

Datum: 31. Januar 2019

Regierungskommission DCGK
Vorsitzender
Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher

Stellungnahme

Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Nonnenmacher,

hiermit übersende ich Ihnen meine Gedanken und Anregungen für den Entwurf des neuen Kodex. Ich wünsche Ihnen und der Kommission gutes Gelingen!

Beste Grüße

Dietmar Hexel (ehemaliges Mitglied der Regierungskommission DCGK)
dhx: [△ StrategieEntwicklung](#) [△ KonfliktManagement](#) [△ BusinessCoaching](#)

[Wertschätzen. Erfolgreich verändern. Fair teilhaben.](#)

Emmendingen/Breisgau 31. Januar 2019

Stellungnahme zum Entwurf eines geänderten Deutschen Corporate Governance Kodex der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex vom 25.10.2018

Zusammenfassung:

Der Erfolg eines Unternehmens hängt im Wesentlichen von einer exzellente Führung der Unternehmen und seinen kompetenten und motivierten Beschäftigten ab. Darauf muss der Kodex abstellen. Es ist anzunehmen dass der vorliegende Entwurf von der Kommission sorgfältig erarbeitet wurde. Als ehemaliges Mitglied der Regierungskommission (2006 – 2016) möchte ich mich weder zur neuen Gesamtarchitektur noch den meisten einzelnen Vorschlägen äußern. Das gebietet der Respekt vor der Arbeit der Kommission. Eine Zustimmung oder Ablehnung der entsprechenden Vorschläge ist damit nicht verbunden.

Auf Grund meiner langjährigen Erfahrung und eindeutiger Vertreter des Stakeholder-Ansatzes erlaube ich mir jedoch die Mitglieder der Kommission auf kleinere, nötige Veränderungen der Grundsätze und Hebel für richtige und nachhaltige Unternehmensführung hinweisen.

Die derzeitige Transformation der Gesellschaft und Wirtschaft erfordert es, sehr deutlich zu machen, dass Wirtschaft den Menschen dienen und einen Beitrag zum größten Thema der Menschheit liefern muss: nachhaltiger Umgang mit Ressourcen und Reduzierung der klimaschädlichen Emissionen. Der Kodex als Ordnungsrahmen muss dies deutlicher als bisher herausstellen.

DCGK 07.02.2017		Entwurf 10/18		Kommentare und Vorschläge D. Hexel
1	Präambel			
	<p>(2) ¹ Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse). ² Diese Prinzipien verlangen nicht nur Legalität, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten (Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns).</p>	<p>Präambel Abs. 1</p>	<p>¹ Unter Corporate Governance wird der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens verstanden. ² Der Deutsche Corporate Governance Kodex (der „Kodex“) enthält Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat, die dazu beitragen sollen, dass die Gesellschaft im Unternehmensinteresse geführt wird. ³ Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse). ⁴ Diese Prinzipien verlangen nicht nur Legalität, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten (Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns).</p>	<p>Die alte Formulierung 4.1 zum Unternehmensinteresse war kürzer und besser. Sie sollte bleiben.</p> <p>Anstelle, hilfsweise ergänzend zum Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns sollte die Goldene Ethikregel aufgenommen werden, die auch international Geltung besitzt und das ethische Grundgerüst humanistischer Ethik widerspiegelt: „Mitglieder des Vorstandes und Aufsichtsrates handeln stets so, wie sie auch von anderen behandelt werden wollen.“</p>

		<p>Präambel Abs. 2</p>	<p>¹ Das Unternehmen und seine Organe haben sich in ihrem Handeln der Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst zu sein. ² Sozial- und Umweltfaktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg. ³ Im Interesse des Unternehmens stellen Vorstand und Aufsichtsrat sicher, dass die potenziellen Auswirkungen dieser Faktoren auf die Unternehmensstrategie und operative Entscheidungen erkannt und adressiert werden.</p>	<p>Nachhaltigkeit, die 17 SDG und CSR werden die nähere Zukunft der Unternehmenspolitik stark bestimmen, wenn ein Unternehmen lebensfähig bleiben will. Der Zweck des Wirtschaftens und der Unternehmen gehört in die Grundsätze.</p> <p>„Wirtschaft muss den Menschen dienen ohne die Natur zu zerstören. Unternehmenszweck sind gute und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen für die Kunden sowie die Allgemeinheit. Unternehmen sind nicht dazu da, einzelne Eigentümer oder Manager reich zu machen.“</p> <p><i>„...gesellschaftlichen Verantwortung sowie der Menschenrechte“</i></p> <p>Beteiligung und Teilhabe sind Schlüsselfaktoren für den Erfolg. Das dualistische System ist sehr erfolgreich. Es schließt den gleichberechtigten Einfluss der Arbeitnehmer als Wertschöpfer ein. International wichtig ist eine Ergänzung:</p> <p>„Fester und bedeutsamer Bestandteil der Corporate Governance in Deutschland ist das</p>
--	--	----------------------------	--	---

			<i>Prinzip der Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Sie trägt zum sozialen Frieden bei.“</i>
(3) ¹ Institutionelle Anleger sind für die Unternehmen von besonderer Bedeutung. ² Von ihnen wird erwartet, dass sie ihre Eigentumsrechte aktiv und verantwortungsvoll auf der Grundlage von transparenten und die Nachhaltigkeit berücksichtigenden Grundsätzen ausüben.	Präambel Abs. 7	¹ Institutionelle Anleger sind für die Unternehmen von besonderer Bedeutung. ² Von ihnen wird erwartet, dass sie ihre Eigentumsrechte aktiv und verantwortungsvoll auf der Grundlage von transparenten und die Nachhaltigkeit berücksichtigenden Grundsätzen ausüben.	<i>„...ausüben, sowie zum Gemeinwohl und zum Klimaschutz beitragen.“</i>

(11) ¹ **Empfehlungen** des Kodex sind im Text durch die Verwendung des Wortes "**soll**" gekennzeichnet. ² Die Gesellschaften können hiervon abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies jährlich offenzulegen und die Abweichungen zu begründen („comply or explain“). ³ Dies ermöglicht den Gesellschaften die Berücksichtigung branchen- oder unternehmensspezifischer Bedürfnisse. ⁴ Eine gut begründete Abweichung von einer Kodexempfehlung kann im Interesse einer guten Unternehmensführung liegen. ⁵ **So trägt der Kodex zur Flexibilisierung und Selbstregulierung der deutschen Unternehmensverfassung bei.** ⁶ Ferner enthält der Kodex **Anregungen**, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann; hierfür verwendet der Kodex den Begriff "**sollte**". ⁷ **Die übrigen sprachlich nicht so gekennzeichneten Teile des Kodex betreffen Beschreibungen gesetzlicher Vorschriften und Erläuterungen.**

Präambel
Abs. 4

¹ Die **Grundsätze** sind aus wesentlichen rechtlichen Vorgaben und elementaren Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung abgeleitet. ² Die Erläuterung, in welcher Weise die Grundsätze von den Organen angewendet werden („apply and explain“), entspricht guter Corporate Governance. ³ **Empfehlungen** des Kodex sind im Text durch die Verwendung des Wortes „**soll**“ gekennzeichnet. ⁴ Die Gesellschaften können hiervon abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies jährlich offenzulegen und die Abweichungen zu begründen („comply or explain“). ⁵ Dies ermöglicht den Gesellschaften, branchen- oder unternehmensspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen. ⁶ Eine gut begründete Abweichung von einer Kodexempfehlung kann im Interesse einer guten Unternehmensführung liegen. ⁷ Ferner enthält der Kodex **Anregungen**, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann; hierfür verwendet der Kodex den Begriff „**sollte**“.

„**richtiger**“ statt „guter Unternehmensführung“-

Diese Formulierung gilt auch für alle anderen Stellen der Kommissions-Empfehlung

	(13) ¹ Der Kodex richtet sich in erster Linie an börsennotierte Gesellschaften und Gesellschaften mit Kapitalmarktzugang im Sinne des § 161 Absatz 1 Satz 2 des Aktiengesetzes. ² Auch nicht kapitalmarktorientierten Gesellschaften wird die Beachtung des Kodex empfohlen.	Präambel Abs. 8	¹ Der Kodex richtet sich an börsennotierte Gesellschaften und Gesellschaften mit Kapitalmarktzugang im Sinne des § 161 Absatz 1 Satz 2 des Aktiengesetzes. ² Nicht kapitalmarktorientierten Gesellschaften mögen die Empfehlungen und Anregungen des Kodex zur Orientierung dienen.	Eine Abschwächung der bisherigen Formulierung schadet. Alle Unternehmen sollten die entsprechenden Ziffern des Kodex anwenden: „...Gesellschaften wird die Beachtung der für sie zutreffenden Bestimmungen des Kodex empfohlen. “
--	--	--------------------	--	--

3	Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat
----------	---

3.3	¹ Für Geschäfte von grundlegender Bedeutung legen die Satzung oder der Aufsichtsrat – dieser gegebenenfalls auch im Einzelfall – Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats fest. ² Hierzu gehören Entscheidungen oder Maßnahmen, die die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage des Unternehmens grundlegend verändern.	Grundsatz 2 Satz 2	² Für Geschäfte von grundlegender Bedeutung legen die Satzung und/ oder der Aufsichtsrat Zustimmungsvorbehalte fest.	Die Definition aus 3.3. sollte aus gutem Grund bleiben.
-----	--	--------------------------	--	---

4.2	Zusammensetzung und Vergütung
------------	--------------------------------------

<p>4.2.2</p>	<p>(1) ¹ Das Aufsichtsratsplenum setzt die jeweilige Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder fest. ² Besteht ein Ausschuss, der die Vorstandsverträge behandelt, unterbreitet er dem Aufsichtsratsplenum seine Vorschläge. ³ Das Aufsichtsratsplenum beschließt das Vergütungssystem für den Vorstand und überprüft es regelmäßig.</p> <p>(2) ¹ Die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsratsplenum unter Einbeziehung von etwaigen Konzernbezügen auf der Grundlage einer Leistungsbeurteilung festgelegt. ² Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden sowohl die Aufgaben des einzelnen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens als auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten in der Gesellschaft gilt. ³ Hierbei soll der Aufsichtsrat das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigen, wobei der Aufsichtsrat für</p>	<p>Grundsatz 23</p> <p>Grundsatz 24</p>	<p>¹ Der Aufsichtsrat legt ein allgemein verständliches System zur Vergütung der Vorstandsmitglieder fest und bestimmt auf dessen Basis die jeweilige Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder. ²</p> <p>Die Hauptversammlung beschließt mit empfehlendem Charakter über die Billigung des vom Aufsichtsrat vorgeschlagenen Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder sowie über den Vergütungsbericht für das vorausgegangene Geschäftsjahr.</p> <p>¹ Das Vergütungssystem trägt zur Umsetzung der strategischen Ziele und der langfristigen Entwicklung des Unternehmens bei. ² Die Ziel- und die Maximal-Gesamtvergütung stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds sowie zur Lage des Unternehmens. ³ Die variablen Vergütungselemente schaffen Anreize zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.</p>	<p>Ob der vorgelegte differenzierte Vorschlag eine Verbesserung in der Praxis bringt, sei dahin gestellt. Die bisherigen Tabellen waren dagegen transparent und praxisnah. Die Entwicklung der Vorstandsvergütungen ist gesellschaftlich nicht mehr vermittelbar und durch Leistung nicht gerechtfertigt. Auch die Zahlung von Pensionen zusätzlich zur exorbitanten Vergütung steht in der berechtigten Kritik.</p> <p>Ein Beschluss der HV ist entbehrlich. Er ist beim Aufsichtsrat besser aufgehoben.</p> <p><i>„...langfristigen und nachhaltigen Entwicklung---“</i></p> <p><i>„...Unternehmens und den Arbeitnehmereinkommen.“</i></p> <p><i>„...Unternehmensentwicklung. Sie enthalten auch soziale, ökologische und an den Arbeitnehmerinteressen orientierte Kriterien.</i></p>
--------------	--	---	---	--

	<p>den Vergleich festlegt, wie der obere Führungskreis und die relevante Belegschaft abzugrenzen sind.</p> <p>(3) Zieht der Aufsichtsrat zur Beurteilung der Angemessenheit der Vergütung einen externen Vergütungsexperten hinzu, soll er auf dessen Unabhängigkeit vom Vorstand bzw. vom Unternehmen achten.</p>	<p>Grundsatz 25</p> <p>D.1</p> <p>D.2</p>	<p>Im Vergütungssystem ist bestimmt,</p> <ul style="list-style-type: none"> - wie für die einzelnen Vorstandsmitglieder die Ziel-Gesamtvergütung bestimmt wird; - welchen relativen Anteil die Festvergütung einerseits sowie kurzfristig variable und langfristig variable Vergütungselemente andererseits an der Ziel-Gesamtvergütung haben; - welche finanziellen und nichtfinanziellen Ziele maßgeblich sind und welcher Zusammenhang zwischen der Erreichung der vorher vereinbarten Ziele und der variablen Vergütung besteht; - welche relativen Bandbreiten für die variablen Vergütungselemente gelten. <p>Der Anteil der langfristig variablen Vergütung soll den Anteil der kurzfristig variablen Vergütung übersteigen.</p> <p>Die Vergütung soll insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile jährliche Aufwands-Höchstbeträge aufweisen.</p>	<p><i>„...haben. Dabei sollen die variablen Elemente das Doppelte der Festvergütung nicht überschreiten.“</i></p> <p><i>„...aufweisen. Er richtet sich auch an einem vom Aufsichtsrat zu beschließenden Verhältnis zum Arbeitnehmerinkommen des Unternehmens (Manager to workers pay ratio)“.</i></p>
--	--	---	--	---