

Swiss Re setzt mit seiner vorbildlichen Praxis einen Benchmark bezüglich Corporate Governance. Dies ist unter anderem ein Grund dafür, dass der internationale Rückversicherer in seiner Branche zu den Sustainability-Leadern gehört. Peter Forstmoser, Verwaltungsratspräsident von Swiss Re, äussert sich in diesem Artikel zur Entwicklung von Corporate Governance in den letzten Jahren und beschreibt die Praxis bei Swiss Re.

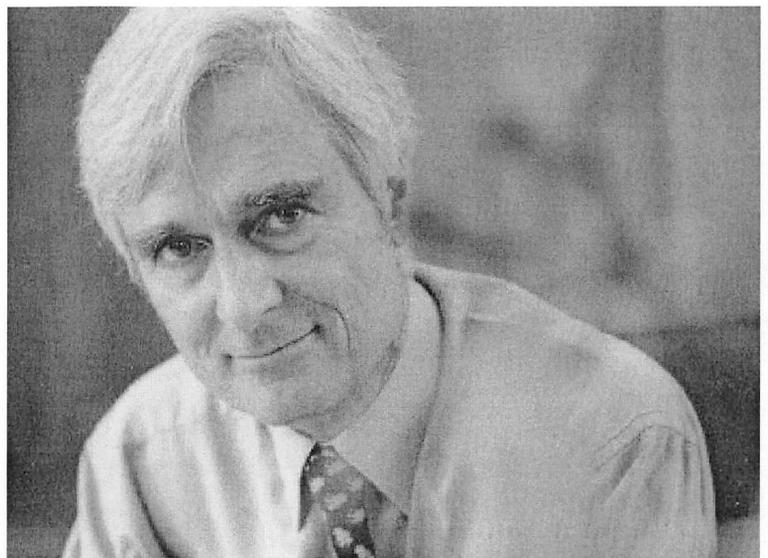
**Peter Forstmoser**  
Verwaltungsratspräsident  
Swiss Re

Vieles, was heute unter dem Titel «Corporate Governance» segelt, ist uralt. Publikumsgesellschaften dachten schon immer über ihre Strukturen nach. Geschäftsleitungen zeichneten Organigramme, erliessen Reglemente und setzten Kontrollinstrumente ein, z.B. die Banken ein Inspektorat. Die Beziehungen zum Aktionär waren ebenfalls seit jeher Gegenstand intensiver Diskussionen. Bei kotierten Gesellschaften wurden etwa das Ungenügen der Aktionärsdemokratie und die mangelhaften Informationsrechte der Kleinaktionäre gerügt.

#### Was ist neu?

Was ist denn nun neu, ausser dem Begriff «Corporate Governance» selbst? Gerade der zuletzt erwähnte Aspekt, die Beziehung zwischen der Gesellschaft und ihren Aktionären, ist im Zuge der Corporate-Governance-Diskussion in ein neues Licht gerückt

## «Alter Wein in neuen Schläuchen?»



worden. Der Aktionär erwartet heute detaillierte und aktuelle Informationen über die Vorgänge in seiner Gesellschaft, eine Berichterstattung, die weit über das hinaus geht, was das Ge-

waltungsrates sind zwar in den letzten zehn Jahren gleich geblieben. Geändert aber hat sich die Wahrnehmung der Verantwortung, und zwar radikal. Weiter hat das Prinzip der «Checks

Es wird vom Verwaltungsrat erwartet, dass er sich in Fachausschüsse gliedert und dass er zur Überwachung des Managements ein effizientes Kontrollsystem einsetzt.

setz zwingend für den jährlichen Geschäftsbericht verlangt. Parallel dazu hat die Öffentlichkeit den Verwaltungsrat in letzter Zeit viel stärker in die Pflicht genommen. Die gesetzlichen Bestimmungen über die Aufgaben und die Verantwortung des Ver-

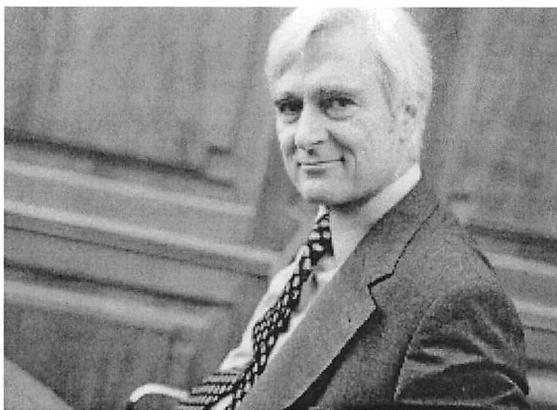
and Balances» stark an Bedeutung gewonnen. Es wird vom Verwaltungsrat erwartet, dass er sich in Fachausschüsse gliedert und dass er zur Überwachung des Managements ein effizientes Kontrollsystem einsetzt. Dieses besteht nach heutigen Massstäben aus

einer dem Verwaltungsrat direkt unterstellten internen Revision, einer unabhängigen externen Revisionsstelle, einem der Grösse und der Komplexität des Unternehmens entsprechenden Risikomanagement und einer Complianceorganisation, welche die Einhaltung der gesetzlichen, behördlichen und aufsichtsrechtlichen Normen sicherstellt. Für mich war es faszinierend, in den letzten Jahren die Ausweitung und Professionalisierung der Tätigkeit des Verwaltungsrats in der Praxis mitzuverfolgen. Ich möchte dies am Beispiel der Swiss Re erläutern, in deren Verwaltungsrat ich im November 1990 gewählt wurde.

## Corporate Governance bei Swiss Re

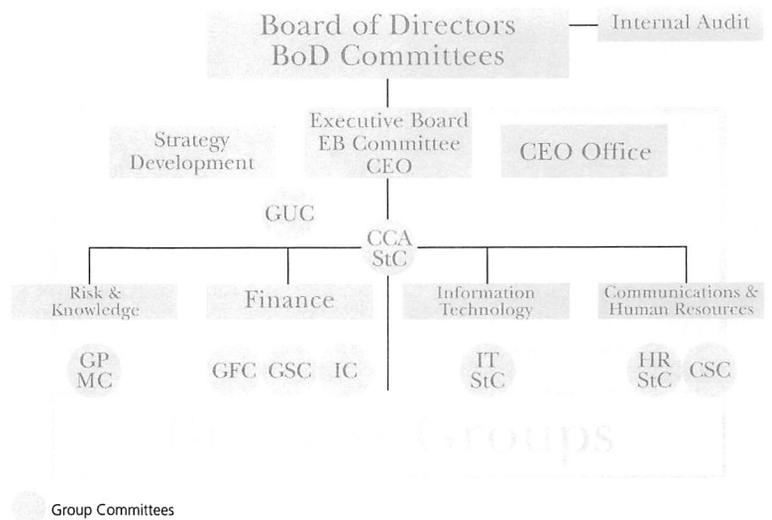
In den zwölf Jahren, die ich überblicken kann, ist die Arbeitsweise des Verwaltungsrates grundlegend revidiert worden. Bereits 1991 wurde ein Audit Committee eingesetzt. 1998 wurden weitere Ausschüsse gebildet und diesen im Organisationsreglement präzise umschriebene Aufgaben und Kompetenzen delegiert. Seither gibt es neben dem Audit Committee ein Compensation and Appointments Committee, ein Finance and Risk Committee, ein Governance and Shareholder Relations Committee und ein Investments Committee.

Mindestens sechsmal im Jahr versammeln sich die Verwaltungsratsmitglieder während je zwei Tagen. Zur Vorbe-



**Peter Forstmoser** ist seit 1990 Verwaltungsrat der Swiss Re und seit 30. Juni 2000 Präsident des Verwaltungsrates. Er studierte an der Universität Zürich Jurisprudenz und setzte seine Studien an der Harvard Law School fort. Dort erlangte er 1972 seinen Masters. Er ist Professor für Privat-, Handels- und Kapitalmarktrecht an der Universität Zürich und Partner der Anwaltskanzlei Niederer Kraft & Frey in Zürich. Neben der Swiss Re ist Peter Forstmoser Präsident des Verwaltungsrates der Hesta AG in Zug, Vizepräsident des Verwaltungsrates der Mikron Holding AG in Biel sowie Mitglied des Verwaltungsrates der Bank Hofmann AG in Zürich. Er wurde in zahlreiche Expertenkommissionen für Rechtsprojekte und -reformen berufen, zu Themen wie Datenschutz, Börsenaufsicht und Investmentgesellschaften. Er wird oft als Schiedsrichter in internationalen Rechtsstreitigkeiten bestellt.

Corporate Governance Struktur bei Swiss Re



ereitung erhalten sie umfangreiches Material. Der erste Tag dient dazu, im Rahmen der Ausschüsse und unter Beizug von operativ tätigen Fachleuten aus der Unternehmung und externen Spezialisten Themen vertieft zu analysieren. Am zweiten Tag wird der Gesamtverwaltungsrat über die Tätigkeit und die Erkenntnisse der Ausschüsse informiert. Im übrigen behandelt er die Themen, die ihm als Gesamtorgan obliegen. Wenn erforderlich, wird der Verwaltungsrat kurzfristig zu weiteren Sitzungen aufgeboden oder es kann über dringende Fragen in Telefon- oder Video-

porate Governance. Unter anderem geht es darum zu prüfen, ob sich Swiss Re gemäss den Best-Practice-Empfehlungen verhält und adäquat informiert. Eine international tätige Unternehmung wie Swiss Re muss dabei neben den schweizerischen Best-Practice-Grundsätzen auch andere, insbesondere amerikanische und englische Massstäbe in Betracht ziehen.

Moderne Corporate Governance ist also nicht bloss alter Wein in neuen Schläuchen. Die Anleger und die Öffentlichkeit erhalten einen Mehrwert. Aber diese Leistung ist nicht

Es gilt, bei der Umsetzung von Corporate-Governance-Postulaten den Grundsatz der Verhältnismässigkeit nicht aus den Augen zu verlieren.

konferenzen diskutiert und entschieden werden.

Einmal im Jahr konzentrieren sich das Governance and Shareholder Relations Committee und der gesamte Verwaltungsrat auf Fragen der Cor-

gratis: Gute Corporate Governance kann vielmehr kostspielig sein. Es gilt daher, bei der Umsetzung von Corporate-Governance-Postulaten den Grundsatz der Verhältnismässigkeit nicht aus den Augen zu verlieren.