

An den Vorsitzenden der  
Regierungskommission Deutscher Corporate  
Governance Kodex  
Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher  
c/o Deutsches Aktieninstitut e.V.  
Senckenberganlage 28  
60325 Frankfurt am Main

Willich, 28. Januar 2019

Sehr geehrter Herr Professor Nonnenmacher,

ich bedanke mich für die Einladung zur Konsultation der von der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex am 6. November 2018 veröffentlichten Kodexanpassungen und -änderungen 2019. Gerne nehme ich die Gelegenheit wahr, die von der Regierungskommission entwickelten Vorschläge zu kommentieren und ihre wichtige Arbeit so zu unterstützen.

**Aufgrund meines Forschungs- und Beratungsschwerpunktes begrenze ich meine Hinweise auf Aspekte der Besetzung und Arbeitsweise des Aufsichtsrats.**

#### **A. Leitung und Überwachung - Grundsatz 4**

Die Mitwirkung bei der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens ist eine der zentralen Aufgaben des Aufsichtsrats. Gleichzeitig können in der Aufsichtsratspraxis noch immer Unklarheiten darüber beobachtet werden, wie weit diese Mitwirkung gehen und wie diese organisiert werden sollte. Die Spannweite reicht von Gremien, die eine strategische Planung „zustimmend zur Kenntnis nehmen“, bis zur Einrichtung von Strategieausschüssen und mehrtägigen Strategieworkshops.

Die Formulierung in Grundsatz 4, die strategische Ausrichtung sei mit dem Aufsichtsrat lediglich abzustimmen, deckt sich nicht mit dem gebotenen Mitwirkungsanspruch und birgt das Risiko einer unerwünschten Rollenbegrenzung des Aufsichtsrats. Zudem entspricht dies nicht dem mit der Änderung der Vorstandsvergütung verfolgten engen Einbindungsansatz des Aufsichtsrats in die Umsetzung der Strategie.

#### **Vorgeschlagene Formulierung:**

---

*Grundsatz 4: „Der Vorstand entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens und sorgt für ihre Umsetzung. Der Aufsichtsrat soll bei der Strategieentwicklung intensiv eingebunden werden und die Umsetzung der strategischen Maßnahmen überwachen.“*

---

Darüber hinaus sollte die Kommission aufgrund der hohen Bedeutung der Strategiearbeit im Aufsichtsrat in Erwägung ziehen, die Einrichtung eines Strategieausschusses als Anregung aufzunehmen.

#### **A. Leitung und Überwachung - Grundsatz 9 - A.7**

Eine wesentliche Voraussetzung für eine eignungsorientierte Besetzung bildet die Entwicklung und laufende Überprüfung eines Kompetenzprofils sowie eine langfristige Nachfolgeplanung für den Aufsichtsrat. Diese beiden Punkte sollten daher in der Empfehlung ergänzt werden.

##### **Vorgeschlagene Formulierung:**

---

*Grundsatz 9, A.7: „Der [...] besetzt ist. Der Ausschuss soll ein Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat und seine Ausschüsse sowie eine langfristige Nachfolgeplanung für den Aufsichtsrat entwickeln. Er soll dem Aufsichtsrat auf dieser Basis geeignete Kandidaten für dessen Vorschläge an die Hauptversammlung zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern benennen.“*

---

#### **A. Leitung und Überwachung - Grundsatz 13 - A.11**

In der Aufsichtsratspraxis stellen eine ausschließlich sitzungsorientierte Arbeitsweise der Gremien sowie zum Teil erhebliche Informationsasymmetrien zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern eine der bedeutendsten Ursachen für Überwachungsdefizite dar. Hier ist der Aufsichtsratsvorsitzende in der Pflicht, die Aufsichtsratsmitglieder auch zwischen den Sitzungen einzubinden und zu informieren. Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte daher zwischen den Sitzungen nicht nur mit dem Vorstand, sondern auch mit den Aufsichtsratsmitgliedern regelmäßig Kontakt halten, wenn auch in geringerer Intensität.

##### **Vorgeschlagene Formulierung:**

---

*Grundsatz 3 - A.11: „[...] beraten. Auch zu den Aufsichtsratsmitgliedern soll der Aufsichtsratsvorsitzende regelmäßig Kontakt halten, insbesondere bei unvorhergesehenen Unternehmensentwicklungen sowie im Vorfeld wichtiger Entscheidungen.“*

---

#### **A. Leitung und Überwachung - Grundsatz 14**

Eine bloße Unterstützung der durch die Aufsichtsratsmitglieder eigenverantwortlich wahrzunehmenden Aus- und Fortbildungsmaßnahmen belässt die Qualifizierungsverantwortung bei dem einzelnen Aufsichtsratsmitglied. Es sollte jedoch in der Verantwortung des Unternehmens und des Gesamtaufsichtsrats liegen, mögliche Kompetenzdefizite neuer (Onboarding) und aktueller Aufsichtsratsmitglieder zu identifizieren und durch geeignete Maßnahmen zu adressieren. Zudem sollte die inhaltliche Verbindung zur Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats hergestellt werden.

**Vorgeschlagene Formulierung:**

---

*Grundsatz 14: „Der Aufsichtsrat identifiziert im Rahmen seiner Selbstbeurteilung mögliche Aus- und Fortbildungsbedarfe der Aufsichtsratsmitglieder und initiiert geeignete interne oder externe Aus- und Fortbildungsmaßnahmen. Dies umfasst auch notwendige Onboarding-Maßnahmen für neue Aufsichtsratsmitglieder.“*

---

Die Empfehlung A.12 könnte entfallen beziehungsweise entsprechend angepasst werden.

**A. Leitung und Überwachung - VII. Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats**

Ebenso wie bei der Mehrzahl der anderen, mit römischen Ziffern markierten Abschnitte sollte auch hier ein Grundsatz als Best Practice formuliert werden. Ansonsten könnte in der Aufsichtsratspraxis der Eindruck entstehen, dass zwei „Klassen“ von Empfehlungen bestehen, was der Bedeutung einer systematischen Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats nicht entspräche und zu einer geringeren Beachtung dieser Empfehlung beitragen könnte.

**Vorgeschlagene Formulierung:**

---

*Grundsatz „Neu“: „Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für seine geeignete Besetzung sowie eine wirksame Überwachungstätigkeit und überprüft dies im Rahmen seiner regelmäßigen Selbstbeurteilung.“*

---

Auch aus Investorenperspektive kommt der Eignung der Aufsichtsratsmitglieder sowie der Wirksamkeit des Aufsichtsrats eine große Bedeutung zu. In Anlehnung an internationale Best Practices sollte daher die Transparenz über den Evaluierungsansatz (Vorgehen, wesentliche Erkenntnisse, Verbesserungsmaßnahmen) durch die Aufnahme in einer entsprechenden Empfehlung gestärkt werden.

**Vorgeschlagene Formulierung:**

---

*Empfehlung „A. Neu“: „Der Aufsichtsrat soll in seinem Bericht an die Hauptversammlung über seine regelmäßige Selbstbeurteilung berichten. Dies betrifft die Frage, ob und wie eine Evaluierung im Berichtsjahr durchgeführt wurde und beinhaltet die Darlegung des Evaluierungsvorgehens, der wesentlichen Erkenntnisse und mögliche Verbesserungsmaßnahmen.“*

---

**B. Zusammensetzung des Aufsichtsrats - Grundsatz 20 - B.2**

Eine eignungsorientierte Besetzung des Aufsichtsrats erfordert neben der Entwicklung eines Kompetenzprofils auch eine langfristige Nachfolgeplanung (s.o.), die Veränderungs- und Ersatzbedarfe frühzeitig adressiert und die Basis für systematische Such- und Auswahlprozesse bildet. Diese Aspekte sollten sich ebenfalls in der Empfehlung wiederfinden.

Darüber hinaus kommt es aufgrund der unverändert beibehaltenen Formulierung in der Aufsichtsratspraxis noch immer zu Unklarheiten bei der Abgrenzung von „Zielen“ und „Kompetenzprofil“. Sinnvoll und inhaltlich überzeugender wäre es daher, die Ziele für seine Zusammensetzung in das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats zu integrieren. Zudem sollte klargestellt werden, dass neben der Fachexpertise auch die persönlichen Kompetenzen sowie der Fit mit dem Aufsichtsrats-Team im Auswahlprozess berücksichtigt werden.

Bereits heute finden sich in der Aufsichtsratspraxis vereinzelt Beispiele, in denen Wahlvorschläge auf der Grundlage eines Kompetenzprofils begründet sowie der Such- und Auswahlprozess im Rahmen der Berichterstattung an die Hauptversammlung erläutert wird. Über die Aufnahme entsprechender Empfehlungen wird die Transparenz für die Hauptversammlung deutlich verbessert und gleichzeitig die Entscheidungsqualität aufgrund der Begründungsnotwendigkeit erhöht.

**Vorgeschlagene Formulierung:**

---

*Grundsatz 20 - B.2: „Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung neben einer langfristigen Nachfolgeplanung ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium entwickeln, das auch konkrete Ziele für seine Zusammensetzung umfasst. Das Kompetenzprofil soll dabei neben fachlichen Aspekten auch notwendige persönliche Kompetenzen sowie die Teamfähigkeit des Aufsichtsratsmitglieds berücksichtigen. Der Stand [...] informieren.“*

*Grundsatz 20 - B.5 (neu): „Der Aufsichtsrat soll Wahlvorschläge an die Hauptversammlung auf Basis des Kompetenzprofils begründen und erläutern, in welcher Weise der Vorschlag die Ausfüllung des Kompetenzprofils unterstützt.“*

*Grundsatz 20 - B.6 (neu): „Der Aufsichtsrat soll in seinem Bericht an die Hauptversammlung den Such- und Auswahlprozess für Wahlvorschläge erläutern. Dies betrifft zum Beispiel den Einsatz eines externen Personalberaters oder die Tätigkeit des Nominierungsausschusses.“*

---

**B. Zusammensetzung des Aufsichtsrats - B.7**

Ich begrüße ausdrücklich, dass sich die Kodex-Kommission des Themas Unabhängigkeit in dieser erweiterten Form angenommen hat.

Kriterienkataloge zur Definition von Unabhängigkeit können dabei immer nur approximativ versuchen, Leitplanken für Aufsichtsräte zu formulieren. Sie sind jedoch nur eingeschränkt in der Lage, den eigentlich relevanten Aspekt der **persönlichen Unabhängigkeit** greifbar zu machen, da es sich hierbei eher um eine „Geisteshaltung“ handelt. Daher ist es meines Erachtens sinnvoll, diesen - wenn auch schwer greifbaren - Aspekt in Form eines Grundsatzes zu formulieren und dem Abschnitt voranzustellen.

**Vorgeschlagene Formulierung:**

---

*Grundsatz „Neu“: „Die Aufsichtsratsmitglieder verfügen über die notwendige persönliche Unabhängigkeit, die unbeeinflusste Entscheidungen im Interesse des Unternehmens ermöglichen (independence of mind).“*

---

Darüber hinaus sollte der Aspekt des Umgangs mit möglichen Interessenkonflikten aufgegriffen und erläutert werden. Denn dies würde verdeutlichen, dass eine eingeschränkte Unabhängigkeit an sich nicht problematisch sein muss und so zu einer Entstigmatisierung des Begriffes beitragen.

Abschließend möchte ich noch einige kurze Hinweise zu den Themen „Vorstandsvergütung“ sowie „Kodexstruktur/Einführung von Grundsätzen“ geben, ohne hier konkrete Formulierungsvorschläge zu machen.

**Vorstandsvergütung**

Ich teile das Ziel der Kodex-Kommission, zu einer Komplexitätsreduktion sowie zu einer stärkeren Akzeptanz der Vergütung von Vorständen beitragen zu wollen. Es ist jedoch fraglich, ob dies mit dem gewählten Ansatz erreicht werden kann.

Dabei halte ich unter dem Gesichtspunkt der Unternehmenssteuerung insbesondere das Herunterbrechen strategischer Initiativen auf Jahresziele für problematisch, da hier - ebenso wie im Bereich der operativen Planung - das Risiko einer systematischen Unterplanung besteht und die Abgrenzung zu den Jahreszielen aus der Kurzfristplanung verschwimmt (idealerweise stehen diese ja bereits in einer Verbindung zu den langfristigen Zielen). Darüber hinaus entstehen systematische Anreize für den Vorstand, seine Informationsasymmetrien gegenüber dem Aufsichtsrat auszunutzen und „vergütungsmaximierend“ zu handeln. Dies gilt insbesondere für Situationen, in denen etwa aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen strategische Ziele angepasst werden müssten, dies aber nicht erfolgt, um den „langfristigen Jahresbonus“ nicht zu gefährden.

**Kodexstruktur/Einführung von Grundsätzen**

Ausdrücklich zu begrüßen ist die neue Kodexstruktur sowie die Einführung von Grundsätzen, wodurch die Verständlichkeit und Lesbarkeit des Kodex sowie die inhaltliche Handlungsorientierung für die Kodexanwender deutlich verbessert wurde. Problematisch ist jedoch die weitere „Anreicherung“ der Corporate-Governance-Berichterstattung durch das „apply-and-explain“-Prinzip, ohne eine gesamthafte Betrachtung der verschiedenen Berichterstattungs-elemente (Bericht des Aufsichtsrats, Corporate Governance Bericht, Erklärung zur Unternehmensführung). Zur Akzeptanzsicherung sowie zur Verbesserung der Transparenz wäre es meines Erachtens sinnvoll, wenn seitens der Kodex-Kommission ein einheitlicher Berichtsrahmen entwickelt würde.

Die diesjährigen Kodexvorschläge bieten wichtige Impulse zur Weiterentwicklung der Aufsichtsratsstätigkeit. Ich würde mich freuen, wenn die Kodex-Kommission meine Anmerkungen und Vorschläge im Rahmen der weiteren Diskussion berücksichtigt und hoffe, hiermit einen konstruktiven Beitrag für den Diskussionsprozess der Kommission geleistet zu haben.

Ich wünsche der gesamten Kommission viel Erfolg bei Ihrer wichtigen Arbeit und verbleibe

mit besten Grüßen

Ihr

Prof. Dr. Peter Ruhwedel  
Geschäftsführer