



Vorlesung Aktienrecht

FS 2011

Fallbeispiel 6: Corporate Governance und Vergütungen bei der Novartis AG

Donnerstag, 31. März 2011

Sachverhalt

Die Novartis AG ist mit einer Börsenkapitalisierung von rund CHF 130 Mrd. eines der grössten Schweizer Unternehmen. Der Verwaltungsrat der Novartis setzt sich zusammen aus 12 Personen unterschiedlichsten Hintergrunds: die Mitglieder sind international renommierte Wissenschaftler aus unterschiedlichen Fachbereichen, Manager grosser Unternehmen, Wirtschaftsprüfer oder Rechtsberater. Nach der Fusion von Ciba und Geigy im Jahr 1996 wurde Daniel Vasella Delegierter des Verwaltungsrates und Vorsitzender der Geschäftsleitung (CEO) resp. Konzernchef der Novartis. 1999 wurde ihm ausserdem das Verwaltungsratspräsidium übertragen. Im Jahr 2010 trat Vasella als CEO zurück.

Corporate Governance (CG) ist seit Jahren – gerade in der laufenden Aktienrechtsrevision und vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise – ein intensiv diskutiertes Thema. Die Diskussion geht auf das bei der AG strukturell bedingte Problem des Auseinanderfallens von Eigentum (Aktionäre resp. *Prinzipale*) und Unternehmensführung (VR resp. *Agenten*) zurück. Unter CG werden all jene Grundsätze und Massnahmen bezeichnet, welche sich auf die Balance von Führung und Kontrolle beziehen. Es handelt sich dabei in der Regel um organisatorisch-strukturelle Massnahmen sowie um Transparenzvorschriften. Die gesetzliche Regelung einerseits der Aufgaben und Pflichten des Verwaltungsrates sowie andererseits der Aktionärsrechte legt hierfür die Grundordnung. Regelwerke des Unternehmervverbandes *economiesuisse*, der Schweizer Börse *SIX Swiss Exchange* oder branchenspezifische Regularien der FINMA beschreiben weitergehende Kontrollmechanismen für spezifische Problembereiche. Gestützt auf diese Regularien veröffentlichen bedeutende schweizerische Unternehmen jährlich einen „Bericht zur Corporate Governance“, in welchem die verschiedenen Aspekte der CG ausführlich darzustellen sind. Im Fokus der CG-Diskussion in



der Schweiz standen zuletzt insb. die Themenbereiche der Führungsorganisation sowie der Entschädigung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.

Die optimale Organisation von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ist abhängig von Faktoren wie der Unternehmensgrösse oder der Branche. Folgerichtig lässt die gesetzliche Grundordnung den Gesellschaften grossen Spielraum. In der Regel erfolgt eine Aufteilung von Aufgabenbereichen innerhalb des Verwaltungsrates auf verschiedene Ausschüsse, sowie die Delegation der operativen Geschäfte an die von Verwaltungsrat unabhängige Geschäftsleitung. Dadurch sollen innerhalb des Führungsgremiums *checks and balances* geschaffen werden. Die Kompetenzverteilung zwischen dem Gesamtverwaltungsrat, den Verwaltungsratsausschüssen und der Geschäftsleitung wird im Organisationsreglement ausführlich geregelt. Der Verwaltungsrat übernimmt dabei – aufgeteilt auf die Ausschüsse – vor allem strategische und kontrollierende Funktionen, während die Konzern- resp. Geschäftsleitung für das operationelle Geschäft zuständig ist. Die Vereinigung von Geschäftsführung und Aufsicht in einer Person gilt in verschiedenen Ländern wie etwa in den USA oder in Frankreich als unproblematisch. Der Nutzen eines Doppelmanrats – insb. Effizienz in der Entscheidungsfindung – ist wiederum anhand der konkreten personellen und unternehmerischen Konstellation abzuwägen. Hierzulande stösst das Führungsmodell gerade im Hinblick auf grosse börsenkotierte Unternehmen auf starke Kritik. Nachdem Novartis das Doppelmanrat aufgab, gibt es aktuell kein SMI-mit „Personalunion“ mehr.

Auch in der Diskussion der Managervergütungen steht Novartis seit Jahren im Fokus der Diskussion. Daniel Vasella war regelmässig einer der weltweit bestbezahlten Manager. Vasella selbst bezeichnet die hohen Saläre der Chefetage mit Blick auf den geschaffenen Mehrwert, die Fachkompetenz und die Standortförderung als „*redlich verdient*“. Befürworter hoher Saläre machen denn auch geltend, die Zusprechung hoher Entschädigungen sei notwendig, um hochqualifizierte Manager für ein Unternehmen zu gewinnen („*war for talents*“) und binden zu können (Personalbindung, sog. Retention). Ausserdem werden Lohnbestandteile für stark exponierte Positionen als Risikoprämien u.a. für den potentiellen Reputationsverlust verstanden. Demgegenüber kritisieren die Gegner, hohe variable Vergütungen verminderten das Risikobewusstsein der Manager, resp. setzten Fehlanreize. Ausserdem seien die Vergütungen nicht effektiv an die Leistung der Personen gekoppelt. Andererseits seien diese nicht an die Unternehmensresultate gebunden. Aus diesen Gründen stellten diese keine Marktlöhne dar.

In der Diskussion um die sinnvolle Ausgestaltung des Vergütungssystems wird insb. die Zuständigkeitsordnung diskutiert. Als Exekutivorgan ist der Verwaltungsrat auch für die



Festlegung der Vergütungen – insb. auch seiner eigenen und jener der Geschäftsleitung – zuständig. Die Zuweisung der Vergütungspolitik an den Vergütungsausschuss vermag den strukturellen Interessenkonflikt nicht vollständig aufzuheben. Es werden daher zusätzliche Kontrollmechanismen gefordert. Das geltende Aktienrecht schreibt bislang lediglich vor, dass börsennotierte Gesellschaften die Vergütungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung–Lohn, Boni sowie Beteiligungsrechte an der Gesellschaft – offenzulegen haben (Art. 663b^{bis} OR sowie Art. 663c Abs. 3 OR). Dieser Forderung kommen die Unternehmen mit einem ausführlichen „Vergütungsbericht“ (eigtl. de lege lata als Teil des Anhangs zur Bilanz) nach. In der laufenden Aktienrechtsrevision und vor dem Hintergrund der Finanzkrise werden nun zusätzliche Kontrollmechanismen diskutiert, wobei das Mitspracherecht der Aktionäre („say-on-pay“) im Vordergrund steht: vorgeschlagen wurde u.a., der Generalversammlung die Kompetenz über die umfassende Lohnzuteilung zu übertragen; die Aktionäre im Sinne eines Genehmigungsvorbehaltes verbindlich über die Vergütung der VR-Mitglieder abstimmen zu lassen und sie ausserdem konsultativ (und damit rechtlich unverbindlich) über die Entschädigungshöhe der Geschäftsleitung zu befragen, oder aber, der GV lediglich die Festlegung der Lohnzuteilungskriterien zu überlassen (vgl. im aktuellen Entwurf des SR insb. die Artt. 731c ff.). Vorgeschlagen war auch eine „Bonussteuer“. Nach dem Modell, dem der Ständerat zugestimmt hatte, hätten Unternehmen Vergütungen über 3 Millionen Franken nicht länger von den Steuern abziehen können. Die Bonussteuer ist aber aktuell blockiert, da der Nationalrat auf diesen Teil der Vorlage nicht eingetreten ist. Die Volksinitiative „Minder“ fordert eine verbindliche Abstimmung über die Gesamtsumme der Vergütungen von VR, GL und Beirat, ein Verbot von u.a. Abgangsentschädigungen sowie Strafen bei Verstössen gegen diese Vorschriften. Die Juso Initiative „1:12“ fordert, dass der höchste Lohn in einem Unternehmen nicht mehr als 12 mal höher als der tiefste sein darf.

Neben Gesetzgeber, Aufsichtsorganen und Interessenverbänden stellen auch Aktionäre Forderungen bezüglich Corporate Governance. Dabei hat sich insb. die Stiftung Ethos hervorgetan. Die Stiftung wurde 1997 von zwei Pensionskassen gegründet, um in konzentrierter Form deren Aktionärsrechte wahrnehmen zu können. Heute vertritt sie über 80 institutionelle Anleger und hat sich in den vergangenen Jahren mit wachsender Überzeugungskraft für die beiden prominenten Anliegen der CG eingesetzt. Dabei hat sie erreicht, dass u.a. bei Roche und Nestlé die Doppelmandate aufgegeben wurden. Zudem haben sich auf Druck der Stiftung die meisten Schweizer Grosskonzerne – Nestlé, Roche, Credit Suisse, UBS, ABB und seit Anfang 2010 auch Zurich, Swiss Re und Novartis – bereit erklärt, ihre Aktionäre über den Vergütungsbericht konsultativ abstimmen zu lassen und somit eine Form des „say-on-pay“ zu verwirklichen. Auch an den diesjährigen ordentlichen Generalversammlungen der Grosskonzerne sorgt diese Thematik wieder für Diskussionsstoff.



Im Januar 2010 trat Vasella als CEO zurück. Im Jahr 2010 wurde die Konsultativabstimmung bei Novartis eingeführt. Trotzdem kam die Debatte nicht zu einem Ende: Zu reden gaben insb. die Modalitäten Vasellas' Abgangs. Daniel Vasella bezog oder plant den Bezug von u.a. einer Abgangsentschädigung, einer Vergütung als Gegenleistung für ein Konkurrenzverbot sowie Beiträge an seine Pensionskasse. Umstritten bleibt auch nach wie vor die Aktienrechtsrevision (oben).

Themen

- Die Corporate Governance-Debatte nennt insb. zwei Arten von Massnahmen, um das Prinzipal-Agent-Problem zwischen Aktionären und Verwaltungsrat zu entschärfen: Kontroll- resp. Mitspracherechte sowie Transparenzvorschriften. Wie wirken sich diese beiden Massnahmen auf die Unternehmensführung aus? Nennen Sie je positive und negative Aspekte.
- Welche Kriterien sprechen für eine Delegation der Aufgaben des Verwaltungsrat an einzelne Ausschüsse? Welche negativen Aspekte sind zu berücksichtigen?
- Welche Überlegungen sprechen für, welche gegen eine Personalunion von VRP und CEO? Welche positiven und negativen Effekte ergeben sich in den unterschiedlichen Konstellationen?
- Welche Funktionen erfüllen Vergütungen? Nach welchen Kriterien müssten Ihrer Meinung nach Vergütungen gesprochen werden?

Beilagen

- Statuten und Organisationsreglement der Novartis AG
- Geschäftsbericht 2010 der Novartis AG
(<http://www.novartis.com/downloads/investors/reports/novartis-annual-report-2010-de.pdf>)
 - Corporate Governance Bericht (S. 96 ff.)
 - Vergütungsbericht (S. 112 ff.)
 - Einladung zur GV 2010 4 ff.
(http://www.novartis.ch/downloads/investors/events/agm/AGM_2011_Notice_D.pdf)
- Ethos: Studie über die Vergütungen der 47 grössten Unternehmen der Schweiz (SMI, SMIM; 2008)



- <http://www.ethosfund.ch/upload/publication/p157d_061109_Vergtungen_der_Fhrungsinstanzen_der_grssten_in_der_Schweiz_kotierten_Unternehmen.pdf>
- „Der Verwaltungsrat schützt das langfristige Unternehmensinteresse am besten“, NZZ vom 15.11.2008, S. 31.
 - „Wenn der Präsident auch CEO ist... Wie beurteilt Corporate Governance eine Personalunion?“, *Hans Caspar von der Crone*, in: NZZ vom 13.10.2001, S. 29.
 - „Den richtig ausgestalteten Verwaltungsrat gibt es wohl nicht“, NZZ vom 14.9.2007, S. 63.
 - „Ethos erhöht Druck auf Novartis“, NZZ vom 25.9.2009, S. 25.
 - „Biedermanns Sieg“, NZZ vom 7.2.2010, S. 37.
 - „Ethos hat Novartis weiterhin im Visier“, NZZ vom 23.2.2010, S. 33.
 - „Auch ‚Kleine‘ sahen ab“, NZZ vom 13.4.2008, S. 37.
 - „Ich habe den Lohn redlich verdient“, NZZ vom 22.1.2006, S. 31.
 - „Vasella verdient deutlich weniger“, Tagesanzeiger online vom 26.2.2010, <<http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Vasella-verdient-deutlich-weniger/story/31093419?track>>
 - „Die Lohntüte dampft“, NZZ vom 22.3.2011, S. 15.
 - „Ein Mann ohne Einsicht“, NZZ vom 27.2.2011, S. 19.
 - „Schuss vor den Bug von Novartis“, NZZ 23.2.2011, S. 28.
 - „Topsaläre bleiben umstritten“, NZZ vom 19.2.2011, S. 35.
 - „Aktionäre zeigen Vasella die gelbe Karte“, NZZ online vom 22. Februar 2011 <http://www.nzz.ch/nachrichten/Wirtschaft/aktuell/novartis-aktionaere_zeigen_vasella_die_gelbe_karte_1.9641459.html>
 - „Nein zu einer Bonussteuer“, NZZ online vom 9. März 2011 (<http://www.nzz.ch/nachrichten/politik/schweiz/nein_zu_einer_bonussteuer_1.9821439.html>).
 - Initiative Minder: Initiativtext (<<http://www.volksinitiative-gegen-die-abzockerei.ch/Initiativtext.pdf>>)
 - Übersicht über die Aktienrechtsrevision der GesKR und dort insb. die Konkordanztabelle (nicht amtlich, <<http://www.geskr.ch/index.asp?mMenu=20>>)
 - *Hans Caspar von der Crone/Benedict Burg*, Salärgovernance und Markt für Führungskräfte, <http://www.rwi.uzh.ch/lehreforschung/alphabetisch/vdc/cont/vdC_Burg_Salaergovernance.pdf>