

Walker Review

Empfehlungen zur Stärkung der Corporate Governance in britischen Banken und anderen Finanzinstituten

Die britische Regierung hat im Februar 2009 Sir David Walker, den früheren Chairman von Morgan Stanley International, beauftragt, die Corporate Governance in der britischen Bankindustrie zu bewerten und Empfehlungen zu ihrer Verbesserung zu verfassen. Im April wurde der Auftrag auch auf andere Finanzinstitute erweitert. Im ersten Beratungspapier des sog. „Walker Review of Corporate Governance of UK Banking Industry“ wurden 39 Empfehlungen für börsennotierte Banken und andere Finanzinstitute (BOFI) formuliert. Diese sollen die Effektivität der Board-Tätigkeit und vor allem des Risikomanagements erhöhen. Darüber hinaus soll die Vergütungspolitik in Unternehmen besser beaufsichtigt werden, vor allem durch Stärkung der Rolle von Vergütungsausschüssen. Die Empfehlungen zielen auch darauf ab, institutionelle Investoren zu ermutigen, eine aktivere Rolle in ihrer Funktion als Eigentümer zu übernehmen. Schließlich sollen die sog. Best Practice Grundsätze national und international verbreitet und implementiert werden.

Stellungnahmen zum Beratungsprozess können bis zum 1. Oktober 2009 abgegeben werden.

Der vollständige Report ist unter http://www.hm-treasury.gov.uk/walker_review_information.htm abrufbar. Nachfolgend finden Sie die 39 Empfehlungen in einer nicht offiziellen Übersetzung.

Größe des Board, Zusammensetzung und Qualifikation

1. Ausbildung und Fortbildung

Der BOFI-Board soll den nicht-geschäftsführenden Direktoren (NEDs) regelmäßige, themenbezogene Fortbildungen anbieten. Damit soll sichergestellt werden, dass sie das Wissen und das Verständnis für die Geschäftstätigkeit des Finanzinstituts erhalten, die für eine effektive Mitarbeit im Board benötigt wird. Die entsprechenden Maßnahmen sollen individuell auf den einzelnen NED zugeschnitten werden; der BOFI-Vorsitzende ist für die Effektivität der Maßnahmen zuständig.

2. Interne Unterstützung

Der BOFI-Board sollte die NEDs bei ihrer Tätigkeit im Board unterstützen. Dabei sollen alle Fragen beantwortet werden, die im Zusammenhang mit dem Geschäftsbetrieb entstehen, d.h. unabhängig davon, ob sie im Rahmen des regulären oder außerhalb des Board-Prozesses gestellt werden.

3. Zeitliches Engagement

NEDs sollen für ihre Tätigkeit im BOFI-Board mehr Zeit als in der Vergangenheit aufwenden. Bereits in der Ernennungsurkunde sollte eine zeitliche Mindestvorgabe von 30 bis 36 Tagen pro Jahr für Tätigkeit in Boards von großen Banken vorgeschrieben sein. Dies wird in manchen Fällen dazu führen, dass die NEDs nur noch begrenzt in anderen Boards tätig sein können, d.h. sie werden bereits angenommene Mandate nicht beibehalten oder keine neuen Mandate eingehen können.

4. Das behördliche Zulassungsverfahren

Die Financial Services Authority (FSA) soll im Rahmen ihrer laufenden Überwachung eines BOFI-Board einerseits ihre Aufmerksamkeit auf die Risikostrategie des Board lenken und dabei die Erfahrung und andere Qualifikationen einzelner NEDs berücksichtigen. Andererseits muss über

die Risikostrategie hinaus auch das Angebot an Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen überprüft werden (*Anmerkung: siehe auch oben unter 1.*)

5. Der Zulassungsprozess für NEDs

Kandidaten, die von einem BOFI-Board für die Funktion des NED vorgeschlagen werden, müssen im Vorfeld von der FSA für diese Tätigkeit zugelassen werden. Das Interview der FSA mit NEDs, sollte von Senior Beratern durchgeführt werden, die selbst über Erfahrungen in Boards oder auf boardnaher Ebene eines ähnlich großen und ähnlich strukturierten Unternehmens in der jeweiligen Branche verfügen.

6. Tätigkeitsbeschreibung für NEDs

NEDs sollten im Rahmen ihrer Tätigkeit in einem BOFI-Board bereit und in der Lage sein, die Maßnahmen des Vorstands zum Risikomanagement zu hinterfragen und zu prüfen. Sie sollen sich vergewissern, dass Diskussionen und Entscheidungen des Board zu Risikofragen auf genauen Informationen angemessenen Umfangs beruhen. Als Informationsquellen können auch, falls dies von den NEDs für relevant oder notwendig erachtet wird, externe Analysen und Input herangezogen werden.

7. Zeitaufwand des Vorsitzenden

Vom Vorsitzenden des BOFI-Board sollte erwartet werden, dass er einen großen Teil seiner Zeit für die Geschäfte des Unternehmens aufbringt, d.h. wahrscheinlich nicht weniger als zwei Drittel. Es sollte zu Beginn seiner Tätigkeit klargestellt werden, dass der Vorsitz bei Bedarf Vorrang haben wird vor allen sonstigen geschäftlichen Verpflichtungen.

8. Expertise des Vorsitzenden

Der Vorsitzende des BOFI-Board sollte über Erfahrung in der Finanzbranche verfügen in Kombination mit nachgewiesener erfolgreicher Geschäftsführungsfähigkeit, die er in einer bedeutenden Position im Board erworben hat. Im Zweifel sollte der Board den Schwerpunkt auf die Erfahrung in der Geschäftsführung setzen.

9. Die Rolle des Vorsitzenden innerhalb des Board

Der Vorsitzende ist verantwortlich für die Leitung des Board. Er stellt in jeder Hinsicht dessen Effektivität sicher und gestaltet die Tagesordnung der Board-Sitzung so, dass den Mitgliedern ausreichend Zeit zur Besprechung strategischer Aspekte zur Verfügung steht. Der Vorsitzende sollte die Direktoren zur Abgabe von sachkundigen und kritischen Beiträgen zu Risiko- und Strategiefragen ermutigen und diese auch von ihnen fordern. Er soll auch die effektive Kommunikation zwischen geschäftsführenden Direktoren (EDs) und NEDs fördern. Der Vorsitzende muss dafür Sorge tragen, dass die Direktoren alle Informationen, die sie für Erfüllung ihrer Pflichten im Board benötigen, rechtzeitig und in präziser und verständlicher Form erhalten.

10. Die Wahl des Vorsitzenden

Die Wahl des Vorsitzenden eines BOFI-Board sollte jährlich durchgeführt werden.

11. Die Rolle des Senior Independent Director

Der Senior Independent Director (SID) sollte für den Vorsitzenden als eine Resonanzquelle aus dem Board (sog. Sounding Board) fungieren. Für die Mitglieder des Board soll er als Ansprechpartner für die Evaluierung des Vorsitzenden dienen und wenn erforderlich, auch als Vermittler zwischen den NEDs. Er sollte auch der Ansprechpartner für Aktionäre sein, wenn die Kommunikation mit dem Vorsitzenden nicht sachgerecht wäre.

12. Evaluierung der Board-Tätigkeit

Der Board soll sich alle zwei bis drei Jahre einer formalen und umfassenden Evaluierung durch externe Dritte unterziehen und einen Bericht über die stattgefundene Evaluierung verfassen. In diesem Bericht, der einen separaten Abschnitt im Geschäftsberichts bilden sollte, soll der Board seine Arbeit und die des Nominierungs- oder des Corporate-Governance-Ausschusses (falls vorhanden) beschreiben. Falls externe Dritte mit der Evaluierung des Board beauftragt wurden, sollte dies ebenfalls im Bericht vermerkt werden. Der Bericht soll auch die Angabe enthalten, ob, und falls ja in welcher Form bereits geschäftliche Beziehungen zum externen Dritten bestehen.

13. Inhalt des Evaluierungsberichts

Der Evaluierungsbericht sollte Informationen enthalten, die aus Sicht des Board wichtig und notwendig sind, um den Anteilseignern die Grundzüge des Evaluierungsprozesses zu erläutern. Der Board sollte im Bericht auch mitteilen, dass die Kenntnisse und Erfahrungen, die der Board für den Umgang mit Geschäftsrisiken und zur Entscheidungsfindung benötigt, in einem laufenden Prozess identifiziert werden, ebenso wie der individuelle Beitrag und Einsatz der Direktoren. Der Bericht sollte auch Angaben enthalten über die Art und den Umfang der Kommunikation des Vorsitzenden mit den Hauptanteilseignern.

Die Rolle von institutionellen Anteilseignern: Kommunikation und Engagement

14. Reaktion auf Änderungen im Aktienregister

Boards sollen sicherstellen, dass sie über alle wesentlichen Änderungen des Aktienregisters und die Hintergründe für diese Änderungen informiert sind. Sie sollen auf die Änderungen, falls erforderlich, entsprechend reagieren.

15. Reaktion der FSA auf Änderungen im Aktienregister

Für den Fall, dass sich innerhalb einer kurzen Zeitspanne erhebliche Änderungen im Aktienregister einer BOFI ergeben, sollte die FSA die größten Aktionäre, die ihre Anteile verkauft haben, kontaktieren und ihre Beweggründe erfragen. Auch sollte vom BOFI-Board die Auskunft eingeholt werden, ob und inwieweit von diesem beabsichtigt wird, auf die Änderungen zu reagieren.

16. Die Aufteilung des Combined Code

Der Aufgabenbereich des Financial Reporting Council (FRC) sollte deutlich erweitert werden und auch die Entwicklung von Best-Practice-Prinzipien für institutionelle Investoren und Fund Manager umfassen. Diese Adressaten sollen die Prinzipien eigenverantwortlich einhalten.

Diese neue Aufgabe des FRC umfasst somit sowohl die Entwicklung von Leitlinien, die auch als Corporate Governance Code beschrieben werden könnten als auch von „Principles of Stewardship“.

17. Principles of Stewardship

Die von dem Institutional Shareholder Committee (ISC) entwickelten Best Practice-Grundsätze des „Statement of Principles-the Responsibilities of Institutional Shareholders and Agents“ sollten vom FRC übernommen werden und als Grundlage für die „Principles of Stewardship“ dienen. Diese Verantwortungsübertragung verleiht den Prinzipien aufgrund der Unabhängigkeit und der Autorität der FRC größere materielle Bedeutung.

18. Die Rolle des ISC

Das Institutional Shareholders Committee (ISC) sollte die „Principles of Stewardship“ in Abstimmung mit dem FRC als deren Träger jährlich auf Basis neuer Erfahrungen auf ihre Angemessenheit überprüfen und einschlägige Anpassungen vorschlagen.

19. Übereinstimmungserklärung zu den „Principles of Stewardship“

Fund Manager und andere Institutionen, die von der FSA zur Abwicklung von Investitionsgeschäften autorisiert sind, sollen auf ihrer Website erklären, dass sie sich zur Einhaltung der „Principles of Stewardship“ verpflichten. Sie sollen auch bestätigen, dass die Grundsätze im Rahmen ihrer Mandate aus dem Bereich der Lebensversicherungen, Rentenfonds und von anderen wichtigen Kunden umgesetzt werden. In dem Bericht soll das Umsetzungsverfahren beschrieben und erläutert werden, wie Verpflichtungen, die sich aus den Prinzipien ergeben, erfüllt werden sollen. Fund Manager oder institutionelle Investoren, die sich zur Einhaltung der Prinzipien und der beschriebenen Berichterstattung nicht verpflichten wollen, sollen dies unter Angabe von Gründen ebenfalls auf ihrer Website erklären.

20. Verpflichtung zu „Principles of Stewardship“ als Bestandteil der Best Practice

Die FSA sollte die Verpflichtungserklärung zur Einhaltung der „Principles of Stewardship“ zur Best Practice von Institutionen erklären, die zur Vermögensverwaltung Dritter bereits zugelassen sind oder sich im Zulassungsprozess befinden. Im Hinblick auf eine effektive Aufsicht sollte die Abgabe der Erklärung auf der „comply or explain“ - Basis verpflichtend sein.

21. „Memorandum of Understanding“

Zur Unterstützung des kollektiven Engagements gegenüber dem Board sollten die größten Langzeitinvestoren ein sog. „Memorandum of Understanding“ abschließen. Dabei sollten flexible und unverbindliche Regelungen vereinbart werden, beispielsweise zur Leitung von einzelnen Investitionsvorhaben, zur Vertraulichkeit und für eventuell auftretende Interessenkonflikte. Die FRC und die größten britischen Fund Manager und institutionelle Investoren sollten potentielle ausländische Investoren, wie bspw. unabhängige Vermögensfonds oder Rentenfonds aus dem öffentlichen Sektor dazu auffordern, sich ebenfalls zu den „Principles of Stewardship“ und falls sachgerecht, auch zum „Memorandum of Understanding“ zu bekennen.

22. Ausübung der Stimmrechte

Stimmrechte sollen ausgeübt werden. Fund Manager und andere institutionelle Investoren sollten ihre Stimmrechtsausübung und ihre Abstimmungspolitik auf ihrer Website bzw. in einer anderen öffentlich zugänglichen Form veröffentlichen.

Risikoüberwachung

23. Einrichtung eines Risikoausschusses

Der BOFI-Board soll einen vom Prüfungsausschuss getrennten Risikoausschuss einrichten, der den Board bei der Beachtung derzeitiger Risiken und Umsetzung der künftigen Risikostrategie überwacht und berät. Bei der Beratung des Vorstands zu Risikofragen sollte der Risikoausschuss auch externe Quellen und Hinweise berücksichtigen, welche die finanzielle Stabilität zum Gegenstand haben und für die Risikopolitik eines Unternehmens von Relevanz sein könnten - beispielsweise solche, die von der Bank of England und anderen vergleichbaren Stellen veröffentlicht werden

24. Chief Risk Officer

Zur Unterstützung der Risikoüberwachung auf Boardebene sollte im BOFI-Board ein Chief Risk Officer (CRO) vertreten sein. Dieser sollte sich am Risikomanagement beteiligen, dessen Umsetzungsprozess als oberste Ebene unternehmensweit überwachen und von den einzelnen Geschäftsbereichen vollständig unabhängig sein. Der CRO sollte, außer an den Chief Executive Officer (CEO) und Financial Director (FD) im Rahmen der internen Berichtserstattung, auch an den Risikoausschuss berichten. Bei Bedarf soll er sich direkt an den Vorsitzenden des Ausschusses wenden können. Die Entlassung des CRO soll einer vorherigen Zustimmung des Gesamt-Board bedürfen. Dadurch soll die Anstellung und die Unabhängigkeit des CRO gestärkt werden. Die Vergütung des CRO soll vom Board-Vorsitzenden oder dem Vorsitzenden des Vergütungsausschusses bewilligt werden.

25. Hinzuziehen externen Sachverständs

Der Risikoausschuss sollte für seine Tätigkeit externen Input hinzuziehen können und diesen in seine Analysen und Beurteilungen einfließen lassen.

26. Überprüfung der Due-Diligence

Beabsichtigt das Unternehmen eine strategische Transaktion, die eine Akquisition oder Veräußerung beinhaltet, sollte der Risikoausschuss als eine Maßnahme der Good Practice vor der Entscheidung des Board über die Transaktion die Due Dilligence für das Vorhaben überprüfen.

27. Der Risikobericht

Der Risikobericht des Risikoausschusses (oder des Board) sollte im Jahresabschluss als gesonderter Abschnitt enthalten sein. Darin sollte die Risikostrategie des Finanzinstituts im Zusammenhang mit dem Risikomanagement erläutert werden. Auch sollten die Hauptrisiken beschrieben werden, die der Strategie innewohnen und die damit verbundene Risikotoleranz des Unternehmens. Der Bericht sollte die wichtigsten Informationen zum Umfang und dem Ergebnis der sog. Stress-Testing-Programme enthalten. Schließlich sollte der Bericht auch Angaben enthalten zur Zusammensetzung des Risikoausschusses, der Anzahl seiner Sitzungen, zur eventuellen Inanspruchnahme und zur Herkunft externer Auskünfte.

Vergütung

28. Die Rolle des Vergütungsausschusses

Der Aufgabenbereich des Vergütungsausschusses sollte auf alle Vergütungsaspekte unternehmensweit mit besonderem Schwerpunkt auf die innewohnende Risikogefahr ausgeweitet werden.

29. Überprüfung der Vergütungspolitik

Der Vergütungsausschuss sollte die Vergütungspolitik und die Gesamtvergütung aller EDs überprüfen, deren Gesamtvergütung im vergangenen bzw. im laufenden Jahr bei Zugrundelegung der vorgegebenen Anreizstruktur, die durchschnittliche Vergütung von EDs auf der gleichen Ebene bei anderen Unternehmen überstiegen hat oder übersteigen könnte.

30. Vorgehen bei überdurchschnittlicher Vergütung

Der Vergütungsausschuss soll - falls erwartet wird, dass die Gesamtvergütung einzelner EDs die durchschnittliche Vergütung von EDs übersteigt - im Vergütungsbericht bestätigen, dass der Ausschuss mit der Verknüpfung der Leistungsziele und den dazugehörigen Vergütungsstrukturen einverstanden ist. Er soll auch die den Leistungszielen und den Vergütungsstrukturen zugrundeliegenden Prinzipien erklären.

31. Angaben im Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht soll die Gesamtvergütung von „überdurchschnittlich bezahlten“ EDs in Bandbreiten aufzeigen. Jeder Bandbreite soll die Anzahl der betroffenen EDs zugeordnet werden und die Bandbreite selbst sollte nach den Vergütungsbestandteilen Festvergütung, Bonus-Zahlungen, langfristige Vergütungsbestandteile und Rentenzahlungen aufgeteilt werden.

32. Pflichtangaben gebietsfremder Körperschaften

Tochterunternehmen ausländischer Muttergesellschaften mit Hauptgeschäftssitz in Großbritannien, die bei der FSA als BOFI zugelassen sind, sollen im Rahmen ihrer Berichterstattung gegenüber der FSA Angaben zur Vergütung von „überdurchschnittlich bezahlten“ EDs beifügen in der gleichen Art wie dies für in Großbritannien gelistete Unternehmen empfohlen wird. Die Berichterstattung soll an die Unternehmensstruktur angepasst werden und Details zu den im Einzelfall mit der FSA vereinbarten Abweichungen enthalten. Diese vereinbarten Besonderheiten sollen auch im Geschäftsbericht des Unternehmens enthalten sein, das verpflichtet ist den Geschäftsbericht beim Companies House einzureichen.

33. Auszahlungsmodalitäten

Es ist eine verzögerte Auszahlung der Anreizvergütung vorgesehen. Diese soll primär als Risikoanpassungsmechanismus dienen. Damit soll die Belohnung von Direktoren unabhängig von der Höhe ihrer Vergütung in Einklang mit nachhaltiger Leistung gebracht werden. Die Anreizvergütung soll derart ausgestaltet sein, dass zumindest die Hälfte der variablen Vergütung in einem Geschäftsjahr im Rahmen eines langfristigen Vergütungssystems festgelegt wird. Kurzfristig ausgerichtete variable Vergütungskomponenten sollen ebenfalls verzögert ausbezahlt werden. Die Auszahlung soll sich über einen Zeitraum von drei Jahren erstrecken wobei im ersten Jahr nicht mehr als ein Drittel gewährt werden soll. Bei falschen Erklärungen und Fehlverhalten der Direktoren sollen die Prämien vom Unternehmen zurückgefordert bzw. zurückbehalten werden können.

34. Rücklageverpflichtungen

Zur Gewährleistung entsprechender Eigenbeteiligung von EDs mit durchschnittlicher und überdurchschnittlicher Vergütung am Unternehmen, das von Ihnen geleitet wird, sollen diese ihre Gesellschaftsanteile halten oder Bonuszahlungen zurücklegen bis mindestens die Höhe ihrer Gesamtvergütung erreicht ist. Die Summe soll innerhalb eines im Ermessen des Vergütungsausschusses liegenden Zeitraumes angelegt werden. Bei Beendigung der Tätigkeit sollen die Aktienoptionsrechte, außer aufgrund sozialer Aspekte, nicht zu einem früheren Zeitpunkt ausgeübt werden können.

35. Stellungnahme des Risikoausschusses

Der Vergütungsausschuss sollte im Rahmen der Festlegung der Leistungsziele für die Anreizvergütung der Board-Mitglieder eine unabhängige Stellungnahme vom Risikoausschuss einholen zu der Frage, inwieweit den Leistungszielen spezifische Risiken anhaften; bei Meinungsverschiedenheiten sollte eine Entscheidung des Vorsitzenden und aller NEDs herbeigeführt werden.

36. Billigung des Vergütungsberichts

Falls der unverbindliche Beschluss zur Billigung des Vergütungsberichts weniger als 75 Prozent der abgegebenen Stimmen erreicht, sollte sich der Vorsitzende des Vergütungsausschusses, unabhängig von dem turnusgemäßen Wahltermin, im darauffolgenden Jahr zur Wiederwahl stellen.

37. Pensionszusagen

Der Bericht des Vergütungsausschusses sollte aufzeigen, ob den einzelnen EDs oder Senior Executives über die bereits zugesicherten Pensionsleistungen hinaus weitere Pensionsleistungen zugesagt oder in Aussicht gestellt wurden. Es soll auch erklärt werden, ob der Ausschuss das ihm zustehende Ermessen ausgeübt hat, die Pensionsleistungen im laufenden Jahr generell oder für einzelne EDs oder Senior Executives zu erhöhen.

38. Bildung eines „Code of Conduct“-Gremiums

Vergütungsberater, die mit der Erstellung des Entwurfs eines „Code of Conduct“ beauftragt wurden sollten ein Gremium bilden, dem nach der Fertigstellung des Entwurfs die Urheberschaft an der endgültigen Version des Codes zugesprochen werden soll. Dieses Gremium soll den Code auf einer Website veröffentlichen, gemeinsam mit einer Auflistung von Beratungsunternehmen, die sich zu diesem Code bekennen. Auch sollte eine Überprüfung und Anpassung des Codes vorgenommen werden, wenn dies aufgrund der gewonnenen Erfahrungen notwendig erscheint.

39. Bekennung zum „Code of Conduct“

Der Code und die Auflistung der Berater, die sich hierzu bekennen, sollten auch auf der Website des FRC verfügbar sein. Vergütungsausschüsse sollen für Beratungsleistungen nur Berater beauftragen, die sich zum Code bekannt haben.