



Susan Emmenegger / Regula Kurzbein\*

## Finanzmarktkrise und neue Corporate Governance von Banken



### Inhaltsübersicht

- I. Einleitung
- II. Finanzmarktkrise: Evidenz von Corporate Governance-Defiziten
  1. Risikomanagement
  2. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
  3. Vergütungsstrukturen
- III. Reaktion der Standard-Setter und Aufsichtsbehörden
  1. Basler Ausschuss
  2. Europäische Union
  3. USA
  4. Schweiz
- IV. Ausgewählte Revisionspunkte
  1. Risikomanagement
    - 1.1 Einrichtung einer Risikomanagement-Funktion (CRO)
    - 1.2 Genehmigungsprozess für neue Finanzprodukte
    - 1.3 Massnahmen zur Verbesserung der Risikokommunikation
    - 1.4 Kontrollprozesse für Offshore-Tätigkeiten
    - 1.5 Andere
  2. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
    - 2.1 Beschränkung der VR-Mandate
    - 2.2 Reglement über den Umgang mit Interessenkonflikten
    - 2.3 Verschärfung des Fit and Proper-Tests
    - 2.4 Externe Evaluation des Führungsgremiums
    - 2.5 Einrichtung von Spezialausschüssen
    - 2.6 Andere
  3. Vergütungspolitik
    - 3.1 Governance
    - 3.2 Vergütungsstrukturen
      - a. Risikoorientierte Vergütungsstrukturen
      - b. Variable Vergütungsbestandteile
      - c. Abgangsentschädigungen
    - 3.3 Transparenz und Offenlegung
- V. Schluss

### I. Einleitung

«History of financial markets is a history of crisis; but it is equally a history of attempts to mend the institutional arrangements that shall prevent them.»<sup>1</sup> Die Schock-

wellen der Finanzmarktkrise sind mittlerweile abgeflaut, man ist mit den Aufräumarbeiten beschäftigt. Im Finanzmarktbereich bedeutet dies in erster Linie eine neue Regulierungswelle, nach dem Grundsatz: «Die Regulierung hat versagt – wir brauchen mehr Regulierung!». Zu den Schauplätzen krisengetriebener Regulierungstätigkeit gehört auch die Corporate Governance von Banken. Massgebliche Impulse liefert einmal mehr der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, der im März 2010 den Entwurf für die Neufassung seiner Corporate Governance Leitlinien und im Oktober 2010 deren definitive Version vorgestellt hat.<sup>2</sup> Die Corporate Governance ist zum Regulierungsthema avanciert, weil man sich von ihr eine effizientere und kostengünstigere Aufsicht und einen verstärkten Einlegerschutz verspricht.<sup>3</sup> Im Kern geht es also um die Indienstnahme der Corporate Governance für aufsichtsrechtliche Zwecke. Daraus resultiert auch ein spezifischer, prudenzieller Corporate Governance-Fokus, der nicht den traditionellen Shareholder-Approach verfolgt,<sup>4</sup> sondern sich im Wesentli-

<sup>1</sup> KATHARINA PISTOR, Into the Void: Governing Finance in Central and Eastern Europe, Columbia Law and Economics Working Paper N° 355, 3, <ssrn.com/abstract=1476889>.

<sup>2</sup> BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, Principles for enhancing Corporate Governance, Oktober 2010 [CG 2010], <www.bis.org/publ/bcbs176.htm>. Für die Entwurfsfassung vom März 2010 siehe <www.bis.org/publ/bcbs168.pdf>. Die erste Fassung der Leitlinien wurde 1999 im Nachgang zur Asienkrise publiziert, vgl. BASEL COMMITTEE, Supervisory Lessons to be drawn from the Asian Crisis, Juni 1999, 40, <www.bis.org/publ/bcbs\_wp2.htm>. Die erste Revision folgte nach den Unternehmensskandalen der Jahrtausendwende (Enron, WorldCom), vgl. BASEL COMMITTEE, Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations, Februar 2006 [CG 2006], Rz. 2, <www.bis.org/publ/bcbs122.htm>.

<sup>3</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 13, 15. Vgl. auch EBK, Begleitbrief vom 4. Mai 2005 zur Vernehmlassung des Rundschreibens Interne Kontrolle und Überwachung, <www.finma.ch/archiv/ebk/d/archiv/2005/aktuelles2005.html>, sowie EBK, Medienmitteilung vom 4. Oktober 2006 zur Inkraftsetzung des Rundschreibens Interne Kontrolle und Überwachung, <www.finma.ch/archiv/ebk/d/archiv/2006/aktuelles2006.html>.

<sup>4</sup> Zur Shareholder Value siehe etwa AXEL v. WERDER, Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance, 3 ff., m.w.N. auf S. 4, sowie GOTTFRIED WOHLMANNSTETTER, Corporate Governance von Banken, 906 m.w.N., beide in: Peter Hommelhoff u.a. (Hrsg.), Handbuch Corporate Governance – Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, 2. Aufl., Köln 2009. Kritisch zur Umfunktio-

\* Susan Emmenegger ist Professorin an der Universität Bern und Direktorin des Instituts für Bankrecht. Regula Kurzbein ist Rechtsanwältin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Bankrecht. Stand der Publikation (einschliesslich der konsultierten Webseiten): 20. Oktober 2010.

chen auf Fragen der Leitung und Kontrolle innerhalb der Bank sowie ihre internen Strukturen und Praktiken konzentriert (interne Corporate Governance).<sup>5</sup> Der vorliegende Beitrag untersucht, wie sich die governance-spezifische Ursachenforschung zur Finanzmarktkrise in den aktuellen Reformprojekten niederschlägt. Das Interesse gilt dabei insbesondere den *konkreten* regulatorischen Vorschlägen, die im Hinblick auf die Unternehmensführung bei Banken zur Diskussion stehen.

## II. Finanzmarktkrise: Evidenz von Corporate Governance-Defiziten

Dass sich die Finanzmarktkrise nur multikausal erklären lässt, gilt heute als gesichert. Massgebliche Faktoren lagen einerseits in der globalen Wirtschaftsentwicklung, andererseits in den regulatorischen Rahmenbedingungen für die Finanzmarktakteure. Stichwortartig seien erwähnt: Hohe Investitionskapazitäten gewisser arabischer und asiatischer Länder infolge Fremdwährungsüberschusses, Nachfrage nach alternativen Investitionsmöglichkeiten infolge der Tiefzinspolitik der US-Notenbank, hohe Kreditnachfrage der privaten US-Haushalte und deren Befriedigung durch neue Verbriefungstechniken, ungenügende Regulierung des Liquiditätsmanagements bei Banken, konzeptionelle Fehler beim Eigenkapitalregime (insb. bei den Marktrisiken), prozyklische Wirkung der Regulierung, zusätzliche Belastung durch den Fair-Value-Approach der modernen Rechnungslegung, intensive Finanzaktivitäten durch nicht regulierte Akteure (u.a. Hedge-Funds).<sup>6</sup>

In der ersten Welle von Analysen zur Finanzmarktkrise fand zwar die Vergütungsproblematik viel Beach-

tung, die weiteren (und zentralen) Felder der Corporate Governance wurden dagegen kaum thematisiert.<sup>7</sup> Auch im FINMA-Bericht zur Finanzkrise wird das Stichwort «Corporate Governance» nur ein einziges Mal am Rande erwähnt.<sup>8</sup> Erst die umfassenden Untersuchungen der OECD rückten das Thema wieder in den Vordergrund.<sup>9</sup> Im Zuge dieser «Wiederentdeckung» befasste sich sowohl die theoretische und die empirische Forschung als auch die Politik eingehender mit der Rolle der Corporate Governance in der Finanzkrise.<sup>10</sup> Bei den Banken wurden vor allem in der Risikokontrolle, der Führungsstruktur sowie bei der Vergütungspolitik bedeutende Mängel festgestellt. Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse kurz dargelegt.

### 1. Risikomanagement

Die Finanzmarktkrise hat auf verschiedenen Ebenen des Risikomanagements<sup>11</sup> Defizite aufgedeckt. Eine Ebene betrifft die *Risikoerfassung*: Zunächst einmal wurden die Risiken bestimmter Handelspositionen schlicht

nierung der klassischen Corporate Governance durch den Basler Ausschuss: PETER O. MÜLBERT, Bankenaufsicht und Corporate Governance – Neue Organisationsanforderungen im Finanzdienstleistungsbereich, BKR 2006, 354 f., m.w.N auf S. 360 FN 80.

- <sup>5</sup> Ausführlich PETER O. MÜLBERT, Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis – Theory, Evidence, Reforms, ECGI Law Working Paper N° 130/2009, April 2010, 10 ff., insb. auch 19 f. mit Argumenten für die Spezifität der Corporate Governance von Banken, und 25 f. für das verbleibende Spannungsfeld zwischen equity governance und debt governance, <ssrn.com/abstract=1448118>. Vgl. auch DERSELBE, Corporate Governance of Banks, EBOR 10/2009, 413 ff. und DERSELBE, Corporate Governance von Banken, Jusletter 16. Februar 2009, insb. Rz. 6 f. Siehe weiter KLAUS J. HOPT, Corporate Governance von Banken, Überlegungen zu den Grundsätzen des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, in: Mathias Habersack et al. (Hrsg.), Entwicklungslinien im Bank- und Kapitalmarktrecht, Festschrift für Gerd Nobbe, Köln 2009, 862; WOHLMANNSTETTER (FN 4), 919 f., 926 f. Zur «internal governance» vgl. auch CEBS, Consultation Paper on the Guidebook on Internal Governance (CP44), 13. Oktober 2010, Rz. 1 ff., 12 ff., <www.c-eb.org/documents/Publications/Consultation-papers/2010/CP44/CP44.aspx>.
- <sup>6</sup> FINMA Finanzmarktkrise und Finanzmarktaufsicht, 14. September 2009, 7 ff. <www.finma.ch/d/aktuell/Seiten/mm-bericht-finanzmarktkrise-20090914.aspx>.

<sup>7</sup> Vgl. dazu MÜLBERT, ECGI (FN 5), 6 f.; DERSELBE, Jusletter (FN 5), Rz. 2, unter Hinweis auf zahlreiche Dokumente massgeblicher Gremien (u.a. Financial Stability Forum, G-20 Study Group, IWF, Institute of International Finance).

<sup>8</sup> FINMA (FN 6), 12.

<sup>9</sup> Die Arbeitsgruppe der OECD untersuchte die Zusammenhänge zwischen Finanzkrise und Corporate Governance in drei Etappen, welche jeweils durch die entsprechenden Berichte abgeschlossen wurden: (1) OECD (GRANT KIRKPATRICK), The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis, Financial Market Trends No. 96 Volume 2009/1, <www.oecd.org/dataoecd/32/1/42229620.pdf>; (2) OECD, Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages, Juni 2009, <www.oecd.org/dataoecd/3/10/43056196.pdf>; (3) OECD, Corporate Governance and the Financial Crisis: Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles, 24. Februar 2010, <www.oecd.org/dataoecd/53/62/44679170.pdf>.

<sup>10</sup> Siehe MÜLBERT, ECGI (FN 5), 8 f. m.w.H. Für die theoretischen Abhandlungen statt Vieler: MÜLBERT, EBOR (FN 5), 413 ff. Für die empirischen Befunde vgl. bspw. NESTOR ADVISORS, Bank Boards and the Financial Crisis. A corporate governance study of the 25 largest European Banks, London 2009, <www.nestoradvisors.co.uk/publications.html>; RENÉE ADAMS, Governance and the Financial Crisis, ECGI Finance Working Paper N° 248/2009, April 2009, <ssrn.com/abstract\_id=1398583>. Für die Politik vgl. HIGH-LEVEL GROUP ON FINANCIAL SUPERVISION IN THE EU, Report on Financial Supervision in the EU, 25. Februar 2009, Rz. 110 ff., <ec.europa.eu/internal\_market/finances/committees/index\_en.htm#delarosierereport>; G20 WORKING GROUP 1, Enhancing Sound Regulation and Strengthening Transparency, 25. März 2009, <www.g20.org/Documents/g20\_wg1\_010409.pdf>.

<sup>11</sup> Risikomanagement ist vielschichtig: Es umfasst Leitungsaspekte wie die Festlegung der Risikostrategie, organisatorische Aspekte wie die Risikoerfassung und -kommunikation, sowie statistische und mathematische Prozesse wie die Risikobemessung. Zum Begriff vgl. HEINZ ZIMMERMANN, Risikomanagement, in: Max Boemle u.a. (Hrsg.), Geld-, Bank- und Finanzmarkt-Lexikon der Schweiz, 1. Auflage, Zürich 2002, 915. Vgl. auch FINMA-RS 08/24 vom 20. November 2008 (Überwachung und interne Kontrolle), Rz. 126 (mit dem Schwerpunkt auf die Risikomanagementprozesse): Risikomanagement umfasst die Identifikation, Messung, Beurteilung, Steuerung und Berichterstattung über einzelne wie auch aggregierte Risikopositionen.

falsch eingeschätzt und folglich vom Risikoreporting nicht erfasst.<sup>12</sup> Zu den eigenen Fehleinschätzungen trat das teilweise blinde Vertrauen in die Rating-Agenturen hinzu.<sup>13</sup> Deren Bewertungen wurden regelmässig *tel quel* übernommen,<sup>14</sup> zudem wurde bezüglich der neuen Finanzinstrumente nicht beachtet, dass sich diese Instrumente grundlegend von den traditionellen Wertchriften unterscheiden, indem ungünstige Marktentwicklungen sehr schnell bis zu den höchsten Bonitätsstufen durchschlagen.<sup>15</sup>

Eine weitere Schwachstelle bildete die *Risikomessung*<sup>16</sup>: Den Messinstrumenten lagen häufig veraltete oder unflexible Prämissen zugrunde,<sup>17</sup> sie waren zu stark rückwärtsgerichtet und trugen den neuen Formen des «risk-packaging» zu wenig Rechnung.<sup>18</sup> Auch wurden die Stresstests nicht darauf ausgerichtet, Informationen über extreme Verluste zu liefern.<sup>19</sup> Überhaupt fehlte es an Prozessen, die eine regelmässige systematische Überprüfung der Risikomessinstrumente vorgenommen hätten.<sup>20</sup>

Das an sich schon unvollständige Bild, das durch die Mängel in der Risikoerfassung und der Risikomessung resultierte, wurde im Rahmen der horizontalen und vertikalen *Risikokommunikation* zusätzlich fragmentiert.<sup>21</sup> Auf der horizontalen Ebene betrieben die einzelnen Organisationseinheiten eine Einzelbetrachtung der Risiken, es fehlte die Verknüpfung zu einer Gesamtsicht.<sup>22</sup> Auf der vertikalen Ebene verhinderten hierarchisch bedingte Informationsfilter und die unzureichende Eigenständigkeit und Autorität des Risikomanagements sowie dessen fehlende Einbindung auf der Führungsstufe<sup>23</sup> die sachgerechte Information des Verwaltungsrats in seiner Funktion als oberster Risikohüter.<sup>24</sup>

Schliesslich scheiterte ein sachgerechtes Risikomanagement oftmals an einer geeigneten IT-Infrastruktur oder gar an der nötigen Unterstützung der verantwortlichen Führungskräfte, das Risikomanagement überhaupt mit tauglichen Instrumenten auszustatten.<sup>25</sup>

## 2. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Dass die Führungsgremien der Banken bei der Einschätzung, dem Verständnis und der Beherrschung der Risiken, denen ihre Institute ausgesetzt waren, teilweise massiv versagt haben, gilt heute als gesichert.<sup>26</sup> Defizite ortet man namentlich bei der Sachkenntnis des Verwaltungsrats, aber auch bei der fehlenden Kontrolle der Leistungsausweise seiner Mitglieder.<sup>27</sup> Als Krisenfaktor gelten auch die fehlenden zeitlichen Ressourcen der

<sup>12</sup> EBK, Subprime-Krise: Untersuchung der EBK zu den Ursachen der Wertberichtigungen der UBS AG «EBK – UBS-Subprimebericht», 30. September 2008, Rz. 13 f. (unter Hinweis auf abgesicherte [gehedgete] Subprime-Papiere), <www.finma.ch/archiv/ebk/d/publik/medienmit/index.html>.

<sup>13</sup> Vgl. EU-KOMMISSION, Commission Staff Working Document, Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices – Accompanying document to the Green Paper Corporate governance in financial institutions and remuneration policies, 2. Juni 2010, SEC(2010)669, 7, <ec.europa.eu/internal\_market/company/docs/modern/sec2010\_669\_en.pdf>; SENIOR SUPERVISORS GROUP [SSG], Observations on Risk Management Practices during the recent Market Turbulence, 6. März 2008, 3, 5, 18, <www.newyorkfed.org/newsevents/news/banking/2008/SSG\_Risk\_Mgt\_doc\_final.pdf>.

<sup>14</sup> Zum Fehlen bankinterner unabhängiger Expertengruppen siehe SSG, Observations (FN 13), 3, 12 f.; EU-KOMMISSION, Working Document (FN 13), 6.

<sup>15</sup> SSG, Observations (FN 13), 14 ff.; EBK, Subprimebericht (FN 12), Rz. 14. Zur Problematik von Rating-Agenturen aus aufsichtsrechtlicher Perspektive vgl. auch BUNDESRAT, Das Verhalten der Finanzmarktaufsicht in der Finanzmarktkrise – Lehren für die Zukunft, Bericht in Beantwortung des Postulats David (08.4039) und der Motion WAK-N (09.3010), 12. Mai 2010, 33 ff., <www.ehd.admin.ch>, Dokumentation, Zahlen und Fakten, Berichte.

<sup>16</sup> Zum Begriff der Risikomessung ZIMMERMANN (FN 11), 916.

<sup>17</sup> NESTOR ADVISORS (FN 10), 11 f., insb. 65 ff. (VaR-Methodik) und 79 ff. (Stresstests); SSG, Observations (FN 13), 14 f.; EBK, Subprimebericht (FN 12), Rz. 14 f.

<sup>18</sup> SSG, Observations (FN 13), 16 f.; NESTOR ADVISORS (FN 10), 82 f.

<sup>19</sup> *Id.*

<sup>20</sup> In Bezug auf die UBS kam die EBK in ihrer Untersuchung vom 30. September 2008 bspw. zum Schluss, dass «die fehlende Aufmerksamkeit für die mit dem Bilanzwachstum verbundenen versteckten Risiken und ein zu unkritisches Vertrauen in die bestehenden Mechanismen zur Risikoerfassung im Rückblick als schwerwiegendes Versäumnis der Bank erscheinen», EBK, Subprimebericht (FN 12), 2. Für die Reaktion der UBS vgl. UBS, Zusammenfassung des Aktionsplans in Bezug auf die im Shareholder Report dargestellten Punkte, 12. August 2008, 8 f. <www.ubs.com/1/g/investors/share\_information/shareholderreport.html>.

<sup>21</sup> Vgl. OECD, Conclusions (FN 9), 13; NESTOR ADVISORS (FN 10), 61 ff.; EU-KOMMISSION, Working Document (FN 13), 8.

<sup>22</sup> OECD, Conclusions (FN 9), 13. Ausführlich zur Problematik der «organisational silos» NESTOR ADVISORS (FN 10), 61 f. (mit Beispielen). Zur Definition derselben vgl. BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 98. Vgl. zudem SSG, Observations (FN 13), 9 f.

<sup>23</sup> Vgl. etwa NESTOR ADVISORS (FN 10), 4, 59 ff.: Von den 27 untersuchten Banken war nur in einer Bank der CRO auf der Ebene des Boards vertreten. Durchweg wird die Stärkung des CRO empfohlen, vgl. nur OECD, Lessons (FN 9), 20; SSG, Observations (FN 13), 3 ff.; INSTITUTE OF INTERNATIONAL FINANCE, Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices. Principles of Conduct and Best Practice Recommendations. Financial Services Industry Response to the Market Turmoil 2007–2008, Juli 2008, 36 ff. <www.iif.com/regulatory/cmbp/>; EU-KOMMISSION, Working Document (FN 13), 18 f.

<sup>24</sup> SSG, Observations (FN 13), 9; NESTOR ADVISORS (FN 10), 62 f.; EU-KOMMISSION, Working Document (FN 13), 8 f., 18 f.

<sup>25</sup> SSG, Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008, 21. Oktober 2009, 5, 25, <www.newyorkfed.org/newsevents/news/banking/2009/SSG\_report.pdf>.

<sup>26</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch Corporate Governance in Finanzinstituten und Vergütungspolitik, 2. Juni 2010, KOM(2010)284, 7 (mit einer Übersicht über die zentralen Defizite), <ec.europa.eu/internal\_market/consultations/2010/governance\_en.htm>.

<sup>27</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 7, sowie Working Document (FN 13), 7 f.; NESTOR ADVISORS (FN 10), 28 (insb. zur Krisenresistenz von Banken mit fachkundigen Verwaltungsratspräsidenten); DAVID WALKER, A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities – Final recommendations, 26. November 2009, Rz. 4.2 ff., <www.hm-treasury.gov.uk/d/walker\_review\_261109.pdf>.

Mitglieder des Verwaltungsrats.<sup>28</sup> Verschärft wird dieses Problemfeld durch die Praxis der Mehrfachmandate.<sup>29</sup> Weiter ist mit Blick auf die Zusammensetzung des Verwaltungsrats ein Mangel an Diversität festzustellen; es fehlt die Vielfalt mit Blick auf die kulturelle Herkunft, den Bildungshintergrund sowie das Geschlecht und Alter.<sup>30</sup> Zur Frage der verstärkten Krisenresistenz von dualistischen (statt monistischen) Führungsstrukturen und zur Korrelation zwischen Krisenresistenz und Anzahl unabhängiger Verwaltungsräte bestehen keine gesicherten Ergebnisse.<sup>31</sup>

### 3. Vergütungsstrukturen

Im Zusammenhang mit den Vergütungsstrukturen wird die hauptsächliche Schwachstelle in denjenigen Anreizstrukturen gesehen, die auf den kurzfristigen Erfolg des Finanzinstituts ausgerichtet waren.<sup>32</sup> Hervorgehoben wird zudem, dass der Verwaltungsrat oftmals nicht fähig oder willens gewesen sei, die vom Management geforderten Vergütungen objektiv und unabhängig zu beurteilen.<sup>33</sup> Im Übrigen herrscht aber – im Unterschied zur politischen Einschätzung – Uneinigkeit über das effektive Schadenspotential von Vergütungssystemen.<sup>34</sup>

## III. Reaktion der Standard-Setter und Aufsichtsbehörden

### 1. Basler Ausschuss

Bei der Frage nach den Ursachen der Finanzkrise war die Vergütungsproblematik relativ schnell in den Fokus der öffentlichen Debatte gerückt. Auch der Basler Ausschuss reagierte prompt: Im Zuge der ersten krisengetriebenen Anpassungen des Basel II-Regelwerkes (Juli 2009) nahm er die Vergütungsstandards in den Supervisory Review-Prozess auf, der den Behörden als Leitfaden für ihre Aufsichtstätigkeit dient (zweite Säule von Basel II).<sup>35</sup> Der Ausschuss integrierte zu diesem Zweck die vom Financial Stability Board (FSB)<sup>36</sup> im April 2009 erarbeiteten «Prinzipien für Vergütungssysteme»<sup>37</sup> in sein eigenes Regelwerk.<sup>38</sup> Im Januar 2010 veröffentlichte er sodann ein Grundsatzpapier zu den Methoden für die aufsichtsmässige Bewertung der Kompatibilität von Bank-Vergütungsstrukturen mit den FSB-Prinzipien.<sup>39</sup> Das auf Anregung des FSB<sup>40</sup> erarbeitete und im Oktober 2010 veröffentlichte Konsultationspapier «Range of Methodologies for Risk and Performance Alignment of Remuneration» zeigt mögliche Formen der technischen Ausgestaltung grundsatzkonformer Vergütungsmodelle auf.<sup>41</sup>

Ebenfalls im Oktober 2010 folgte die Gesamtsicht auf die Corporate Governance in Gestalt einer Revisi- on der Corporate Governance-Leitlinien von 2006.<sup>42</sup> Den Dreh- und Angelpunkt der Leitlinien bilden nach wie vor die Grundsätze einer guten Corporate Governance, die von ursprünglich acht auf vierzehn erweitert wurden. Die inhaltlichen Kernthemen betreffen die Führungsverantwortung des Verwaltungsrats, die

<sup>28</sup> NESTOR ADVISORS (FN 10), 43; OECD, Conclusions (FN 9), Nr. 59; EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 7, sowie Working Document (FN 13), 6 f.; WALKER (FN 27), Rz. 3.19 ff.

<sup>29</sup> OECD, Conclusions (FN 9), Nr. 59; EU-KOMMISSION, Working Document (FN 13), 6 f.

<sup>30</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 7. Die EU-KOMMISSION weist jedoch darauf hin, dass diese Diversität nicht auf Kosten von Erfahrung/Sachkenntnis des Verwaltungsrats gehen dürfe. EU-KOMMISSION, Working Document (FN 13), 8 FN 28.

<sup>31</sup> Zur Führungsstruktur vgl. OECD, Conclusions (FN 9), 18 f. (Monismus als Defizit); NESTOR ADVISORS (FN 10), 7, 19 (krisenmässige Neutralität der Führungsstruktur). Ähnlich: RONALD CHIBUIKE IWU-EGWUONWU, Some Empirical Literature Evidence on the Effects of Independent Directors on Firm Performance, <ssrn.com/abstract=1654524> (Unabhängigkeit verbessert die Unternehmensführung, nicht aber zwingend die Leistung des Unternehmens).

<sup>32</sup> FINMA, (FN 6), 14; SSG, Lessons (FN 25), 24 f.; OECD, Conclusions (FN 9), 8 ff.; NESTOR ADVISORS (FN 10), 13 f., 97 ff.; EU-KOMMISSION, Working Document (FN 13), 9, 20. Zu den neuen Vergütungsstrukturen bei den Banken vgl. bspw. UBS, Bericht zur Vergütung: UBS mit neuem Vergütungsmodell, 17. November 2008, <www.ubs.com/1/g/investors/compensationreport.html>, sowie UBS, Grundsätze der Gesamtvergütung, September 2009, <www.ubs.com>, Wir über uns, Corporate Governance, Vergütungen und Beteiligungen; CRÉDIT SUISSE, Geschäftsbericht 2009: Vergütungspolitik, <www.creditsuisse.com>, Wir über uns, Corporate Governance, Vergütung.

<sup>33</sup> OECD, Conclusions (FN 9), 8.

<sup>34</sup> Tendenziell kritisch bezüglich des effektiven Schadenspotentials: NESTOR ADVISORS (FN 10), 14, 102; FINANCIAL SERVICES AUTHORITY (FSA), The Turner Review – A regulatory Response to the global Banking Crisis, März 2009, 81, <www.fsa.gov.uk/pubs/other/turner\_review.pdf>; ADAMS (FN 10), 1, 15. Vgl. auch MÜLBERT, ECGI (FN 5), 30 ff. m.w.N. Siehe auch ASSOCIATED PRESS, Rundschreiben für FINMA-Direktor nur ein kleines Mo- saiksteinchen, 11. November 2009.

<sup>35</sup> BASEL COMMITTEE, Enhancements to the Basel II framework, Juli 2009, Rz. 84 ff.; vgl. auch die dazugehörige Pressemitteilung vom 13. Juli 2009, beides: <www.bis.org/publ/bcbs157.htm>.

<sup>36</sup> Das Financial Stability Board firmierte damals noch unter dem Namen Financial Stability Forum (FSF).

<sup>37</sup> FINANCIAL STABILITY BOARD (heute: Financial Stability Board, FSB), FSF Principles for Sound Compensation Practices, 2. April 2009, <www.financialstabilityboard.org/publications/r\_0904b.pdf>. Für deren Umsetzung vgl. FSB, FSF Principles for Sound Compensation Practices, Implementation Standards, 25. September 2009, <www.financialstabilityboard.org/publications/r\_090925c.pdf>. Für erste Beobachtungen zur Umsetzung sowie für weitere Empfehlungen vgl. FSB, Thematic Review on Compensation – Peer Review Report, 30. März 2010, <www.financialstabilityboard.org/publications/r\_100330a.pdf>.

<sup>38</sup> BASEL COMMITTEE, Enhancements (FN 35), Rz. 85 ff.

<sup>39</sup> BASEL COMMITTEE, Compensation Principles and Standards Assessment Methodology, 22. Januar 2010, <www.bis.org/publ/bcbs166.htm>.

<sup>40</sup> FSB, Peer Review Report (FN 37), Empfehlung 7.

<sup>41</sup> BASEL COMMITTEE, Range of Methodologies for Risk and Performance Alignment of Remuneration, Oktober 2010, <www.bis.org/publ/bcbs178.htm>, Rz. 4. Die öffentliche Anhörung läuft bis zum 31. Dezember 2010.

<sup>42</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2).

Umsetzungsverantwortung der Geschäftsleitung,<sup>43</sup> die Unabhängigkeit und Effizienz des Risikomanagements, die risikobewusste Vergütungspolitik, die Förderung klarer Gesellschaftsstrukturen sowie die Intensivierung der Offenlegung und Transparenz.<sup>44</sup> Von den Vorgängerversionen unterscheiden sich die neuen Leitlinien insbesondere durch ihren Risikofokus: Die acht Grundsätze der Version 2006 kamen noch ohne den Begriff «Risiko» aus, in den vierzehn Grundsätzen der Fassung 2010 kommt man auf siebzehn Risikotreffer.<sup>45</sup>

## 2. Europäische Union

Auch in der Europäischen Union stand als erstes Corporate Governance-Thema die Vergütungsproblematik auf der regulatorischen Agenda. Mit der Empfehlung 2009/384/EG vom 15. Mai 2009 zog die Kommission mit dem Basler Ausschuss gleich und empfahl die Umsetzung und Ergänzung der FSB-Vergütungsstandards auf EU-Ebene.<sup>46</sup> Zudem wurde ihr Vorschlag, die Eigenkapitalrichtlinie mit verschiedenen Bestimmungen zur Vergütungspolitik der Finanzinstitute zu ergänzen,<sup>47</sup> am 7. Juli 2010 durch das Europäische Parlament (in leicht geänderter Fassung) angenommen.<sup>48</sup> Gleichzeitig beauftragte das Parlament den Ausschuss der europäischen Bankenaufsicher (CEBS) mit der Erarbeitung von Leitlinien für solide Vergütungsgrundsätze

im Bankensektor.<sup>49</sup> Die Leitlinien wurden im Oktober 2010 als Konsultativpapier veröffentlicht.<sup>50</sup>

Die breitere Corporate Governance-Debatte wurde von der EU-Kommission am 2. Juni 2010 mit der Veröffentlichung vom Grünbuch zur Corporate Governance lanciert.<sup>51</sup> Das Grünbuch enthält zahlreiche Diskussionspunkte zur Verbesserung der Unternehmensführung von (grösseren)<sup>52</sup> Finanzinstituten. Zentrale Themen sind die Funktionsweise, Zusammensetzung und Kompetenzen des Verwaltungsrats, die Stärkung der Risikomanagement-Funktionen, die Ausdehnung der Rolle externer Wirtschaftsprüfer, die Stärkung der Rolle der Aufsichtsbehörden auf dem Gebiet der Governance von Finanzinstituten und – im Gegensatz zu den Basler Leitlinien – die Rolle der Aktionäre. Über die konkrete regulatorische Umsetzung der Diskussionspunkte soll Anfang 2011 entschieden werden.<sup>53</sup>

Parallel zu den Arbeiten der EU-Kommission hat der CEBS seine Leitlinien zur internen Corporate Governance<sup>54</sup>, zur Vergütungspolitik<sup>55</sup> und zum Risikomanagement<sup>56</sup> weiter entwickelt und im Guidebook on Internal Governance konsolidiert;<sup>57</sup> diese im Oktober 2010 als Konsultationspapier veröffentlichten Leitlinien<sup>58</sup> richten sich insbesondere an grössere Finanzinstitute und sollen ab dem 30. September 2011 in das aufsichtliche Überprüfungsverfahren (zweite Säule von Basel II) integriert werden.<sup>59</sup>

<sup>43</sup> Der einschlägige Grundsatz 5 richtet sich nunmehr direkt an das Senior Management (Geschäftsleitung). In den Grundsätzen 2006 (FN 2) war die Geschäftsleitung in zwei Grundsätzen zusammen mit dem Board (Verwaltungsrat) angesprochen.

<sup>44</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 6 (Übersicht).

<sup>45</sup> Beim Vergleich des Gesamttextes ergibt sich folgendes Bild: Durchschnittlich zehn «Risikotreffer» pro Seite beim neuen Richtlinienentwurf, im Vergleich zu durchschnittlich dreieinhalb Treffern in der Version von 2006 (FN 2).

<sup>46</sup> Vgl. EU-KOMMISSION, Mitteilung zur Begleitung der Empfehlung der Kommission zur Ergänzung der Empfehlungen 2004/913/EG und 2005/162/EG zur Regelung der Vergütung von Mitgliedern der Unternehmensleitung börsennotierter Gesellschaften und der Empfehlung der Kommission zur Vergütungspolitik im Finanzdienstleistungssektor, 30. April 2009, KOM(2009)211 endg., 4, <ec.europa.eu/internal\_market/company/directors-remun/index\_de.htm>.

<sup>47</sup> EU-KOMMISSION, Vorschlag für eine Richtlinie im Hinblick auf die Eigenkapitalanforderungen, 13. Juli 2009, KOM(2009)0362 endg., <www.eur-lex.europa.eu>, Vorarbeiten, KOM-Dokumente.

<sup>48</sup> Die Mitgliedstaaten müssen die Richtlinien-Änderungen betreffend Vergütungen bis zum 1. Januar 2011 umgesetzt haben. Vgl. Standpunkt des EUROPÄISCHEN PARLAMENTS festgelegt in erster Lesung am 7. Juli 2010 im Hinblick auf den Erlass der Richtlinie 2010/.../EU des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 2006/48/EG und 2006/49/EG im Hinblick auf die Eigenkapitalanforderungen für Handelsbuch und Weiterverbriefungen und im Hinblick auf die aufsichtliche Überprüfung der Vergütungspolitik, Art. 3, <www.europarl.europa.eu>, Tätigkeiten, Plenartagung, Entschliessungen und Standpunkte, Strassburg 7. Juli 2010. Vgl. Anhang I Punkt 1 für die Bestimmungen zur Vergütungspolitik.

<sup>49</sup> EU-PARLAMENT (FN 48), Erw. 19 und Art. 1 Punkt 3 lit. b (Änderung des Art. 22 Abs. 4 EK-RL).

<sup>50</sup> CEBS, Consultation Paper on Guidelines on Remuneration Policies and Practices (CP42), 8. Oktober 2010, <www.c-eps.org/documents/Publications/Consultation-papers/2010/CP42/CP42.aspx>.

<sup>51</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26). Die Konsultationsphase lief bis am 1. September 2010.

<sup>52</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 3.

<sup>53</sup> Vgl. RALF FISCHER ZU CRAMBURG, Grünbuch Corporate Governance in Finanzinstituten, NZG 2010, 699.

<sup>54</sup> CEBS, Guidelines on the Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2, 11 ff., <www.c-eps.org/getdoc/00ec6db3-bb41-467c-acb9-8e271f617675/GL03.aspx>.

<sup>55</sup> CEBS, High Level Principles for Remuneration Policies, 20. April 2009, <www.c-eps.org/Publications/Standards-Guidelines.aspx>.

<sup>56</sup> CEBS, High Level Principles on Risk Management, 16. Februar 2010, <www.c-eps.org/Publications/Standards-Guidelines.aspx>.

<sup>57</sup> CEBS, CP44 (FN 5), Rz. 9.

<sup>58</sup> Die Anhörung dauert bis zum 14. Januar 2011, <www.c-eps.org/Publications/Consultation-Papers/All-consultations/CP41-CP50/CP44.aspx>.

<sup>59</sup> CEBS, CP44 (FN 5), Rz. 21, 24. Das Guidebook enthält 30 Grundsätze zur Unternehmensstruktur und -organisation, Geschäftsführung, Risikomanagement, internen Kontrolle, Informations- und Kommunikationssystemen, Unternehmensnachfolge und Transparenz. Die Grundsätze 15 und 18 greifen die Vergütungspolitik auf, verweisen für Details aber auf das ausführliche CEBS-CP42 (FN 50).

### 3. USA

Nach einer längeren Phase des politischen Seilziehens im amerikanischen Kongress setzte US-Präsident Obama am 21. Juli 2010 mit dem Dodd-Frank Act eine umfassende Finanzmarktreform in Kraft.<sup>60</sup> Roosevelts Glass-Steagall Act von 1933 fand noch auf 34 Seiten Platz – das neue Revisionswerk umfasst 2319 Seiten und enthält Bestimmungen, die ihrerseits die einzelnen finanzmarktrelevanten Gesetze auf Bundesebene revidieren.<sup>61</sup> Im Vergleich zu den anderen hier vorgestellten Regelwerken liegt der Fokus des Dodd-Frank Act nicht primär auf der Corporate Governance. Trotzdem finden sich darin einige Eckpunkte. Der grösste Teil davon gilt für alle Publikumsgesellschaften,<sup>62</sup> daneben bestehen einige Sonderregelungen für Finanzinstitute.<sup>63</sup> Thematisch bildet die Vergütungspolitik den Schwerpunkt, andere Punkte betreffen die Frage der Stimmrechtsvertretung, die Organisationsstruktur auf Managementebene und das Risikomanagement.

### 4. Schweiz

Bei der regulatorischen Krisenbewältigung im Bereich der Corporate Governance folgte die Schweiz dem allgemeinen Trend und ergriff zunächst Massnahmen im Bereich der Vergütungsfragen. Am 21. Oktober 2009 publizierte die FINMA das Rundschreiben «Mindeststandards für Vergütungssysteme».<sup>64</sup> Sie bezog sich dabei ausdrücklich auf die Entwicklungen im Ausland und die Empfehlungen von internationalen Gremien,

namentlich denjenigen des Financial Stability Board (FSB), denen sie auch inhaltlich folgte.<sup>65</sup> Die betroffenen Banken müssen das Rundschreiben ab dem 1. Januar 2011 vollständig einhalten, die Offenlegungsbestimmungen gelten erstmals für die Berichterstattung über das Geschäftsjahr 2010.<sup>66</sup>

Eine neue Gesamtsicht der Corporate Governance hat die FINMA bislang nicht vorgenommen, allerdings soll dem Vernehmen nach eine Revision des aktuellen Rundschreibens «Überprüfung und Interne Kontrolle Banken»<sup>67</sup> beabsichtigt sein. Das besagte Rundschreiben verfolgt erklärermassen den Ausbau der Führungsposition der Schweizer Banken im Bereich der Corporate Governance.<sup>68</sup> Es enthält Bestimmungen über die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und der internen Revision in Banken, Effektenhändlern, Finanzgruppen und bank- oder effektenhandelsdominierten Finanzkonglomeraten.<sup>69</sup> Inwieweit es den neuen internationalen Entwicklungen Rechnung trägt, ist unter anderem Gegenstand des vorliegenden Beitrags.

## IV. Ausgewählte Revisionspunkte

### 1. Risikomanagement

#### 1.1 Einrichtung einer Risikomanagement-Funktion (CRO)

Sowohl der Basler Ausschuss als auch die EU verfolgen das Ziel einer verstärkten Einflussnahme des Risikomanagements auf die Entscheidungsfindung innerhalb der Bank. Insbesondere soll die Funktion des Chief Risk Officers (CRO) eingerichtet bzw. die bestehende CRO-Funktion aufgewertet werden. Der CRO soll einen direkten Zugang zum Verwaltungsrat haben, er soll ausschliesslich diese Funktion wahrnehmen, unabhängig agieren können und über genügend Ressourcen verfügen.<sup>70</sup> Mit Blick auf die Stellung innerhalb der Bankhie-

<sup>60</sup> Vgl. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, 21. Juli 2010, Pub.L. 111-203, H.R. 4173. Für einen Überblick auch DAVID FRICK, Amerikas Reformwerk mit Augenmass, NZZ vom 6. August 2010, 26.

<sup>61</sup> Beispielhaft: Bank Holding Company Act, Securities and Exchange Act, Sarbanes-Oxley Act, Federal Deposit Insurance Act, Federal Credit Union Act, Investment Company Act. Zu den Auswirkungen auf die – begrifflich weit gefassten – Bankkonzerne siehe MELANIE FEIN, Dodd-Frank Act: Implications for Bank Holding Companies and Systematically Important Nonbank Financial Companies, Working Paper, 11. August 2010, <ssrn.com/abstract=1657623>.

<sup>62</sup> Z.B. Sec. 951 Dodd-Frank Act (Konsultativabstimmung über die Vergütung der Exekutivorgane), Sec. 952 (Unabhängigkeit des Vergütungsausschusses), Sec. 953 (Offenlegung der Vergütung der Exekutivorgane), Sec. 954 (Rückforderungsklagen), Sec. 957, 971, 972 (Verfahren bei Stimmrechtsvertretung).

<sup>63</sup> Z.B. Sec. 956 Dodd-Frank Act (Offenlegung der Vergütungsstruktur im Hinblick auf ein mögliches Verbot exzessiver Vergütungen durch die zuständige Regulierungsbehörde).

<sup>64</sup> FINMA-RS 10/1 vom 21. Oktober 2009 (Vergütungssysteme). Zum Regulierungsprozess, einschliesslich der Berücksichtigung der massiven Kritik am Entwurf durch die Endfassung, siehe PETER NOBEL, Notwendigkeit einer Bonusregelung?, SZW 2009, 455. Zu den Schwierigkeiten bei der Umsetzung des FINMA-RS 10/1 vgl. etwa NZZ vom 4. Juni 2010, 31 (Finma-Richtlinie stösst auf rechtliche Barrieren – Variable Vergütungen für den Finanzsektor stehen im Spannungsfeld zwischen Regulierung und Zivilrecht); NZZ vom 29. Mai 2010, 32 (Finma-Regeln und das Arbeitsrecht); NZZ vom 7. Oktober 2009, 27 (Wenn «Boni» keine Boni sind – Juristische Fallstricke in der Umsetzung der geplanten Bonusrichtlinie für die Banken).

<sup>65</sup> FINMA, Pressemitteilung vom 3. Juni 2009 – Eröffnung der Anhörung zum FINMA Rundschreiben Vergütungssysteme, <www.finma.ch/d/aktuell/seiten/archiv-aktuell-2009.aspx>.

<sup>66</sup> FINMA-RS 10/1 (FN 64), Rz. 81 f.

<sup>67</sup> FINMA-RS 08/24 (FN 11). Es handelt sich um die Überführung des Rundschreibens EBK-RS 06/6 vom 27. September 2006 (Überwachung und Interne Kontrolle).

<sup>68</sup> EBK, Kurzmitteilung vom 4. Mai 2005 – EBK eröffnet Konsultation zum Rundschreiben «Interne Überwachung und Kontrolle», <www.finma.ch/archiv/ebk/d/archiv/2005/regulierungsprojekte2005.html>.

<sup>69</sup> FINMA-RS 08/24 (FN 11), Rz. 1.

<sup>70</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 72 (direkter Zugang VR), Rz. 71 (Exklusivität bei grösseren Banken), Rz. 72, 77 (Unabhängigkeit), Rz. 78 (Ressourcen); EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 15 (direkter Zugang VR, Ressourcen im IT-Bereich); EU-KOMMISSION, Working Document (FN 13), 21 (direkter Zugang VR); CEBS, CP44 (FN 5), Grundsatz 24, Rz. 144 (direkter Zugang VR), Rz. 146 (Exklusivität bei grösseren Banken), Rz. 144

rarchie wird im Ergebnis die Einsitznahme des CRO in der Geschäftsleitung verlangt.<sup>71</sup> Der Basler Ausschuss schlägt zudem gewisse Hürden für die Absetzung des CRO vor, indem der Verwaltungsrat den diesbezüglichen Beschluss öffentlich bekannt machen und ihn gegenüber der Aufsichtsbehörde begründen soll.<sup>72</sup>

Im FINMA-Rundschreiben 08/24 wird die Einrichtung einer Risikomanagement-Funktion nicht verlangt. Vorgeschrieben ist hingegen die Einrichtung einer Risikokontrollfunktion, die insbesondere das eingegangene Risikoprofil der Bank überwachen soll.<sup>73</sup> Verglichen mit der CRO-Funktion der Basler Grundsätze ist die Risikokontrollfunktion weniger umfassend und weniger einflussreich. Zwar hat die Bank ein Mitglied der Geschäftsleitung zu bestimmen, das für die Risikokontrolle zuständig ist.<sup>74</sup> Konzeptionell bleibt aber die Risikokontrolle eine Analyse- und Kontrollfunktion und nicht eine mitbestimmende Managementfunktion.

### 1.2 Genehmigungsprozess für neue Finanzprodukte

Nach Auffassung des Basler Ausschuss und der EU-Gremien sollten neue Finanzprodukte oder bestehende Finanzprodukte, die wesentlich verändert werden, bankintern ein Genehmigungsverfahren durchlaufen. Das Verfahren soll zudem immer dann eröffnet werden, wenn die Bank neue Geschäftsfelder oder neue Marktsegmente erschliessen will.<sup>75</sup> Der CEBS weist dem CRO bzw. seiner Organisationseinheit (Risikokontrollfunktion)<sup>76</sup> im New Product Approval Process (NPAP) ein massgebliches Gewicht zu; sie soll verlangen können, dass Veränderung von bestehenden Produkten ebenfalls das Genehmigungsverfahren durchlaufen.<sup>77</sup>

Das FINMA-Rundschreiben 08/24 sieht kein Genehmigungsverfahren für neue Finanzprodukte vor. Es hält einzig fest, dass die Gestaltung und Umsetzung von adäquaten Risikoüberwachungssystemen und deren Anpassung an neue Geschäfte und Produkte in die Verantwortlichkeit der Risikokontrolle fallen.<sup>78</sup>

(Unabhängigkeit CRO). Zur Risikokontrollfunktion im Allgemeinen vgl. ID, a.a.O., Grundsatz 22 f.

<sup>71</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 15, sowie Working Document (FN 13), 21. Vgl. auch BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 73, 76 (CRO muss über genügenden Status verfügen).

<sup>72</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 74.

<sup>73</sup> FINMA-RS 08/24 (FN 11), Rz. 112, 122.

<sup>74</sup> FINMA-RS 08/24 (FN 11), Rz. 115.

<sup>75</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 88; CEBS, CP44 (FN 5), Grundsatz 20, Rz. 113 ff.; EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 15, sowie Working Document (FN 13), 21.

<sup>76</sup> Der Basler Ausschuss verwendet den Begriff der Risikomanagement-Funktion, vgl. BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 75 ff.

<sup>77</sup> CEBS, CP44 (FN 5), Rz. 115.

<sup>78</sup> FINMA-RS 08/24 (FN 11), Rz. 123.

### 1.3 Massnahmen zur Verbesserung der Risikokommunikation

Um den organisationsbedingten Informationsstau zwischen dem Risikomanagement und den anderen Abteilungen und innerhalb der einzelnen Risikomanagement-Bereiche abzubauen,<sup>79</sup> empfiehlt der Basler Ausschuss die effizienzorientierte Überprüfung der bestehenden Informationsprozesse. Konkret schlägt er Bildung eines Ausschusses vor, der die Mitglieder verschiedener Abteilungen vereint und eine Plattform für den Austausch von Informationen bietet, die für das ganze Unternehmen relevant sind.<sup>80</sup> Ausführlich äussern sich die Leitlinien auch zur Ausgestaltung der Berichterstattung an die Führungsebene, etwa im Hinblick auf die Balance zwischen zu viel und zu wenig Information und bezüglich der notwendigen Hinweise auf die Grenzen der Risikobeurteilungen.<sup>81</sup> Vorgeschlagen wird auch, der Verwaltungsrat solle eine regelmässige Beurteilung hinsichtlich der Qualität und Quantität der Informationen institutionalisieren.<sup>82</sup>

Beim Thema Kommunikation wird sofort deutlich, dass das FINMA-Rundschreiben aus den Zeiten vor der Finanzkrise datiert. Zwar muss die Risikokontrolle der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat über die Risiken bzw. Risikopositionen berichten,<sup>83</sup> und auch die interne Revision unterliegt regelmässigen Informationspflichten.<sup>84</sup> Das Rundschreiben äussert sich aber nicht zur Problematik der «organisational silos» und befasst sich auch nicht mit der Ausgestaltung der Berichterstattung.

### 1.4 Kontrollprozesse für Offshore-Tätigkeiten

Mit Blick auf die finanziellen, juristischen und reputationellen Risiken, die im Zusammenhang mit Offshore-Tätigkeiten aufgetreten sind, hat der Basler Ausschuss den bestehenden Grundsatz «*know your structure*» um den neuen Grundsatz «*understand your structure*» ergänzt.<sup>85</sup> Konkret sollen die Prozesse für die Errichtung neuer Rechtseinheiten zentralisiert und einem allgemeinen Kriterienkatalog unterstellt werden.<sup>86</sup> Zudem mahnt der Basler Ausschuss an, die Bank solle sich bei der Bedienung von Offshore-Strukturen zugunsten der Bankkunden über die damit verbundenen Risiken

<sup>79</sup> Angesprochen sind die sog. «organisational silos». Für eine Umschreibung vgl. BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 98 FN 30.

<sup>80</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 98.

<sup>81</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 94–97.

<sup>82</sup> Vgl. BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 94.

<sup>83</sup> FINMA-RS 08/24 (FN 11), Rz. 124 (mindestens halbjährlicher Bericht an die Geschäftsleitung), Rz. 125 (mindestens jährlicher Bericht an den Verwaltungsrat).

<sup>84</sup> FINMA-RS 08/24 (FN 11), Rz. 75–77.

<sup>85</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Grundsatz 13.

<sup>86</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 120.

Rechenschaft geben.<sup>87</sup> Zur Begrenzung der Risiken empfiehlt er die Einrichtung von Kontrollprozessen.<sup>88</sup> Der CEBS vertritt dieselbe Ansicht und übernimmt in seinem Konsultativpapier die Basler Leitlinien beinahe Wort für Wort.<sup>89</sup>

Die Offshore-Tätigkeit der Banken gehört fraglos zu den aufsichtsrechtlich relevanten Themenbereichen. Das FINMA-Rundschreiben gibt aber seinen Adressaten keine detaillierten Anweisungen hierzu.<sup>90</sup> In der Zwischenzeit hat das US-Kundengeschäft der UBS in aller Deutlichkeit vorgeführt, welche Risiken mit Offshore-Tätigkeiten und der Einrichtung von speziellen Rechtsvehikeln für Bankkunden verbunden sind.<sup>91</sup> Die von den US-Behörden eingeleiteten Verfahren haben im Ergebnis massgeblich dazu beigetragen, dass das Schweizerische Bankgeheimnis in seiner traditionellen Ausgestaltung aufgegeben wurde.

### 1.5 Andere

Auf EU-Ebene richtet sich das Augenmerk auch auf die Aktionäre, die mit ihrem kurzen Anlagehorizont und der breiten Streuung ihrer Investitionen die Risikoneigung der Unternehmen/Finanzinstitute verstärken.<sup>92</sup> Die EU-Kommission schlägt unter anderem vor, dass institutionelle Anleger ihr Abstimmungsverhalten an der Generalversammlung offenlegen und sich zur Einhaltung von Verhaltenskodizes verpflichten.<sup>93</sup>

Die Rolle der Aktionäre ist in der Schweiz ein Kernthema der laufenden Aktienrechtsrevision. Sie bildet aber nicht Teil des aufsichtsrechtlichen Tätigkeitsfeldes. Auch der Basler Ausschuss verweist für diesen Bereich der (externen) Corporate Governance auf die OECD-Grundsätze.<sup>94</sup>

## 2. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

### 2.1 Beschränkung der VR-Mandate

Nach Auffassung der EU-Gremien und des Basler Ausschusses verschärfen Mehrfachmandate von Verwaltungsräten das Problem der knappen zeitlichen Ressourcen und sie bergen zudem das Risiko von Interessenkonflikten.<sup>95</sup> Auf EU-Ebene wird daher die Einführung einer Obergrenze für Verwaltungsratsmandate in Betracht gezogen. Zur Diskussion steht namentlich die im Deutschen Corporate Governance Kodex<sup>96</sup> vorgesehene Maximalzahl von drei Mandaten.<sup>97</sup> Der Basler Ausschuss setzt keine Obergrenze, empfiehlt aber für Zusatzmandate eines bestehenden Verwaltungsratsmitglieds ein Überprüfungs- oder Genehmigungsverfahren.<sup>98</sup>

Das FINMA-Rundschreiben äussert sich nicht zur Anzahl zulässiger Verwaltungsratsmandate, sondern verlangt von den Verwaltungsratsmitgliedern lediglich angemessene Massnahmen zur Vermeidung von Interessenkonflikten.<sup>99</sup> Die Aufsichtsbehörden weisen aber in einem Bericht zur Corporate Governance bei Versicherungsunternehmen auf die Praxis von einzelnen Unternehmen hinsichtlich der zahlenmässigen Mandatsbeschränkung hin.<sup>100</sup>

### 2.2 Reglement über den Umgang mit Interessenkonflikten

Mit Blick auf die Interessenkonflikte<sup>101</sup> bei Finanzinstituten geht die Entwicklung in Richtung stärkerer Formalisierungsvorgaben. Der Basler Ausschuss und der CEBS fordern die schriftliche Festlegung der Bankpolitik hinsichtlich des Umgangs mit Interessenkonflikten

<sup>87</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 123.

<sup>88</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 124.

<sup>89</sup> CEBS, CP44 (FN 5), Grundsatz 4, Rz. 39 ff.

<sup>90</sup> Vgl. immerhin das das Positionspapier der FINMA zu den Rechts- und Reputationsrisiken im grenzüberschreitenden Finanzdienstleistungsgeschäft vom 22. Oktober 2010, <www.finma.ch>, Medien, Medienmitteilungen, 22.10.2010.

<sup>91</sup> Für einen Überblick über die «Steuroptimierungspraxis» zugunsten der US-Kunden vgl. BVGer A-7789/2009 vom 21. Januar 2010, Sachverhaltspunkt C, <www.bvger.ch>, Entscheide. Die EBK stellte mit Verfügung vom 21. Dezember 2008 fest, dass die UBS über lange Zeit nicht beherrschbare Rechts- und Reputationsrisiken eingegangen war und damit gegen die Gewährs- und Organisationsvorschriften des Bankengesetzes verstossen hatte. Zur Verfügung und ihrem Hintergrund vgl. FINMA, Untersuchung der EBK des grenzüberschreitenden Geschäfts der UBS AG mit Privatkunden in den USA, Kurzbericht vom 18. Februar 2009, <www.finma.ch/d/aktuell/seiten/archiv-aktuell-2009.aspx>.

<sup>92</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 8 f., sowie Working Document (FN 13), 24 ff.

<sup>93</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 18 f., sowie Working Document (FN 13), 26 ff. Ausführlich zu diesen Themenkomplexen OECD, Conclusions (FN 9), 24 ff.

<sup>94</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 10.

<sup>95</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 13 f. (zeitliche Ressourcen); EU-KOMMISSION, Working Document (FN 13), 6 f. i.V.m. 37 (zeitliche Ressourcen und Interessenkonflikte). Vgl. auch BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 39, 55 f. (zeitliche Ressourcen und Interessenkonflikte); Vgl. auch OECD, Principles of Corporate Governance 2004, 65 f. (zeitliche Ressourcen), <www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>.

<sup>96</sup> REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX, Deutscher Corporate Governance Kodex, 26. Mai 2010, Rz. 5.4.5., <www.corporate-governance-code.de/>, Kodex.

<sup>97</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 13 f., sowie Working Document (FN 13), 7 FN 19. Weniger weitgehend die OECD, die lediglich die Offenlegung der Mehrfachmandate verlangt, vgl. OECD, Principles (FN 95), 65 f.; OECD, Conclusions (FN 9), Rz. 59.

<sup>98</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 56.

<sup>99</sup> FINMA-RS 08/24 (FN 11), Rz. 18.

<sup>100</sup> FINMA, Corporate Governance, Risikomanagement und Internes Kontrollsystem bei schweizerischen Versicherungsunternehmen – Erkenntnisse aus dem ersten Swiss Qualitative Assessment, 1. Februar 2010, 9, <www.finma.ch/d/finma/publikationen/Documents/bericht-sqa-20100201-d.pdf>.

<sup>101</sup> Vgl. BASEL COMMITTEE, CG 2010, Rz. 55 (FN 2): Kredittätigkeit und Eigenhandel, Geschäfte mit Unternehmen, die Verwaltungsratsmitgliedern oder Mitgliedern der Geschäftsleitung gehören, Konzernstrukturen. Vgl. auch Rz. 59 (Staatliche Beteiligung).

und einen Compliance-Prozess für ihre Umsetzung.<sup>102</sup> In der EU ist dies bereits geltendes Richtlinienrecht,<sup>103</sup> die EU-Kommission schlägt darüber hinaus die inhaltliche Regelung einzelner Policy-Vorgaben auf Gesetzesstufe und zudem die genaue Festlegung der Überwachungsaufgabe seitens der Aufsichtsbehörden vor.<sup>104</sup>

Gemäss FINMA-Rundschreiben muss der Verwaltungsrat dafür sorgen, dass der Umgang mit Interessenkonflikten geregelt wird.<sup>105</sup> Zudem sollte mindestens ein Drittel der Verwaltungsräte die im Rundschreiben definierten Unabhängigkeitskriterien erfüllen,<sup>106</sup> und ganz allgemein müssen die Mitglieder des Verwaltungsrats ihre persönlichen und geschäftlichen Verhältnisse so ordnen, dass Interessenkonflikte mit der Bank möglichst vermieden werden.<sup>107</sup> Das Rundschreiben enthält aber weder detaillierte inhaltliche Lösungsvorgaben, noch verlangt es von den Banken explizit die Erarbeitung eines eigenen Reglements zu den Interessenkonflikten. In der Bankpraxis wird das Thema meist knapp und in allgemeiner Form im Geschäfts- und Organisationsreglement aufgegriffen, wobei auch bei Banken mit separaten Corporate Governance-Dokumenten die diesbezüglichen Regeln nicht viel ausführlicher ausfallen.<sup>108</sup>

### 2.3 Verschärfung des Fit and Proper-Tests

Der von den Aufsichtsbehörden angewandte «Fit and Proper-Test», in schweizerischer Diktion die Gewähr für einwandfreie Geschäftsführung (Art. 3 Abs. 2 lit. c BankG), wird in dreifacher Hinsicht verschärft. Erstens soll nach Auffassung der EU-Kommission die Fachkompetenz sowie die persönliche Eignung der Verwaltungsratsmitglieder stärker in den Blick genommen werden.<sup>109</sup> Zweitens soll das aufsichtsrechtliche Über-

prüfungsverfahren intensiviert werden. Die Basler Leitlinien empfehlen den Aufsichtsbehörden regelmässige Treffen mit einzelnen Mitgliedern des Verwaltungsrates, der Geschäftsführung und der Kontrollfunktionen.<sup>110</sup> Deutlich weiter geht die EU-Kommission, die vorschlägt, dass die Aufsichtsbehörden Eignungstests (assessments) in Gestalt von Interviews durchführen.<sup>111</sup> Die Kommission weist auf entsprechende Verfahren hin, die im Jahr 2009 von der britischen FSA für so genannte «approved persons»<sup>112</sup> eingeführt wurden.<sup>113</sup> Drittens kennzeichnet die EU-Kommission die effektive Überprüfung und Umsetzung der Gewährserfordernisse als eines der Beispiele für die «best practice» der Aufsichtsbehörden und unterstreicht damit deren Bedeutung im Aufsichtsprozess.<sup>114</sup> Jüngste Beispiele zeigen, dass die «best practice» im nationalen Kontext beachtet werden: Die BaFin hat im September 2010 Abberufungsverfahren gegen zehn Aufsichtsräte eingeleitet.<sup>115</sup> Die britische FSA hat im Oktober 2010 zwei (namentlich genannten) «approved Persons» ein zweijähriges bzw. ein unlimitiertes Berufsverbot erteilt.<sup>116</sup>

die bestehenden Eignungskriterien (honesty, integrity, reputation and financial soundness) um «competence and capability» erweitert hat: EU-KOMMISSION, Working Dokument (FN 13), 31. Für die Eignungskriterien der FSA selbst vgl. FINANCIAL SERVICES AUTHORITY (FSA), The Full Handbook, <fsahandbook.info/FSA/html/handbook/>, The Fit and Proper Test for Approved Persons. Für die Gesetzesgrundlage vgl. Art. 61(1) des Financial Services and Markets Act 2000 (FSMA), <www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/8/contents>.

<sup>102</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010, Rz. 137. Vgl. auch BASEL COMMITTEE, Core Principles Methodology, Oktober 2006, Grundsatz 3 Rz. 8 (Eignungsprüfung im Zulassungsverfahren) und Grundsatz 17 Rz. 4 (Änderungen der Zusammensetzung des obersten Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung durch die Aufsichtsbehörde), <www.bis.org/publ/bcbs130.pdf>.

<sup>103</sup> EU-KOMMISSION, Working Dokument (FN 13), 31.

<sup>104</sup> Als approved persons gelten alle Personen, die von der FSA zur Ausübung einer so genannten «controlled function» zugelassen werden. Darunter fallen insbesondere Verwaltungsräte, Geschäftsführer und Compliance-Verantwortliche. FSA, Handbook, Supervision (SUP), Rz. 10.4.1 ff., <fsahandbook.info/FSA//handbook/SUP.pdf>. Für das Genehmigungsverfahren vgl. Art. 59 FSMA (FN 109).

<sup>105</sup> FSA, The approved persons regime – significant influence function review, Juli 2009 (Inkrafttreten 6. August 2009), <www.fsa.gov.uk/pubs/policy/ps09\_14.pdf>. Vgl. auch FSA, Pressemitteilung vom 14. Oktober 2009, mit dem Hinweis, dass nach 172 geführten Interviews während einer Periode von 12 Monaten schliesslich 18 Kandidaturen zurückgezogen wurden, <www.fsa.gov.uk/pages/Library/Communication/PR/2009/139.shtml>.

<sup>106</sup> EU-KOMMISSION, Working Dokument (FN 13), 31.

<sup>107</sup> Vgl. NZZ vom 1. September 2010 (Deutsche Finanzaufsicht disqualifiziert Verwaltungsräte; Erstmalige Anwendung des neuen Abberufungsverfahrens); FAZ.NET vom 31. August 2010 (Bafin verlangt Rücktritt von zehn Aufsichtsräten). Für die Eignungskriterien vgl. BAFIN, Merkblatt vom 22.02.2010 zur Kontrolle von Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG, <www.bafin.de>, Veröffentlichungssuche, Merkblatt, Alle Bereiche, 22.02.2010.

<sup>108</sup> Final Notice vom 14. Oktober 2010 i.S. Paul Cable (lack of integrity), und vom 1. Oktober 2010 i.S. Waqarul Hassan Shah (lack of honesty and integrity, as well as competence and capability), <www.fsa.gov.uk/pages/library/communication/notices/final/index.shtml> (mit weiteren Final Notices). Den betroffenen Personen wird in solchen Fällen regelmässig die Zulassung zur Aus-

<sup>102</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 56. CEBS, CP44 (FN 5), Rz. 60 und Grundsatz 12.

<sup>103</sup> Art. 13 Abs. 3 und Art. 18 Abs. 1 der Richtlinie 2004/39/EG (MiFID) und Art. 22 der Richtlinie 2006/73/EG (MiFID-DRL).

<sup>104</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 21. Die bisherige Regelung ist generalklauselartig gehalten (MiFID) oder gibt lediglich die Themenbereiche vor, welche die unterstellten Finanzintermediäre regeln müssen (MiFID-DRL).

<sup>105</sup> FINMA-RS 08/24 (FN 11), Rz. 14.

<sup>106</sup> FINMA-RS 08/24 (FN 11), Rz. 19 (Unterschreitungen sind im Jahresbericht zu begründen). Für die Unabhängigkeitskriterien siehe Rz. 21–27.

<sup>107</sup> FINMA-RS 08/24 (FN 11), Rz. 18.

<sup>108</sup> Beispielhaft: Organisations- und Geschäftsreglement der CRÉDIT SUISSE (Art. 31) sowie deren Corporate Governance Guidelines (Punkte 1.2., 1.3., Anhang A), <www.credit-suisse.com>, Wir über uns, Corporate Governance, Standards und Richtlinien; Organisationsreglement der ZÜRCHER KANTONALBANK vom 16. Dezember 2004 (§ 33), LS Nr. 951.11, <www.zhlex.zh.ch>; Geschäfts- und Organisationsreglement der BANK SARASIN (Art. 2), <www.sarasin.ch>, Unser Unternehmen, Corporate Governance; Organisationsreglement der UBS, Rz. 26.2–26.4, sowie deren Verhaltens- und Ethikkodex, 6, <www.ubs.ch>, Wir über uns, Corporate Governance.

<sup>109</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), S. 17. Detaillierter und mit Hinweis auf die britische Aufsichtsbehörde (FSA), welche 2009

## 2.4 Externe Evaluation des Führungsgremiums

Die heutige Praxis der jährlichen Selbstevaluation des Verwaltungsrats<sup>117</sup> soll nach Auffassung des Basler Ausschusses und der EU-Gremien durch regelmässige externe Bewertungsverfahren ergänzt werden.<sup>118</sup> Die EU-Kommission befürwortet zudem eine stärkere Formalisierung des Verfahrens in dem Sinne, als die Rolle der externen Bewerter genau definiert und die Bewertungsergebnisse den Aufsichtsbehörden und/oder den Aktionären mitgeteilt werden müssten.<sup>119</sup> Noch weiter geht sie mit dem Diskussionsvorschlag, die Aufsichtsbehörden seien zu verpflichten, die korrekte und effektive Funktionsweise des Verwaltungsrats und der Risikomanagement-Funktion selbst zu überprüfen.<sup>120</sup>

Im FINMA-Rundschreiben finden die neueren Vorschläge zur Verbesserung der Leistungsüberprüfung des Verwaltungsrates bislang keinen Niederschlag; das Rundschreiben verlangt lediglich, dass der Verwaltungsrat mindestens einmal jährlich seine Zielerreichung und Arbeitsweise beurteilt und dies schriftlich dokumentiert.<sup>121</sup>

## 2.5 Einrichtung von Spezialausschüssen

In den meisten Finanzinstituten bestehen heute Spezialausschüsse, die den Verwaltungsrat bei der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützen.<sup>122</sup> Die Erstfassung der Basler Leitlinien aus dem Jahr 1999 hatte sich mit dem Hinweis auf die positiven Erfahrungen der Banken mit dem Ausschusswesen begnügt.<sup>123</sup> Die Neufassung von

2006 hielt die Einrichtung eines Audit Committee für «angebracht und vorteilhaft» und formulierte Empfehlungen für dessen Rolle und Zusammensetzung.<sup>124</sup> Die aktuellen Leitlinien 2010 erweitern ihre diesbezüglichen Empfehlungen um das Risk Committee.<sup>125</sup>

In der EU bestehen ähnliche Tendenzen: Während der CEBS Empfehlungen zum Audit und Risk Committee abgibt und seinen Leitlinien-Entwurf damit an die Grundsätze des Basler Ausschusses anlehnt,<sup>126</sup> diskutiert die EU-Kommission, ob und welche (verbindlichen) Regeln zur Einrichtung, Zusammensetzung und zur Funktionsweise solcher Ausschüsse erlassen werden sollen.<sup>127</sup> Bereits einen Schritt weiter ist der Dodd-Frank-Act, der für kleinere Bank Holding Gesellschaften<sup>128</sup> als Mindeststandard die Einrichtung eines Risikoausschusses verlangt, dem unabhängige Mitglieder (independent directors) angehören und in dem mindestens ein ausgewiesener Risikomanagementexperte vertreten ist.<sup>129</sup>

Weniger prominent, weil nicht durchweg in den allgemeinen Corporate Governance-Dokumenten enthalten, ist die Forderung nach der Einrichtung eines Vergütungsausschusses. Ein solcher gehört aber sowohl für den Basler Ausschuss als auch auf EU-Ebene zum neuen Standard.<sup>130</sup>

Das Rundschreiben der FINMA beschäftigt sich ausführlich mit der Rolle des Audit Committee.<sup>131</sup> Andere Ausschüsse werden dort nicht erwähnt.<sup>132</sup> Immerhin wird aber der Vergütungsausschuss im einschlägigen Vergütungs Rundschreiben geregelt.<sup>133</sup>

## 2.6 Andere

Auf EU-Ebene wird zurzeit auch diskutiert, inwiefern eine Erweiterung der zivil- oder strafrechtlichen Ver-

übung der Funktionen entzogen (withdrawal of approval) und ein (evtl. vorübergehendes) Tätigkeitsverbot (prohibition order) auferlegt. Sie werden im FSA-Register als «banned» verzeichnet. Vgl. <www.fsa.gov.uk/register/individSearchForm.do>. Die Zuständigkeit der FSA und das Verfahren ergeben sich aus dem Financial Services and Markets Act 2000 (Art. 56 ff. FSMA) und dem FSA Handbook Enforcement Guide (FN 109).

<sup>117</sup> Heute vorgeschrieben in FINMA-RS 08/24 (FN 11), Rz. 17. Zur Anschauung etwa das Organisationsreglement der UBS (FN 108), Rz. 9.1.

<sup>118</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 43; EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 13 f., sowie Working Document (FN 13), 12 f., u.a. mit dem Vorschlag eines Evaluationsturnus von drei Jahren; CEBS, CP44, Rz. 68. Vgl. zudem OECD, Conclusions (FN 9), Rz. 52 f. Ausführlich WALKER (FN 27), Rz. 4.32 ff.

<sup>119</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 13. Zu den inhaltlichen Vorgaben vgl. EU-KOMMISSION, Working Document (FN 13), 13. Für die Offenlegung gegenüber den Aktionären vgl. zudem OECD, Conclusions (FN 9), Rz. 53.

<sup>120</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 17.

<sup>121</sup> FINMA-RS 08/24 (FN 11), Rz. 17.

<sup>122</sup> Beispiel UBS: Audit Committee, Corporate Responsibility Committee, Governance and Nominating Committee, Human Resources and Compensation Committee, Risk Committee. Siehe UBS, Organisationsreglement (FN 108), Rz. 2.1(iii). Beispiel ZKB: Prüfungsausschuss, Entschädigungs- und Personalausschuss, Risiko-Ausschuss, IT-Ausschuss. Siehe § 18 des Organisationsreglements (FN 108) i.V.m. § 15a des Gesetzes über die Zürcher Kantonalbank vom 28. September 1997.

<sup>123</sup> BASEL COMMITTEE, Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations, September 1999, Rz. 18 <www.bis.org/publ/bcb56.htm>.

<sup>124</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2006 (FN 2), Rz. 22 f. Die Leitlinien 2010 empfehlen für alle Spezialausschüsse die Besetzung mit einer Mehrheit von unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern, vgl. BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 54.

<sup>125</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 52 (insb. geeignet für grössere oder international tätige Banken). Siehe dort auch zu den Aufgaben des Risk Committee. Vgl. aber NESTOR ADVISORS (FN 10), 38, wonach der Nutzen eigenständiger Risikomanagementausschüsse umstritten ist.

<sup>126</sup> CEBS, Internal Governance (FN 5), Rz. 72 ff.

<sup>127</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 13, sowie Working Document (FN 13), 16.

<sup>128</sup> Mit konsolidierten Aktiven von mindestens USD 10 Mrd., vgl. Dodd-Frank Act (FN 60), Sec. 165/h/2/A.

<sup>129</sup> Dodd-Frank Act (FN 60), Sec. 165/h/3. Für grosse Bank Holding Gesellschaften (mit konsolidierten Aktiven von mind. USD 50 Mrd.) soll der Federal Reserve Board detaillierte Risikomanagementbestimmungen erlassen.

<sup>130</sup> BASEL COMMITTEE, Compensation (FN 39), 6 (Standard 1); CEBS, CP42 (FN 50), Rz. 52 ff. (Ausnahmen möglich). Vorausgesetzt in EU-KOMMISSION, 2009/384/EG (FN 138), Punkt 6.4.

<sup>131</sup> FINMA-RS 08/24 (FN 11), Rz. 28 ff.

<sup>132</sup> *Id.*

<sup>133</sup> FINMA-RS 10/1 (FN 64), Rz. 21.

antwortung der Verwaltungsratsmitglieder zur Verwirklichung guter Corporate Governance-Praktiken beitragen könnte.<sup>134</sup> Konzeptionell deutlich weitergehend ist die Überlegung der EU-Kommission, den Bankverwaltungsrat auf einen prudentiellen Corporate Governance-Fokus zu verpflichten, indem ihn die besondere Sorgfaltspflicht trifft, nicht nur den Aktionärsinteressen, sondern auch den Interessen der Einleger und anderen Gläubigern Rechnung zu tragen.<sup>135</sup> Die Kommission erhofft sich davon einen gezügelten Risikoappetit seitens des Verwaltungsrats und die Stärkung des langfristigen Risikomanagements.<sup>136</sup>

### 3. Vergütungspolitik

Kein anderes Thema der Corporate Governance hat im Nachgang zur Krise so viel öffentliche Beachtung gefunden wie die Vergütungsstrukturen der Finanzindustrie, und keines hat solch prompte regulatorische Antworten erlebt. Gegenwärtig besteht eine wahrhafte Flut von Regularien und Regulierungsvorschlägen, die fortlaufend verfeinert und ausgebaut werden – die soeben veröffentlichten Konsultationspapiere des Basler Ausschusses (Methodik) und des CEBS (Risiko- und Leistungsorientierte Vergütungspolitik) umfassen über fünfzig, bzw. über achtzig Seiten.<sup>137</sup>

#### 3.1 Governance

Sowohl der Basler Ausschuss, die EU-Kommission, der CEBS, der US-amerikanische Gesetzgeber als auch die FINMA weisen die Festlegung der Vergütungspolitik, deren Umsetzung und Überwachung dem Verantwortungsbereich des Verwaltungsrats zu.<sup>138</sup> Er soll im Regelfall durch einen Vergütungsausschuss unterstützt werden.<sup>139</sup>

Von dieser Erstverantwortung des Verwaltungsrats abgesehen stellt sich bekanntlich die Frage nach dem Mitspracherecht der Aktionäre bei der Vergütungspolitik. In der Schweiz gehört sie zu den umstrittenen Punkten der Aktienrechtsrevision. In den USA ist die Entscheidung bereits gefallen: Der Dodd-Frank Act

sieht eine Konsultativabstimmung der Aktionäre von Publikumsgesellschaften über die Saläre des Top-Managements vor. Die Aktionäre müssen alle sechs Jahre neu festlegen, ob die Abstimmung im Ein-, Zwei- oder Dreijahresrhythmus stattfinden soll.<sup>140</sup> Zudem besteht für institutionelle Investoren eine Offenlegungspflicht hinsichtlich ihres Abstimmungsverhaltens.<sup>141</sup> Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass in Grossbritannien seit 2003 Konsultativ-Abstimmung zum Vergütungsbericht stattfinden.<sup>142</sup> Die Einschätzungen zu ihrer Wirkung als «Boni-Dämpfer» fallen (erwartungsgemäss) unterschiedlich aus.<sup>143</sup>

#### 3.2 Vergütungsstrukturen

##### a. Risikoorientierte Vergütungsstrukturen

Standardsetter und Aufsichtsbehörden verfolgen in Sachen Vergütungsstrukturen eine einheitliche Linie: Die Vergütung der Mitarbeitenden in Finanzinstituten soll sich an der Leistung, einem vorsichtigen Umgang mit den Geschäftsrisiken und an den langfristigen Interessen und Risiken des Unternehmens orientieren.<sup>144</sup> Eine solche risikoorientierte Vergütungsstrategie soll insbesondere mit einem wirksamen Risikomanagement kohärent sein und keine Anreize zum Eingehen übermässiger Risiken enthalten.<sup>145</sup> In Bezug auf Kontrollfunktionen oder das Risikomanagement wird hervorgehoben, dass die Vergütungspolitik auf keinen Fall deren Unabhängigkeit gefährden dürfe.<sup>146</sup>

<sup>134</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 19.

<sup>135</sup> Es wird ausdrücklich von «Sorgfaltspflicht» gesprochen. EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 13 f.

<sup>136</sup> EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 13 f.

<sup>137</sup> CEBS, CP42 (FN 50); BASEL COMMITTEE, Methodologies (FN 41).

<sup>138</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Grundsatz 10; EU-KOMMISSION, Empfehlung der Kommission vom 30. April 2009 zur Vergütungspolitik im Finanzdienstleistungssektor (2009/384/EG), ABl. Nr. 120/22 vom 15. Mai 2009, Punkt 6.2, <ec.europa.eu/internal\_market/company/directors-remun/index\_de.htm>; EU-PARLAMENT (FN 48), Anhang I Punkt 1./11.23 lit. c; CEBS, CP44 (FN 5), Grundsatz 15, Rz. 90, sowie CP42 (FN 50), Rz. 43; FINMA-RS 10/1 (FN 64), Grundsatz 1; Dodd-Frank Act (FN 60), Sec. 951. Vgl. auch OECD, Conclusions (FN 9), Rz. 20 ff.

<sup>139</sup> Siehe FN 130, 131.

<sup>140</sup> Dodd-Frank Act (FN 60), Sec. 951 a.

<sup>141</sup> Dodd-Frank Act (FN 60), Sec. 951 d. Die EU-KOMMISSION kündigt im Grünbuch an, diesbezügliche Überlegungen anzustellen. EU-KOMMISSION, Grünbuch (FN 26), 18.

<sup>142</sup> Statutory Instrument 2002 Nr. 1986, The Director's Remuneration Report Regulations 2002, <www.opsi.gov.uk/SI/si2002/20021986.htm>.

<sup>143</sup> Bestenfalls moderater Einfluss: Vgl. BRIAN R. CHEFFINS, Did Corporate Governance «Fail» during the 2008 Stock Market Melt Down? The Case of the S&P 500, ECGI Working Paper N° 124/2009, Juli 2009, 41 m.w.N., <ssrn.com/abstract=1396126>; Deutlicher Einfluss: STEPHEN DAVIS, Does «Say on Pay» Work? Lessons on Making CEO Compensation Accountable, in: Millstein Center for Corporate Governance and Performance, Yale School of Management, Policy Briefing No. 1, 2007, 12, <millstein.som.yale.edu/>, Research & Briefings, Policy Briefings.

<sup>144</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Grundsatz 11, Rz. 110–113; BASEL COMMITTEE, Compensation (FN 39), 11; EU-KOMMISSION, 2009/384/EG (FN 138), Erw. 6; EU-KOMMISSION, Empfehlung der Kommission vom 30. April 2009 zur Ergänzung der Empfehlungen 2004/913/EG und 2005/162/EG zur Regelung der Vergütung von Mitgliedern der Unternehmensleitung börsennotierter Gesellschaften (2009/385/EG), ABl. EU Nr. L 120/28 vom 15. Mai 2009, Erw. 12–14 und Abschnitt II, <ec.europa.eu/internal\_market/company/directors-remun/index\_de.htm>; FINMA-RS 10/1 (FN 64) Grundsatz 4; OECD, Conclusions (FN 9), 8.

<sup>145</sup> FINMA-RS 10/1 (FN 64), Grundsatz 4; CEBS, CP42 (FN 50), Rz. 45; EU-KOMMISSION, 2009/385/EG (FN 144) Erw. 12 und Punkt 3.1 f. Vgl. auch EU-PARLAMENT (FN 48), Anhang I Punkt 1./11.23 lit. a und b; BASEL COMMITTEE, Compensation (FN 39), 11 ff.

<sup>146</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 109; BASEL COMMITTEE, Compensation (FN 39), 9 (Principle 3 und Standard 3); FINMA-RS 10/1 (FN 64), Grundsatz 8; als Kontrollfunktionen i.S.

## b. Variable Vergütungsbestandteile

Ein besonderes Augenmerk wird auf die Ausgestaltung variabler Vergütungsbestandteile<sup>147</sup> gelegt. Auf EU-Ebene wird empfohlen, variable Lohnkomponenten an im Voraus festgelegte, messbare Leistungskriterien zu knüpfen, die nicht ausschliesslich finanzieller Art zu sein brauchen.<sup>148</sup> Der feste Lohnbestandteil von Mitarbeitern in Finanzinstituten soll einen ausreichend hohen Teil der Gesamtvergütung ausmachen, so dass das Finanzinstitut eine flexible Bonuspolitik<sup>149</sup> betreiben und auch ganz auf die Zahlung eines Bonus verzichten kann.<sup>150</sup> Ausserdem empfiehlt die EU-Kommission den Mitgliedstaaten, für den variablen Lohnbestandteil eine Höchstgrenze festzusetzen.<sup>151</sup>

Auch der Dodd-Frank Act enthält Regelungen zu den variablen Vergütungsbestandteilen. Die zuständigen Regulierungsbehörden<sup>152</sup> erhalten weitgehende Kompetenzen: sie können variable Vergütungssysteme verbieten, sollten diese aus ihrer Sicht einen übermässigen Risikoappetit generieren.<sup>153</sup>

Die FINMA regelt die variablen Vergütungen in zwei Grundsätzen und übernimmt im Wesentlichen die Anforderungen des Basler Ausschusses, bzw. der FSB-

Grundsätze.<sup>154</sup> Zum einen geht es um den Gesamtpool an variablen Lohnbestandteilen, welcher sich auf den vom Institut erwirtschafteten, risikogerechten Mehrwert zu beschränken hat.<sup>155</sup> Zum andern geht es um die Zuteilung der variablen Vergütung auf einzelne Einheiten und Personen, und zwar abhängig von nachhaltigen und nachvollziehbaren Kriterien und im Einklang mit der Geschäfts- und Risikopolitik des Finanzinstituts.<sup>156</sup> Reduziert oder gar gestrichen wird die variable Entgeltkomponente bei Vorliegen eines schweren Verstosses gegen interne oder externe Vorschriften.<sup>157</sup>

Durchweg wird schliesslich die Einführung von Verfallregeln («clawbacks») gefordert – vom Basler Ausschuss, auf EU-Ebene, im Dodd-Frank Act und von der FINMA.<sup>158</sup> Im Detail unterscheiden sich die Regeln allerdings. Gemäss FINMA-RS müssen die Banken nur in denjenigen Bereichen Verfallsregeln aufstellen, in denen dies für das Risikobewusstsein und die Nachhaltigkeit förderlich ist.<sup>159</sup> Auf EU-Stufe kommen die clawbacks zum Zug, wenn variable Vergütungskomponenten aufgrund offensichtlich falscher Daten ausbezahlt wurden.<sup>160</sup> Der Dodd-Frank Act verlangt die Rückforderung für den Fall, in dem sich das Unternehmen zur Korrektur der publizierten Jahresrechnung gezwungen sieht.<sup>161</sup>

## c. Abgangsentschädigungen

Der Basler Ausschuss empfiehlt, vertraglich vereinbarte Abgangsentschädigungen zu überdenken und nur beizubehalten, wenn sie einer risikoorientierten Vergütungspolitik entsprechen.<sup>162</sup> Die als goldene Fallschirme bezeichneten hohen, leistungsunabhängigen Abgangsentschädigungen zählt der Basler Ausschuss grundsätzlich nicht zur «good practice».<sup>163</sup>

Nach Ansicht der EU-Kommission sollen Abfindungszahlungen an Unternehmensleiter einen festen Betrag bzw. eine bestimmte Anzahl von Jahresgehältern nicht

dieses Grundsatzes gelten alle Personen, welche für quantitatives und qualitatives Risikomanagement und Risikokontrolle, Recht, Compliance, Aktuariat, interne Revision oder interne Kontrollsysteme verantwortlich sind.

<sup>147</sup> Als solche werden Komponenten von Vergütungsansprüchen bezeichnet, die auf der Grundlage von Leistungskriterien gewährt werden, einschliesslich Boni. EU-KOMMISSION, 2009/384/EG (FN 138), Punkt 2.4.

<sup>148</sup> EU-KOMMISSION, 2009/385/EG (FN 144), Punkt 3.2. Ausführlich zur variablen Vergütung CEBS, CP42 (FN 50), 44 ff. Vgl. auch FINMA, Erläuterungsbericht zum Rundschreiben Vergütungssysteme – Entwurf 2009, 7, wonach Kennzahlen wie Umsatz, Neugeldzufluss, Verkaufsvolumen oder Periodengewinne nicht geeignet sind, als alleinige Kriterien bei der Zuteilung der variablen Vergütungen zu dienen, <www.finma.ch/d/regulierung/anhörungen/Seiten/abgeschlossenen.aspx>.

<sup>149</sup> Bspw. einen Grossteil der variablen Vergütungskomponenten während eines bestimmten Mindestzeitraums vollständig oder teilweise einzubehalten, wenn die Leistungsvorgaben von der jeweiligen Einzelperson, der jeweiligen Geschäftseinheit oder dem Finanzinstitut als Ganzes nicht erfüllt werden. EU-KOMMISSION, 2009/384/EG (FN 138), Punkt 4.6, und 2009/385/EG (FN 144), Punkt 3.3 f. Vgl. auch FINMA-RS 10/1 (FN 64), Grundsatz 7, insb. Rz. 53 und FINMA, Erläuterungsbericht (FN 148), 8 (bezüglich aufgeschobener Vergütungen mittels gesperrter Aktien und Optionen).

<sup>150</sup> CEBS, CP42 (FN 50), Rz. 76; EU-KOMMISSION, 2009/384/EG (FN 138), Punkt 4.2; EU-PARLAMENT (FN 48), Anhang I Punkt 1./11.23 lit. I (jegliche Art variabler Vergütung). Vgl. auch lit. i, wonach eine garantierte variable Vergütung nur ausnahmsweise im Kontext der Einstellung neuer Mitarbeiter gewährt wird und auf das erste Jahr beschränkt ist. Vgl. weiter BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 112; BASEL COMMITTEE, Compensation (FN 39), 16.

<sup>151</sup> EU-KOMMISSION, 2009/384/EG (FN 138), Punkt 4.1, und 2009/385/EG (FN 144), Punkt 3.1.

<sup>152</sup> Aufzählung in Dodd-Frank Act (FN 60), Sec. 956 e/1.

<sup>153</sup> Dodd-Frank Act (FN 60), Sec. 956 b.

<sup>154</sup> FINMA-RS 10/1 (FN 64), Grundsätze 5 und 6. BASEL COMMITTEE, Compensation (FN 39), 16 ff.

<sup>155</sup> FINMA-RS 10/1 (FN 64), Grundsatz 5. Vgl. auch BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 111 und BASEL COMMITTEE, Compensation (FN 39), 16 ff.

<sup>156</sup> FINMA-RS 10/1 (FN 64), Rz. 45. Vgl. hierzu auch BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 112.

<sup>157</sup> FINMA-RS 10/1 (FN 64), Rz. 46. Vgl. hierzu auch BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 112.

<sup>158</sup> Vgl. BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 112; EU-KOMMISSION, 2009/384/EG (FN 138), Punkt 4.6, und 2009/385/EG (FN 144), Punkt 3.4.; Dodd-Frank Act (FN 60), Sec. 954 b/2; FINMA-RS 10/1 (FN 64), Rz. 55.

<sup>159</sup> Zum legislativen Koordinationsbedarf mit dem privaten Arbeitsrecht vgl. etwa NZZ vom 29.05.2010, 32 (Finma-Regeln und das Arbeitsrecht).

<sup>160</sup> EU-KOMMISSION, 2009/384/EG (FN 138), Punkt 4.6, und 2009/385/EG (FN 144), Punkt 3.4.

<sup>161</sup> Gemäss FRICK (FN 60) mussten in den letzten Jahren Hunderte von Unternehmen ein solches Restatement publizieren.

<sup>162</sup> BASEL COMMITTEE, Compensation (FN 39), 17 (Standard 12).

<sup>163</sup> BASEL COMMITTEE, CG 2010 (FN 2), Rz. 112.

überschreiten und in der Regel nicht mehr als zwei Jahreseinkommen aus der nicht variablen Vergütungskomponenten o.ä. betragen.<sup>164</sup>

Der Dodd-Frank Act räumt den Aktionären aller Publikumsgesellschaften das Recht ein, im Rahmen von Kontrolltransaktionen über die Abgangsentschädigung abstimmen zu können. Der Aktionärsentscheid hat allerdings lediglich konsultative Bedeutung.<sup>165</sup>

Die FINMA schreibt vor, dass Antritts- und Abgangsentschädigungen im Vergütungsreglement zu regeln, nur in begründeten Fällen auszurichten und ab einer festgelegten Höhe zudem vom Verwaltungsrat zu genehmigen sind.<sup>166</sup>

### 3.3 Transparenz und Offenlegung

Standardsetter und Aufsichtsbehörden fordern mehr Transparenz in Sachen Vergütungsstrukturen. Finanzinstitute sollen demnach in einer klaren und leicht verständlichen Art und Weise über die wichtigsten Gestaltungsmerkmale und Funktionsweise ihres Vergütungssystems öffentlich informieren und die Umsetzung der Vergütungspolitik in einem jährlichen Vergütungsbericht erläutern.<sup>167</sup> Mit Bezug auf den Grad der Offenlegung bestehen jedoch unterschiedliche Ansichten und Vorgaben:

Während die Empfehlungen der EU-Kommission keine zahlenmässige Offenlegung vorsehen,<sup>168</sup> verlangt das FINMA-Rundschreiben zur Vergütungspolitik in Ergänzung zu den Regeln des Obligationenrechts und der börsenrechtlichen Offenlegungsvorschriften die *summarische* Offenlegung der Vergütungsstruktur *aller* Mitarbeitenden.<sup>169</sup> Der Basler Ausschuss bzw. die FSB-Grundsätze hingegen beschränken das Erfordernis der summarischen Offenlegung von Vergütungen

auf die Mitglieder des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und auf jene Personen, deren Tätigkeit bedeutenden Einfluss auf das Risikoprofil des Finanzinstituts haben.<sup>170</sup> Unter dem Dodd-Frank Act ist die SEC für die Regulierung der Offenlegung der Vergütungsstrukturen zuständig. Als Rahmenbedingung gilt, dass die Darlegung der bezogenen Managementvergütungen im Verhältnis zur finanziellen Unternehmensleistung dargestellt werden muss. Auch muss die Entschädigung des CEO im Verhältnis zum Median aller anderen Mitarbeitervergütungen offengelegt werden.<sup>171</sup>

## V. Schluss

Es gilt heute als gesichert, dass eine mangelhafte Corporate Governance der Banken zu den Mitursachen der Finanzmarktkrise zählt. Mit Blick auf die Vergütungsstrukturen hat die FINMA im Gleichschritt mit den internationalen Entwicklungen reagiert und in der öffentlichen Wahrnehmung auch Erfolge erzielt: Die UBS<sup>172</sup> reduzierte nach Gesprächen mit der FINMA die für das Jahr 2009 vorgesehene Gesamtvergütung in Höhe von 4 Mrd. CHF auf 2,9 Mrd.<sup>173</sup> Ob das Rundschreiben sich auch in Zukunft als «Boni-Dämpfer» auswirken wird, ist offen. Für das Geschäftsjahr 2009 zahlten die Schweizer Banken jedenfalls noch beachtliche Summen aus.<sup>174</sup>

Auf der internationalen Ebene wurde der Fokus mittlerweile auf die anderen – und langfristig wohl auch die zentralen – Felder der Corporate Governance ausgedehnt. Der massgebliche Standardsetter (Basler Ausschuss) hat seine Empfehlungen abgegeben. Die EU hat den Grundstein für weitere Regulierungsschritte gelegt, wenn auch bezüglich der konkreten Einzelpunkte noch Einiges im Fluss ist. Unübersehbar ist bei alledem, dass das FINMA-Rundschreiben 08/24, das bei seiner Verabschiedung erklärtermassen die Führungsposition der Schweizer Banken im Bereich der Corporate Gover-

<sup>164</sup> EU-KOMMISSION, 2009/385/EG (FN 144), Punkt 3.5. Vgl. ferner EU-KOMMISSION, 2009/384/EG (FN 138), Punkt 4.5 (Abfindungen sollen keine Fehlleistungen belohnen).

<sup>165</sup> Dodd-Frank Act (FN 60), Sec. 951 b und c. Auch hier gilt für institutionelle Investoren die Offenlegungspflicht, vgl. Sec. 951 d.

<sup>166</sup> FINMA-RS 10/1 (FN 64), Rz. 47.

<sup>167</sup> BASEL COMMITTEE, Compensation (FN 39), 26, Standard 15; FINMA-RS 10/1 (FN 64), Grundsatz 9; EU-KOMMISSION, 2009/385/EG (FN 144), Punkt 5.1 i.V.m. Empfehlung 2004/913/EG vom 14. Dezember 2004 zur Einführung einer angemessenen Regelung für die Vergütung von Mitgliedern der Unternehmensleitung börsennotierter Gesellschaften, Punkt 3; CEBS, CP42 (FN 50), Rz. 143 ff. Nach Ansicht der OECD soll das vom Verwaltungsrat beschlossene Vergütungssystem und dessen Umsetzung den Aktionären im Rahmen der Generalversammlung zur Diskussion und allenfalls zur Abstimmung unterbreitet werden. OECD, Conclusions (FN 9), Rz. 4, 24.

<sup>168</sup> EU-KOMMISSION, 2009/384/EG (FN 138), Punkt 8, und 2009/385/EG (FN 144), Punkt 5.2.

<sup>169</sup> Dies betrifft u.a. die Summe der Gesamtvergütungen und der variablen Vergütungen (Gesamtpool) sowie die Anzahl begünstigter Personen, und, betreffend bestimmte Funktionen, die Summe der geleisteten Antritts- und Abgangsentschädigungen und die Anzahl begünstigter Personen. FINMA-RS 10/1 (FN 64), Rz. 3, 63 ff.; FINMA, Erläuterungsbericht (FN 148), 9, 51 f.

<sup>170</sup> BASEL COMMITTEE, Compensation (FN 39), 26 (Standard 15). Vgl. auch WALKER (FN 27), Rz. 7.11 ff. zur Diskussion über die Offenlegung von Gehältern einzelner Top-Verdiener.

<sup>171</sup> Dodd-Frank Act (FN 60), Sec. 953 b.

<sup>172</sup> Für die mit Staatsmitteln unterstützte UBS galt das Rundschreiben aufgrund einer Vereinbarung der Bank mit dem Eidg. Finanzdepartement und der Nationalbank bereits für das Geschäftsjahr 2009, vgl. FINMA, Pressemitteilung vom 3. Juni 2009 (FN 65).

<sup>173</sup> Vgl. NZZ AM SONNTAG vom 4. Februar 2010, 39 (Aufsicht hat UBS-Boni kräftig gestutzt). Sehr kritisch würdigten die Aktionäre den Vergütungsbericht des Verwaltungsrats für das Jahr 2009: Er wurde an der Generalversammlung vom 14. April 2010 nur knapp gutgeheissen (54,72 % Ja, 39,4 % Nein, 5,85 % Enthaltungen). Vgl. NZZ vom 15. April 2010, 25 (Wahlergebnisse der UBS-Generalversammlung).

<sup>174</sup> So erhielt etwa der CEO der Crédit Suisse 71 Mio. CHF. Davon entfiel ein Anteil von 51,8 Mio. CHF auf ein langfristiges Vergütungsprogramm, das Ende 2009 fällig wurde. Vgl. NZZ vom 3. April 2010, 7 (Drei Milliarden Aktienboni für Crédit-Suisse-Kader; Auslaufen des fünfjährigen Bonusprogramms von 2005).

nance aufsichtsrechtlich untermauern sollte, sich noch auf dem Erkenntnisstand von 2006 befindet. Eine Anpassung an die internationalen Entwicklungen drängt sich auf, wobei die FINMA zweifellos mit Bedacht prüfen wird, welche Lösungen sie im Einzelnen für die Schweiz übernehmen will.

---