



Universität Zürich

Rechtswissenschaftliches Institut

Lehrstuhl für Privat- und Wirtschaftsrecht
Prof. Dr. Hans Caspar von der Crone

Vorlesung Aktienrecht

FS 2010

Fallbeispiel 6: Corporate Governance und Vergütungen bei der Novartis AG

Donnerstag, 15. April 2010

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. Seit der Fusion von Ciba und Geigy im Jahr 1996 war Daniel Vasella Delegierter des Verwaltungsrates und damit Vorsitzender der Geschäftsleitung (CEO) resp. Konzernchef der Novartis. 1999 wurde ihm ausserdem das Verwaltungsratspräsidium übertragen.

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 Unternehmerversandes *economiesuisse*, der Schweizer Börse *SIX Swiss Exchange* oder branchenspezifische Regularien der FINMA beschreiben weitergehende Kontrollmechanismen für spezifische Problembereiche. Die Regelwerke sind in der Regel unverbindlich, werden aber als Richtschnur guter Unternehmensführung hochgehalten. 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 beste 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 Doppelmandats – insb. Effizienz in der Entscheidungsfindung – ist wiederum anhand der konkreten personellen und unternehmerischen Konstellation abzuwägen. Hierzulande stösst das Führungsmodell gerade im Hinblick auf grosse börsennotierte Unternehmen auf starke Kritik. Unter den führenden 100 kotierten Schweizer Unternehmen finden sich aktuell noch sieben Gesellschaften, darunter Implenja, Von Roll und Galenica. Schindler und Kudelski sind ebenfalls in Personalunion geführt; in diesen Fällen wird dies jedoch durch das starke Familienaktionariat legitimiert. Seit 2008, als Peter Brabeck-Letmathe bei Nestlé mit dem



Rücktritt als CEO sein Doppelmandat aufgab, ist mit Novartis lediglich ein SMI-Unternehmen mit Doppelmandat übrig geblieben.

Auch in der Diskussion der Managervergütungen steht Novartis seit Jahren im Fokus der Diskussion. CEO und VRP 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 an ein Unternehmen binden zu können. Ausserdem werden Lohnbestandteile für stark exponierte Positionen als Risikoprämien ausgestaltet. Demgegenüber kritisieren die Gegner, hohe Vergütungen verminderten das Risikobewusstsein der Manager; insb. seien die Vergütungssysteme nicht effektiv an die Marktleistung der Personen resp. gar der Unternehmen gekoppelt.

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 Interessenkonflikt nicht vollständig aufzuheben. Es werden daher zusätzliche Kontrollmechanismen gefordert. Das geltende Aktienrecht schreibt bislang lediglich vor, dass börsenkotierte 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“ nach. In der laufenden Aktienrechtsrevision und vor dem Hintergrund der Finanzkrise werden nun zusätzliche Kontrollmechanismen diskutiert, wobei das Mitspracherecht der Aktionäre („say-on-pay“) hierbei 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.

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 umfasst 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 und Swiss Re – 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.

Als eines der letzten Grossunternehmen ist Novartis bislang mit Verweis auf die bereits bestehenden *checks and balances* sowie die transparente Lohnpolitik nicht auf die konkreten Forderungen der Stiftung Ethos eingegangen. An der GV 2009 noch wurde eine „say-on-pay“-Klausel abgelehnt, stiess aber mit 31% Zustimmung auf überraschend grosse Unterstützung. Aufgrund der veränderten Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und der erwähnten Veränderungen in vergleichbaren Unternehmen sah sich die Unternehmensleitung von Novartis im vergangenen Jahr erneut wachsendem Druck ausgesetzt. Im Herbst 2009 machte Ethos klar, dass für die GV im Februar 2010 wiederum die Themen Doppelmandat und Vergütungspolitik zu diskutieren seien. Noch vor der GV schien sich der Einsatz bereits gelohnt zu haben: Im Januar 2010 erklärte Vasella, anlässlich der GV von seinem Amt als CEO zurückzutreten und dieses an den Amerikaner Joe Jimenez zu übergeben. Zudem beantragte der VR für die GV die Einführung einer Statutenbestimmung, wonach die GV jeweils vor bedeutenden Veränderungen des Vergütungssystems konsultativ zu befragen sei. Trotz dieser Schritte seitens Novartis gibt sich die Stiftung Ethos nicht vollständig zufrieden. Bereits fordert sie für die GV 2011 ein komplett überarbeitetes Salärssystem und fordert die Ersetzung des Vorstehers des dafür zuständigen VR-Ausschusses.



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 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 2009 der Novartis AG
 - Corporate Governance Bericht (S. 97 ff.)
 - Vergütungsbericht (S. 127 ff.)
- Ethos: Studie über die Vergütungen der 47 grössten Unternehmen der Schweiz (SMI, SMIM; 2008)
- „Der Verwaltungsrat schützt das langfristige Unternehmensinteresse am besten“, NZZ vom 15.11.2008, S. 31.
- „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.