu gelangen.

Die Besetzung mit fachlich kompetenten, engagierten Personen ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit des Verwaltungsrates. Um darüber hinaus kognitive Diversität sicherzustellen, sind folgende Aspekte zu beachten:



Geographisches Tätigkeitsgebiet



Erfahrungsschatz und Führungserfahrung



Branchenkenntnisse



66

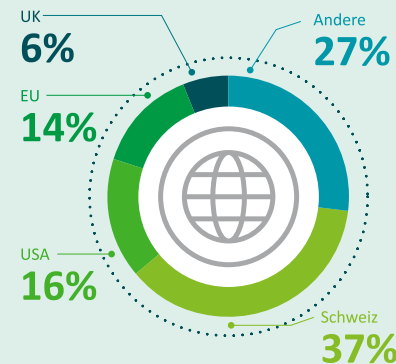
Die Orientierungsmarke für Diversität im Board ist die Komplexität des Geschäftsmodells eines Unternehmens – je komplexer das Geschäft, desto breiter sollte ein Board aufgestellt sein.

- Annette Köhler

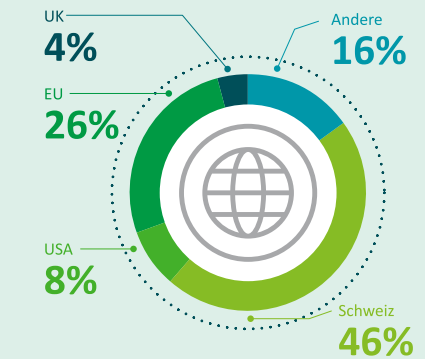
99

Zusammensetzung nach Nationalitäten (2022)

SMI*

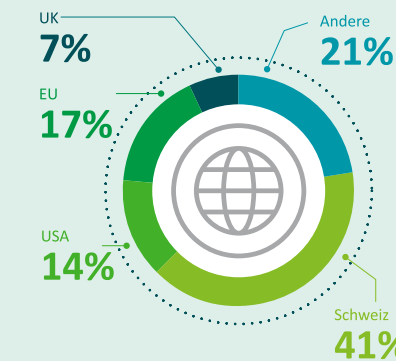


SMIM**

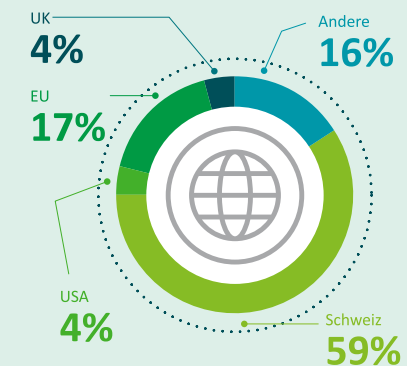


Zusammensetzung nach Nationalitäten (2012)

SMI



SMIM



*SMI: Swiss Market Index; enthält die 20 grössten Titel aus dem Gesamtmarktindex des Schweizer Aktienmarktes

**SMIM: Swiss Market Index Mid; enthält die 30 grössten Mid-Cap-Titel des Schweizer Aktienmarktes

Verwaltungsrat: Zusammensetzung und Zusammenarbeit

Ein breiter Erfahrungsschatz, Führungserfahrung und Branchenverständnis sind Aspekte, um kognitive Diversität im Verwaltungsrat sicherzustellen.

Zusammensetzung des Verwaltungsrates



Das **geographische Tätigkeitsgebiet** sowie die Märkte, in welchen ein Unternehmen tätig ist, und die jeweiligen kulturellen Gepflogenheiten.



Obwohl das Alter kein ausschlaggebendes Kriterium ist, müssen Mitglieder über die Fachkompetenz hinaus einen genügend **breiten Erfahrungsschatz** und **Führungserfahrung** mitbringen, um im Gremium die Führung in einzelnen Themengebieten übernehmen zu können.



Mindestens ein/e Vertreter/in sollte die **Branche** und Märkte genügend verstehen, um dem Management als Sparring-Partner hinterfragend zur Seite zu stehen.

Die vorhandenen Fachkompetenzen im Verwaltungsrat müssen einen Bezug zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens haben. Obwohl Themen wie Digital, IT, Cyber und Nachhaltigkeit an Bedeutung gewonnen haben, und entsprechende Kompetenzen gefragt sind, ist ebenso wichtig, dass sich Mitglieder nicht isoliert mit ihrem Kompetenzgebiet beschäftigen, sondern sich in die **breite Diskussion im Gesamtgremium einbringen** können, und verstehen, wie ihre Themengebiete mit dem Geschäft des Unternehmens zusammenhängen.

Zusammensetzung nach Fachkenntnissen



66

Im Verwaltungsrat braucht es nebst Engagement, Professionalität und Fachkompetenz der einzelnen Mitglieder vor allem eine Vielfalt des Denkens. Es braucht kognitive Diversität.

- Michèle Sutter-Rüdisser

99

Verwaltungsrat: Zusammensetzung und Zusammenarbeit

Wichtiger als die Art der Beurteilung ist die Frage, ob das Gremium seine Aufgaben erfüllt.

Beurteilung der Zusammenarbeit

Die Arten der vorgenommenen Beurteilungen sind vielfältig: Von einer umfangreichen, extern durchgeführten Leistungsbeurteilung bis hin zu einer Selbstevaluation sind verschiedene Vorgehensweisen denkbar. Externe Leistungsbeurteilungen können, in der Kombination von Einzelinterviews mit Verwaltungsräten sowie der Analyse und Präsentation der Ergebnisse mit einer anschliessenden Diskussion im Gesamtgremium, einen sehr detaillierten Einblick in die Qualität der Zusammenarbeit und spezifische Stärken und Schwächen liefern. Dies kann beispielsweise hilfreich sein, wenn sich die Zusammensetzung des Verwaltungsrates ändert oder nicht offen angesprochene Konflikte existieren.

Wichtiger als die Art der Selbstbeurteilung ist die Frage, ob der Verwaltungsrat seine Aufgaben gemäss dem Gesetz (Art. 716a OR), dem Organisationsreglement und seinen eigenen Pflichtenheften erfüllt.

Zusammensetzung des Verwaltungsrates

Frauen-/Männeranteil (2022)



32%



68%

Frauen-/Männeranteil (2012)



9%



91%



Verwaltungsrat: Zusammensetzung und Zusammenarbeit

Die wirkungsvollsten Selbstbeurteilungen werden nicht-anonymisiert im Gesamtgremium vorgenommen.

Beurteilung der Zusammenarbeit

Selbstbeurteilungen werden **meist jährlich** vorgenommen. Einer **regelmässigen Durchführung** wird grosse Bedeutung beigemessen – insbesondere auch um **Trends** in der Effektivität der Zusammenarbeit über die Jahre zu identifizieren. Letztlich sollen Selbstbeurteilungen **Transparenz** schaffen, weshalb die «Dinge so laufen, wie sie laufen», wie der Soll-Zustand aussieht, und was verbessert werden muss. Die wirkungsvollsten Selbstbeurteilungen werden daher auch in einer **offenen, nicht-anonymisierten Form im Gesamtgremium** vorgenommen.

Was die Attribute einer guten Zusammenarbeit angeht, wurde verschiedentlich **Agilität** gefordert – um sich ad-hoc mit neu aufkommenden Themen zu beschäftigen, und zwar auf eine vorausschauende Art und Weise. Und hierbei ist die Fähigkeit zum **Szenariendenken** wichtig.

Es gilt zu beachten, dass die Selbstbeurteilung auch die nicht-finanzielle Berichterstattung umfasst. Punktuell wird auch das Feedback einzelner Geschäftsleitungsmitglieder eingeholt, und beim Ausfüllen der Selbstbeurteilung schätzen Mitglieder die Möglichkeit, mit Kommentaren zu einzelnen Fragen zu arbeiten.

66

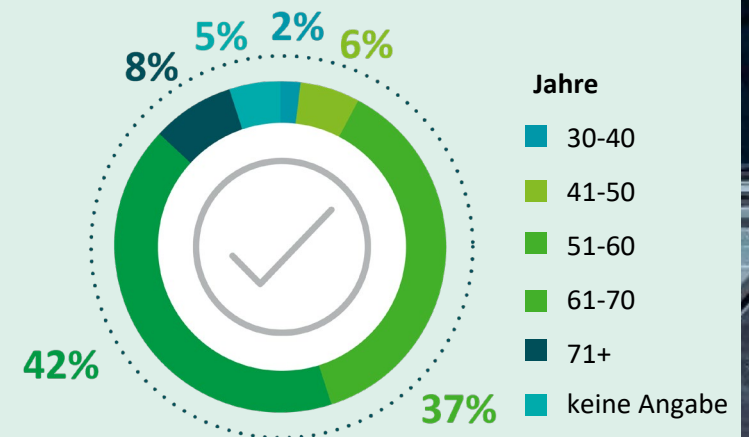
Als meine Faustregel gilt unter normalen Umständen:
Nur ein Viertel der Zeit sollte sich der Verwaltungsrat mit der Vergangenheit beschäftigen. Drei Viertel mit der Zukunft.

- Denise Koopmans

99



Zusammensetzung nach Alter



Verwaltungsrat: Zusammensetzung und Zusammenarbeit

Ein/e moderne/r Verwaltungsratspräsident/in priorisiert, setzt Themen, ermöglicht eine offene Diskussion und stellt sicher, dass sich alle einbringen. Und bei Private Sessions geht es um die Frage, «was die Leute umtreibt».

Rolle der Präsidentin/des Präsidenten

Der Präsidentin oder dem Präsidenten des Verwaltungsrates wird eine zentrale Rolle bei der **Themensetzung** und der **Priorisierung** der Themen beigemessen. Dies bedingt, dass sie bzw. er nahe am Geschäft ist. Weiter sollen sie/er eine **offene Diskussion** im Gremium ermöglichen und sicherstellen, dass sich alle Mitglieder einbringen können – ein non-konfrontativer Stil ist hierbei gewünscht. Ebenso sollen sich alle Mitglieder **sicher fühlen**, ihre Meinung offen äussern zu können – um transparent zu machen, «was in den Köpfen vorgeht».

Vereinzelt ergänzen sich Präsident/in und Vize-Präsident/in in ihrer Rolle, in dem sie sich gegenseitig hinterfragen – und so die bereits beschriebene kognitive Diversität verstärken.

Private Sessions

So genannte Private Sessions, d.h. Diskussionen im Verwaltungsrat, ohne die Anwesenheit der Geschäftsführung, werden von allen Befragten durchgeführt. Sie werden oft als **stehender Agenda-Punkt** gehalten und dienen dazu, als Gremium über die Effektivität der Zusammenarbeit zu reflektieren. Sie bieten zudem die Möglichkeit, neue Ideen zu testen und sich **kritisch** mit der aktuellen Strategie, der Unternehmensführung und den eigenen Werten auseinanderzusetzen – ohne die Präsenz der Geschäftsführung, welche einzelnen Befragten zufolge die Tendenz hat, eher kurzfristig ausgerichtet zu sein.

Private Sessions finden ebenfalls mit Gästen statt, und zwar Vertretern der internen und externen Revision, der IT, aus Risk & Compliance oder Human Resources, um einige Beispiele zu nennen. Im Fokus steht hier die Frage, **«was die Leute umtreibt»** und dies aus erster Hand zu hören. Vereinzelt werden auch Gäste, wie die CFOs einzelner Bereiche/Divisionen, eingeladen, um dem Verwaltungsrat andere, ergänzende Einsichten in die Funktionsweise des Unternehmens zu bieten.



Verwaltungsrat: Zusammensetzung und Zusammenarbeit

Eine laufende und vorausschauende Nachfolgeplanung fokussiert auf die Frage, welche Kompetenzen neue Mitglieder mitbringen sollen.

Nachfolgeregelung

Bei der Nachfolgeregelung im Verwaltungsrat gibt es klare Befürworter für den Einsatz von «Executive Search»-Firmen. Dies mit der Absicht, möglichst vom jetzigen Gremium unabhängige Personen zu finden, sowie Kandidatinnen und Kandidaten zu identifizieren, die ausserhalb des Beziehungsnetzes des Verwaltungsrates sind – und somit auf einen möglichst grossen Kandidaten-Pool Zugriff zu haben. Kritik wurde vor allem darin geäussert, dass ein Gremium mit Executive-Search-Firmen versucht sein kann, ein gewisses Profil zu bewahren – und sich nicht mit der Frage auseinandersetzt, was in Zukunft erforderlich ist.

Alternativ arbeiten Verwaltungsräte mit dem bestehende Beziehungsnetz und greifen auf die Liste der Kandidatinnen und Kandidaten zurück, die bei Besetzung der letzten Vakanz nicht berücksichtigt wurden.

Unabhängig davon, wie gesucht wird, empfiehlt es sich, bei der Nachfolgeplanung folgende drei Aspekte zu berücksichtigen:

- Der Verwaltungsrat soll sich **lange im Voraus** – d.h. ungefähr zwei Jahre vor Entstehen – mit möglichen Vakanzen auseinandersetzen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang vor allem die Frage, **welche Kompetenzen** gesucht werden. Einzelne Verwaltungsräte arbeiten mit Kompetenzmatrizen, um Visibilität über allfällige Lücken sichtbar zu machen.
- Zusätzlich zu der eigentlichen Kompetenz sollen neue Verwaltungsräte **Teamplayer** sein, kritisch und neugierig sein, reflektieren und zuhören können. Mit der Geschäftsleitung soll eine Diskussion auf Augenhöhe möglich sein. Idealerweise helfen sie dem Gremium auch, **eingefahrene Denkmuster zu durchbrechen**. Und letztlich muss auch die zwischenmenschliche Beziehung mit dem Gesamtgremium stimmen.
- Nachfolger sind unter Berücksichtigung der Amtszeiten des bestehenden Gremiums zu planen. Idealerweise werden Mitglieder **planmässig und kontinuierlich** ersetzt, damit ein gleichzeitiger Austritt mehrerer Mitglieder vermieden wird. Dies bringt **Stabilität** in die Arbeit des Gremiums.

Dauer des Verwaltungsratsmandates (2022)

 **5-6 Jahre**

Dauer des Verwaltungsratsmandates (2012)

 **6-7 Jahre**



Nicht-finanzielle Berichterstattung

Verwaltungsräte stehen vor der Herausforderung, wie sichergestellt wird, dass die ESG-Thematik ganzheitlich betrachtet wird.

Für die meisten Unternehmen ist der erste Schritt in Sachen nicht-finanzielle Berichterstattung getan. Die strategische Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit wird allgemein anerkannt – denn nur ein nachhaltiges Geschäftsmodell wird in Zukunft erfolgreich sein. Jedoch ist die Komplexität gross, die Erwartungen von Regulatoren und verschiedenen Anspruchsgruppen sind hoch, internationale Standards zur nicht-finanziellen Berichterstattung stehen erst am Beginn der Entwicklung und entsprechend sind die Information einzelner Unternehmen schwer vergleichbar.

79%

aller SMI/SMIM Firmen verfügen über einen Sustainability Report

39%

aller VR-Mitglieder der SMI/SMIM Firmen haben ESG Erfahrung

Verwaltungsräte setzen sich aktuell konkret mit folgenden vier Herausforderungen und Fragestellungen auseinander:



Abbildung von Zielsetzungen in Management-Vergütungssystemen



Zuständigkeiten von verschiedenen Komitees



Entwicklung und Kommunikation einer unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitsstrategie



Messbarkeit von Kennzahlen und Datenqualität

66

Der Mehrwert der nicht-finanziellen Berichterstattung liegt auch darin, dass es das Bewusstsein stärkt, was das Unternehmen bereits in Bezug auf Nachhaltigkeit macht, und zu verstehen hilft, in welchen Bereichen noch geschärft werden muss.

- Tobias Pfeiffer

99

Nicht-finanzielle Berichterstattung

Eine gute Nachhaltigkeitsberichterstattung kommuniziert klar, wie sich das Geschäftsmodell weiterentwickelt. Sie legt transparent den Einfluss der Geschäftstätigkeit auf Umwelt, Gesellschaft und Governance dar.



Abbildung von Zielsetzungen in Management-Vergütungssystemen

Aktuelle Vergütungssysteme bilden nicht-finanzielle Zielsetzung in den so genannten «short-term Incentives» ab. Der **Anspruch** ist jedoch, diese in den «**long-term Incentive**»-Plänen abzubilden, zumal Nachhaltigkeit eines langfristigen Fokus bedarf. Eine der Herausforderungen liegt darin, relevante Leistungsindikatoren zu identifizieren und zu messen.



Zuständigkeiten von verschiedenen Komitees

Eine klare Praxis, welches Komitee sich spezifisch mit Nachhaltigkeitsthemen befasst, hat sich bisher nicht herausgebildet. Das Thema Nachhaltigkeit wird entweder speziell geschaffenen «ESG-Strategy»- oder «Health and Safety»-Komitees angegliedert oder aber bestehenden Ausschüssen wie dem Prüfungs-, dem Nominations- oder dem Vergütungsausschuss. Da das Thema Nachhaltigkeit verschiedene Dimensionen umfasst (technisch, regulatorisch, finanziell, etc.) ist eine **gesamtheitliche Betrachtung** entscheidend. Einzelne Verwaltungsräte diskutieren die Nachhaltigkeitsberichterstattung daher in Komitee-übergreifenden Sitzungen, um eine ganzheitliche Beurteilung zu ermöglichen und einem allfälligen Denken in Silos entgegenzuwirken.



Entwicklung und Kommunikation einer unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitsstrategie

Aus strategischer Sicht müssen Unternehmen eine Antwort auf die Frage haben, wie sich ihr Geschäftsmodell in Zukunft weiterentwickelt, um weiterhin Umsatz und Gewinne zu erzielen. Eine gute Nachhaltigkeitsberichterstattung:

- hilft gegenüber Anspruchsgruppen wie Investoren, Kunden, Mitarbeitenden und NGOs zu kommunizieren, wie sich das Geschäftsmodell weiterentwickelt;
- legt transparent dar, wie die geschäftlichen Tätigkeiten Umwelt, Gesellschaft und Governance beeinflussen; und
- analysiert die Risiken, welchen eine Unternehmung ausgesetzt ist, inklusive der Risiken, welche aus den Lieferketten der Geschäftstätigkeit entstehen können.

66

Entscheidend ist, dass der Verwaltungsrat seine Nachhaltigkeitsstrategie zwar unter Berücksichtigung von äusseren Einflüssen erarbeitet, jedoch selbstständig festlegt – wie soll er sonst Verantwortung übernehmen, wenn die Strategie nicht von ihm entwickelt wurde?

- Denise Koopmans

99

66

Die Frage aktuell ist, wie die ESG-Thematik strategisch anzugehen ist – Nachhaltigkeit ist für Unternehmen überlebenswichtig, um weiterhin das Geschäft betreiben zu können.

- Markus Neuhaus

99

Nicht-finanzielle Berichterstattung

Die Messbarkeit und Qualität von nicht-finanziellen Kennzahlen wird zunehmend wichtiger, um Fortschritte und Entwicklungen in der nachhaltigen Führung eines Unternehmens sichtbar zu machen.



Messbarkeit von Kennzahlen und Datenqualität

Im Kern geht es darum, relevante Kennzahlen zu identifizieren, zu operationalisieren und im Zeitablauf **messbar** zu machen, damit Fortschritte und Entwicklungen sichtbar gemacht werden können. Der Anspruch ist es, dieselbe **Relevanz und Qualität von Daten** zu erreichen wie bei der finanziellen Berichterstattung. Dies erfordert eine verbesserte Transparenz in Systemen sowie entsprechende Reporting-Prozesse und einer **systematischen Aufbereitung** von Daten, die ebenfalls dem **Internen Kontrollsystem** unterliegen. Die Veröffentlichung eines Jahresberichts, der die Nachhaltigkeitsberichterstattung mitabbildet, wird dabei als erster Schritt gesehen. Weiter fortgeschrittenen Unternehmen stellt insbesondere die Beschaffung von verlässlichen Daten zu ihren Lieferketten und **«Scope 3»-CO₂-Emissionen** vor Herausforderungen. Um die Qualität von Daten sicherzustellen, setzen Verwaltungsräte vermehrt auf die Unterstützung der internen Revision.

66

Die nicht-finanzielle Berichterstattung muss weg von bunten Bildern, hin zu Berichten mit relevanten, nachvollziehbaren Kennzahlen.

- Annette Köhler

22



Nicht-finanzielle Berichterstattung

Die Erwartungshaltung steigt, dass sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung auch vermehrt mit sozialen, gesellschaftlichen und Aspekten der Governance auseinandersetzt.

Weiter wird verschiedentlich erwartet, dass sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung zusätzlich zu Umweltthemen in Zukunft vermehrt mit **sozialen und gesellschaftlichen** Aspekten (wie beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit, faire Kompensation von Rohstofflieferanten) sowie Themen der **Governance** auseinandersetzt.

66

Es geht um die Frage: Wie stelle ich als Verwaltungsrat sicher, dass ich die relevanten Informationen für meine Berichterstattung habe? Ausserdem: Viele Leistungsindikatoren haben sich in der Vergangenheit auf das «E» in ESG fokussiert. Nun gilt es, auch vermehrt über Indikatoren des «SG»-Teils Bericht zu erstatten.

- Eric Elzvik

99

Gewünscht wird vereinzelt ausserdem, dass Unternehmen sich nebst den Risiken verstärkt mit den **Opportunitäten** auseinandersetzen. Und letztlich wird kritisch angemerkt, dass durchaus die Gefahr von **Greenwashing*** und **Rainbow-Washing**** besteht.

*Greenwashing: Eine kritische Bezeichnung für PR-Methoden, die darauf zielen, einem Unternehmen in der Öffentlichkeit ein umweltfreundliches und verantwortungsbewusstes Image zu verleihen, ohne dass es dafür eine hinreichende Grundlage gibt.

**Rainbow-Washing: Wenn ein Unternehmen seine Produkte oder Dienstleistungen mit der Regenbogenflagge oder mit Regenbogenfarben bewirbt, ohne dabei ernsthaftes Interesse für die Belange der LGBTQIA+-Community zu zeigen.

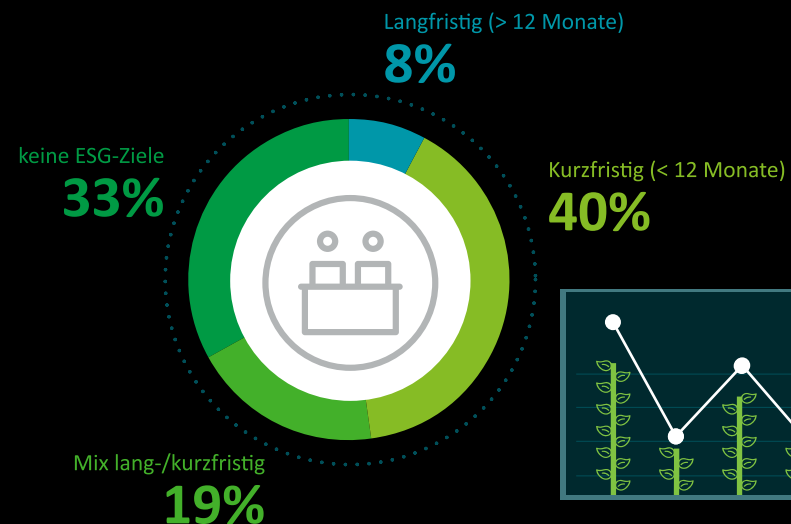
66

Das «G» in der nicht-finanziellen (ESG) Berichterstattung ist bislang vernachlässigt worden und wird vermutlich in den nächsten Jahren an Aufmerksamkeit gewinnen – vor allem was die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, um Risiken zu mitigieren, und die Steuerpolitik und –strukturierung von Konzernen anbelangt.

- Giulia Neri-Castracane

99

ESG-Ziele in Management-Vergütungssystemen



Risikomanagement

Zu einem modernen Risikomanagement gehört der Fokus auf Risiko-Prävention und die Beurteilung, ob die vorgesehenen Massnahmen wirklich greifen.

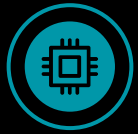
Folgende fünf Elemente machen, gemäss unseren Interviews, ein modernes Risikomanagement aus:



Beurteilungskompetenz



Systeme, Massnahmen und Verantwortlichkeiten



Cyber und IT



Tone at the top



Einbringen der Aussensicht



Beurteilungskompetenz

Jedes noch so umfassende Risikomanagement bedarf einer **kompetenten Beurteilung** und Einschätzung von Risiken. Einerseits braucht es kompetente Personen, welche die Beurteilung vorbereiten. Andererseits gehören auch **Weiterbildungen** des Gremiums dazu, sei es mit hochqualifizierten Spezialisten in ihrem jeweiligen Fachgebiet (beispielsweise im Bereich ESG) oder die Auseinandersetzung damit, wie beispielsweise Technologiehubs wie Tel Aviv die Thematik Cyberrisiken angehen.



Systeme, Massnahmen und Verantwortlichkeiten

Ein ganzheitliches Risikomanagement setzt auf eine regelmässige Risikoeinschätzung, wobei regelmässig unterschiedlich ausgelegt wird, und erfolgt sowohl Top-Down wie auch Bottom-Up. Jedoch wird verschiedentlich angeregt, dass der Fokus vermehrt auf die Risiko-Prävention gelegt wird und sichtbar gemacht wird, ob die vorgesehenen Massnahmen im Eintrittsfall auch wirklich greifen und wer für die Umsetzung verantwortlich ist. Letztlich geht es auch um die Beurteilung, ob das Unternehmen über die erforderliche **Flexibilität** und **Agilität** verfügt, um die erforderlichen Massnahmen umzusetzen und um auftretenden Risiken zu begegnen.



Ein gutes Risikomanagement ermöglicht dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung schnell und pragmatisch zu handeln. Dies erfordert einen Verwaltungsrat, der agil und flexibel ist, aber auch schnell entscheiden kann.
- Eveline Saupper

Risikomanagement

IT- und Cyberrisiken sollten ein fester Bestandteil einer jeden Risikobeurteilung sein.



Cyber und IT

Während die zukünftige Relevanz von Risiken von einzelnen Verwaltungsräten unterschiedlich eingeschätzt wird, so herrscht breite Zustimmung darüber, dass IT- und Cyberrisiken definitiv **fester Bestandteil einer jeden Risikobeurteilung** sein sollten. Mit Mittelmass solchen Risiken zu begegnen, ist keine Option. Umso wichtiger ist der Austausch mit dem CIO, den Head of IT Security und anderen IT-Fachkräften, welche mit den relevanten Fragestellungen vertraut sind, entweder im Gesamtgremium oder im Rahmen der Arbeit des Prüfungsausschusses.

66

Die Existenz von Cyber-bezogenen Risiken ist seit den 1980ern bekannt. Viel wichtiger als das bloße Erkennen von Risiken ist die Frage, wie deren Eintretenswahrscheinlichkeiten beurteilt werden und ob ein angemessener Plan besteht, um relevante Risiken zu adressieren.

- Christian Bovet

99



Risikomanagement

Der Verwaltungsrat ist in der einmaligen Position, eine Aussensicht zur von der Geschäftsleitung vorbereiteten Risikobeurteilung einzubringen, und die Diskussion auf Unterschiede in der Risikoeinschätzung zu lenken.



Tone at the top

Jede Entscheidung, eine Investition zu tätigen oder einen Vertrag zu unterzeichnen, ist mit Risiken behaftet.

66

Das Risikomanagement bildet einen Rahmen, um sicherzustellen, dass die «Kiste fliegt».

- Markus Neuhaus

99

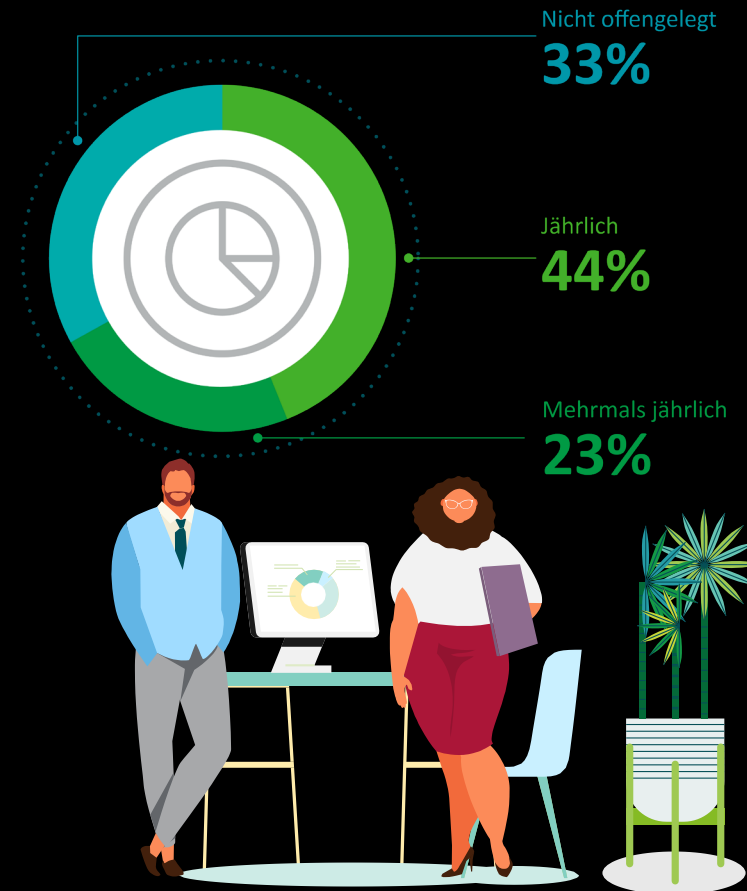
Der Verwaltungsrat kann dabei nicht in jeder dieser Entscheidungen involviert sein. Wichtig, um einen **angemessenen Rahmen für den Umgang mit Risiken** zu setzen, ist daher die **Risikokultur** eines Unternehmens und der «Tone at the top». Auch wenn der Verwaltungsrat nur mittelbar einen Einfluss auf die Kultur des Unternehmens hat – und es Zeit braucht, Veränderungen in der Risikokultur herbeizuführen.



Einbringen der Aussensicht

Der Verwaltungsrat ist in der einmaligen Position, eine **Aussensicht** zur von der Geschäftsleitung vorbereiteten Risikobeurteilung – der Innensicht – einzubringen. Eine Technik, um die Aussensicht der Innensicht gegenüberzustellen beginnt damit, dass Verwaltungsräte **Risiken notieren** und diese dann nach dem finanziellen Schadensausmass und der Eintretenswahrscheinlichkeit **klassieren**. Im Anschluss wird diese vom Verwaltungsrat erarbeitete Aussensicht mit der Innensicht des Managements verglichen, wobei der Fokus bei der Diskussion vor allem auf die **unterschiedlichen Risikoeinschätzungen** gelegt wird.

Wie oft wird eine Risikobeurteilung durchgeführt?



Risikomanagement

Risikomanagement bedeutet auch immer Schutz der Reputation des Unternehmens. Instrumente wie Whistleblowing und die externe Revision können weitere Inputs bei der Risikobeurteilung liefern.

Im Zusammenhang mit Risikomanagement herrscht Zustimmung, dass es sich hierbei auch um den Schutz der **Reputation** des Unternehmens handelt. Instrumente wie **Whistleblowing** und die Zusammenarbeit mit der internen und externen **Revision** können dem Verwaltungsrat ergänzend helfen, Schwachstellen zu identifizieren, beispielsweise im bestehenden Internen Kontrollsystem, und bei der Risikobeurteilung weitere Inputs liefern.

66

Risikomanagement bedarf eines ganzheitlichen Ansatzes – der Fokus auf Strategie und Prävention kommt aktuell zu kurz.
- **Michèle Sutter-Rüdisser**

99



der Firmen haben eine
Whistleblowing Hotline

65%

der Firmen haben keine
Whistleblowing Hotline

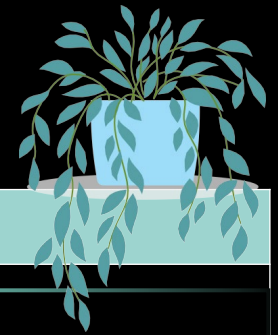
35%












«3x3» Fragen an Verwaltungsräte

Wie Sie «Swiss Best Practices in Corporate Governance» in Ihrem Unternehmen implementieren können.

Basierend auf den Erkenntnissen unserer Gespräche, ergeben sich folgende «3x3»-Fragestellungen, die Verwaltungsräte bei der Umsetzung von Best Practices in der Corporate Governance unterstützen:



3x3-Matrix: Themenbereich / Fragestellungen			
Zusammensetzung und Zusammenarbeit	 <p>Wie stellen wir kognitive Diversität in unserem Gremium sicher, um eine konstruktive, reflektierende Diskussion zu führen?</p>	 <p>Wie beurteilen wir unsere Leistung in Bezug auf Aufgabenerfüllung und der Fähigkeit, uns mit zukünftigen Herausforderungen auseinanderzusetzen?</p>	 <p>Verstehen wir, welche Themen die Personen in unserer Organisation umtreiben?</p>
Nicht-finanzielle Berichterstattung	 <p>Wie kommunizieren wir über die Entwicklung unseres Geschäftsmodells und über die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit?</p>	 <p>Wie beurteilen wir die Relevanz und Qualität unserer Daten für die nicht-finanzielle Berichterstattung, und wie messen wir relevante Kennzahlen?</p>	 <p>Wie sehen die Verantwortlichkeiten für die ganzheitliche Beurteilung unserer nicht-finanziellen Berichterstattung aus?</p>
Risikomanagement	 <p>Welchen Rahmen schafft unsere Risikokultur für den Umgang mit Risiken?</p>	 <p>Wie stellen wir sicher, dass wir in Ergänzung zur Innensicht eine ausreichende Aussensicht zur Risikobeurteilung einnehmen?</p>	 <p>Welche präventiven Massnahmen haben wir definiert, und verstehen wir, wie diese Massnahmen greifen und wer dafür verantwortlich ist?</p>

Übersicht der Neuerungen im Swiss Code 2023

Nachstehende Zusammenstellung liefert eine Übersicht der aus unserer Sicht wesentlichen inhaltlichen Anpassungen des «Swiss Codes of Best Practices for Corporate Governance» 2023 im Vergleich zur Version 2014.

Bereiche	Welche inhaltlichen Anpassungen bringt der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» 2023?
Ausübung von Aktionärsrechten und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Für Unternehmen, die gesetzlich verpflichtet sind über nicht-finanzielle Belange Bericht zu erstatten, ist die Generalversammlung zuständig für die Abnahme. • Aktionärinnen und Aktionäre können gegebenenfalls auch Stellung nehmen zu Fragen der nachhaltigen Unternehmensentwicklung. • Der Verwaltungsrat legt die Form der Durchführung der Generalversammlung fest: Präsenz-, elektronische oder hybride Versammlung. • Der Verwaltungsrat pflegt auch den Dialog mit anderen zentralen Anspruchsgruppen (zusätzlich zu den Aktionärinnen und Aktionären).
Aufgaben des Verwaltungsrates	<ul style="list-style-type: none"> • Der Verwaltungsrat konkretisiert das nachhaltige Unternehmensinteresse; dabei berücksichtigt er neben den Interessen der Aktionärinnen und Aktionären auch die Interessen der Arbeitnehmenden, Geschäftspartner und Kunden sowie von Gesellschaft und Umwelt. • Der Verwaltungsrat sorgt für ein dem Unternehmen angepasstes internes Kontrollsystem. • Der Verwaltungsrat genehmigt und unterzeichnet den Bericht über nicht-finanzielle Belange. • Der Verwaltungsrat prägt die Unternehmenskultur und fördert eine Kultur der Integrität, Langfristigkeit und Verantwortung. • Der Verwaltungsrat sorgt dafür, dass Mitarbeitende festgestellte Unregelmässigkeit internen oder externen Stellen melden können, ohne mit Nachteilen rechnen zu müssen.
Zusammensetzung des Verwaltungsrates (und der Geschäftsleitung)	<ul style="list-style-type: none"> • Der Verwaltungsrat strebt eine angemessene Diversität seiner Mitglieder an (Kompetenzen, Erfahrung, Geschlecht, Alter, Hintergrund). • Verwaltungsratsmitglieder sollen die Fähigkeiten und Eigenschaften haben, um eine Vielfalt von Perspektiven in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen. • Weiter strebt der Verwaltungsrat an, dass die gesetzlichen Richtwerte für eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung erreicht werden.
Zusammenarbeit im Verwaltungsrat (und der Geschäftsleitung)	<ul style="list-style-type: none"> • Der Verwaltungsrat nimmt regelmässig (bisher: jährlich) eine Selbstevaluation seiner Arbeit und derjenigen seiner Ausschüsse vor und erwägt periodisch eine externe Evaluation. • Die Statuten enthalten Bestimmungen über die Anzahl der Tätigkeiten für Verwaltungsratsmitglieder, der Geschäftsleitung und des Beirats in vergleichbaren Funktionen bei anderen Unternehmen oder Institutionen.

Übersicht der Neuerungen im Swiss Code 2023

Bereiche	Welche inhaltlichen Anpassungen bringt der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» 2023?
Interessenkonflikte (Verwaltungsrat und Geschäftsleitung)	<ul style="list-style-type: none">• Unterliegt ein Verwaltungsrats- oder Geschäftsleitungsmitglied einem Interessenkonflikt, so entscheidet der Verwaltungsrat, ob das betreffend Mitglied in den Ausstand treten muss.• Zusätzlich kann er – je nach Intensität des Konflikts – das Geschäft durch einen unabhängigen Dritten beurteilen lassen oder das Geschäft der Generalversammlung zur Beschlussfassung vorlegen.• Bei einem andauernden Interessenkonflikt entscheidet der Verwaltungsrat, ob das Mitglied zum Rücktritt aufgefordert oder nicht mehr zur Wiederwahl nominiert werden soll.
Nachfolgeplanung des Verwaltungsrates	<ul style="list-style-type: none">• Die Nachfolgeplanung des Verwaltungsrates soll sich auf ein Anforderungsprofil für den Gesamtverwaltungsrat stützen.
Ausschüsse des Verwaltungsrates	<ul style="list-style-type: none">• 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).• Die Ausschüsse können mit oder ohne Teilnahme von Mitgliedern der Geschäftsleitung Sitzungen abhalten. Die Ausschüsse sorgen weiter für eine unabhängige Erfüllung ihrer Aufgabe und die eigenständige Bildung ihres Urteils.
Prüfungsausschuss	<ul style="list-style-type: none">• Der Präsident oder die Präsidentin des Verwaltungsrates hat nicht zugleich den Vorsitz inne.• Je nach Bedürfnissen und Risiken des Unternehmens sollen nebst Finanz-/Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung Kompetenzen aus weiteren Gebieten wie z.B. Compliance, Risikomanagement oder nicht-finanzielle Berichterstattung vorhanden sein.• In Bezug auf die externe Revision formuliert der Prüfungsausschuss Vorschläge zuhanden des Verwaltungsrates im Hinblick auf den (Wieder-)Wahlantrag an die Generalversammlung. Er beurteilt die Angemessenheit der Amtsdauer, leitet ein allfälliges Auswahlverfahren ein und stellt sicher, dass dabei die Qualitätsmerkmale im Vordergrund stehen.

Übersicht der Neuerungen im Swiss Code 2023

Bereiche	Welche inhaltlichen Anpassungen bringt der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» 2023?
Internes Kontrollsystem (neu: mit expliziten Bestimmungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Das Interne Kontrollsystem dient dem Ziel, die Effektivität und Effizienz der Geschäftstätigkeit (Operations), die Gesetzes- und Normenkonformität (Compliance) sowie die Verlässlichkeit der finanziellen und nicht-finanziellen Berichterstattung (Reporting) sicherzustellen. • Das operative Management sorgt dafür, dass die internen Kontrollen gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates umgesetzt werden und wirksam sind.
Risiken, Compliance und Überwachung - Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Das Risikomanagement umfasst strategische, operationelle, rechtliche und finanzielle Risiken sowie Marktrisiken bzw. Risiken für die Reputation des Unternehmens. • Der Verwaltungsrat nimmt mindestens einmal jährlich eine Risikobeurteilung vor.
Risiken, Compliance und Überwachung - Compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Der Verwaltungsrat ist im Rahmen seiner Oberaufsicht dafür besorgt, dass das Unternehmen insgesamt (inkl. Management und Mitarbeitende) die Gesetze und internen Normen einhalten. • Der Verwaltungsrat erlässt geeignete Verhaltensrichtlinien und orientiert sich dabei an Best-Practice-Regeln. • Die Geschäftsleitung trifft Massnahmen zur Einhaltung der Gesetze und internen Normen sowie für ein integriertes Geschäftsgebahren im Alltag.
Risiken, Compliance und Überwachung - Finanzüberwachung	<ul style="list-style-type: none"> • Der Verwaltungsrat sorgt für eine zweckmässige Ausgestaltung von Rechnungswesen, Finanzkontrolle und Finanzplanung. • Er überwacht die Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft.
Daten-Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen stellt sicher, dass eine seiner Tätigkeit und Risiken angemessene Governance für den Umgang mit Daten besteht. Diese soll ermöglichen, den Wert der Daten für das Unternehmen und die Allgemeinheit zu nutzen, jedoch auch sicherstellen, dass den gesetzlichen Anforderungen und den Risiken im Umgang mit Daten Rechnung getragen wird.

Übersicht der Neuerungen im Swiss Code 2023

Bereiche	Welche inhaltlichen Anpassungen bringt der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» 2023?
Interne Revision	<ul style="list-style-type: none"> • Die interne Revision nimmt eine eigenständige und unabhängige Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems vor. • Die interne Revision erstattet der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat oder Prüfungsausschuss Bericht. • Die interne Revision hat uneingeschränkten Zugang zu allen Bereichen und Informationen des Unternehmens. Interne und externe Revision stimmen sich in zweckmässigerweise ab.
Externe Revision	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen kann für weitere gesetzlich verlangte Prüfungen (z.B. die Prüfung von Lohnvergleichsanalysen) oder freiwillige Prüfungen (z.B. die Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten) die Revisionsstelle oder ein sonstiges Revisionsunternehmen mandatieren.
Nicht-finanzielle Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> • Die Berichterstattung über nicht-finanzielle Belange stützt sich auf die gesetzlichen Bestimmungen. • Die Berichterstattung soll je nach Situation auch über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen können und orientiert sich an international anerkannten Standards und Regelwerken. • Die Berichterstattung soll verständlich und relevant sein. • Die Berichterstattung über nicht-finanzielle Belange ist auch Teil der internen Kontrollen und kann durch eine unabhängige externe Prüfung gestärkt werden.
Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Die Vergütungen, die die Gesellschaft ausrichtet, sollen auf das nachhaltige Unternehmensinteresse ausgerichtet sein und im Einklang stehen mit den vom Verwaltungsrat beschlossenen strategischen Zielen. • Die gesamthaft durch das Unternehmen ausbezahlten Entschädigungen stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Zahlungen an die Aktionärinnen und Aktionäre sowie den für die nachhaltige Unternehmensentwicklung erforderlichen Investitionen und Rückstellungen. • Die gesamthaft ausbezahlten Entschädigungen sind auch unter Berücksichtigung einer angemessenen Einkommensverteilung im Unternehmen und mit Blick auf die Gegebenheiten am Standort des Unternehmens vertretbar und für die Anspruchsgruppen des Unternehmens nachvollziehbar.

Methodik, Interviewpartner und Autoren

Methodik

Die Aussagen in dieser Publikation basieren auf neun Interviews mit Personen, die über relevante Verwaltungsratserfahrung in schweizerischen Unternehmen verfügen. Einzelne Personen verfügen über Erfahrung in der Arbeit in Prüfungsausschüssen sowie in der Forschung und Lehre. Auch wenn es den Studienautoren ein Anliegen war, die verschiedenen Branchen möglichst breit abzudecken, so sind die Aussagen in dieser Publikation nicht repräsentativ.

Die in dieser Auswertung aufgeführten statistischen Informationen wurden übernommen aus einer Analyse des SMI Expanded Index (SMI+SMIM) per November 2022, welcher die 50 höchstkapitalisierten Schweizer börsenkotierten Unternehmen bzw. Titel umfasst. Die Analyse wurde anhand der letzten verfügbaren Geschäftsabschlüsse und öffentlich verfügbaren Informationen im Zeitraum November – Dezember 2022 durchgeführt.

Deloitte Autoren



Alessandro Miolo
Verwaltungsratspräsident
Deloitte Schweiz AG



Jan Meyer
Leiter Audit Committee
engage ("ACe")
Programm



Andrea Wetzel
Manager Audit
Committee engage
("ACe") Programm



Methodik, Interviewpartner und Autoren

Interviewpartner

Folgende Personen sind uns bei der Erarbeitung dieser Publikation für ein Interview zur Verfügung gestanden:

Christian Bovet

Universität Genf: Professor der Rechtsfakultät
BNP Paribas (Suisse) SA: Vizepräsident des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Prüf- und Risikoausschusses, Mitglied des Vergütungsausschusses

Eric Elzvik

AB Volvo: Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Prüfungsausschusses
EQT Group: Senior Industrial Advisor
LM Ericsson: Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Prüfungs- und Compliance-Ausschusses
Landis+Gyr Group AG: Mitglied des Verwaltungsrates, Lead Independent Director und Vorsitzender des Vergütungsausschusses

Annette Köhler

Universität Duisburg-Essen: Inhaberin des Lehrstuhls für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling
DKSH Holding AG: Mitglied des Verwaltungsrates
DMG Mori AG: Mitglied des Aufsichtsrates
GEA Group AG: Mitglied des Aufsichtsrates
Gerresheimer AG: Mitglied des Aufsichtsrates

Denise Koopmans

Cicor Group: Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzende des Prüfungsausschusses
Schweizerische Post AG: Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzende des Investment, M&A Ausschusses
Royal BAM Group: Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzende des Vergütungsausschusses
Sanoma: Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzende des Prüfungsausschusses

Giulia Neri-Castracane

Universität Genf: Professorin der Rechtsfakultät
The Watch Library Foundation: Mitglied des Verwaltungsrates

Markus Neuhaus

Baloise Group: Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Prüfungsausschusses, Mitglied des Strategie- und Governanceausschusses
Barry Callebaut Group: Vizepräsident des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Prüfungsausschusses
Galenica AG: Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Prüfungsausschusses, Mitglied des Governance, Nomination und Sustainability Ausschusses, Mitglied des Entschädigungsausschusses
Jacobs Holding AG: Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Prüfungsausschusses

Tobias Pfeiffer

Schweizerische Mobiliar Holding AG: Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Prüfungsausschusses, Mitglied des VR-Ausschusses Nachhaltigkeit
Opirec GmbH: Inhaber

Eveline Saupper

Flughafen Zürich AG: Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzende des Nomination & Compensation Committee, Mitglied des Public Affairs Committee
Georg Fischer AG: Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzende des Vergütungsausschusses
Clariant AG: Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzende des Compensation Committee
Tourismus Savognin Bivio Albula AG: Vizepräsidentin des Verwaltungsrates
Forbo Holding AG: Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Audit und Finance Committee

Michèle Sutter-Rüdisser

Universität St. Gallen: Titularprofessorin für Organizational Control und Governance, Direktorin Institut für Law & Economics (IFF-HSG)
Erste Bank Group AG: Mitglied des Aufsichtsrates, des Nominierungsausschusses und des Prüfungsausschusses
Graubündner Kantonalbank: Mitglied des Bankrates, Mitglied des Prüf- und Risikoausschusses
Helsana Versicherungen AG: Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Prüf- und Risikoausschusses

Für Sie: Das Audit Committee engage (“ACe”) Programm

Audit Committee engage, oder auch kurz ACe, ist ein **exklusives Programm für Mitglieder von Prüfungsausschüssen**, welches relevante Themen in kurzen, kompakten Einheiten aufbereitet.

In Focus Podcast - Prüfungsausschussthemen kompakt aufbereitet für unterwegs

In unserer [In Focus Podcast-Reihe](#) bringen wir Ihnen aufschlussreiche, auf Sie zugeschnittene Diskussionen mit Erkenntnissen von Experten, um Sie bei Ihrer Arbeit im Prüfungsausschuss bestmöglich zu unterstützen. So dreht sich unsere momentane Podcast-Serie um das Thema «Betrug» und beleuchtet in den verschiedenen Episoden Themen wie:

- Episode 1: Die verschiedenen Dimensionen des Betrugs
- Episode 2: Bilanzbetrug
- Episode 3: Veruntreuung von Vermögenswerten
- Episode 4: Illegal Acts and the Cost of Non-compliance

Hören und abonnieren Sie den In Focus Podcast hier:

[Apple Podcasts](#)

[Spotify](#)

[Google Play](#)

Events

Auch 2023 greifen wir wieder für Mitglieder von Prüfungsausschüssen interessante Themen auf.

Diese Events kombinieren jeweils Vorträge von Experten mit der Möglichkeit für Sie, sich mit den Experten und Kollegen/innen im Prüfungsausschuss auszutauschen.

Sind Sie interessiert Teil dieser Gemeinschaft zu werden? Dann wenden Sie sich an Alessandro Miolo oder Jan Meyer.

Alessandro Miolo

Verwaltungsratspräsident

Deloitte Schweiz AG

amiolo@deloitte.ch

[LinkedIn](#)

Jan Meyer

Director Audit & Assurance,

Leiter des Audit Committee

engage (“ACe”) Programms

janmeyer@deloitte.ch

[LinkedIn](#)

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.