

Vereinigung der Aufsichtsräte in Deutschland e.V. (VAR)

Prinz-Georg-Straße 91 | 40479 Düsseldorf

Herrn  
Professor Dr. Rolf Nonnenmacher  
Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex  
c/o Deutsches Aktieninstitut e.V.  
Senckenberganlage 28  
60325 Frankfurt am Main

Düsseldorf, 31. Januar 2019

Sehr geehrter Herr Professor Nonnenmacher,

**bitte stoppen Sie das laufende Verfahren! Der Kodex ist noch längst nicht fertig.**

Zahlreiche Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzende haben bereits profunde sachliche Kritik an einzelnen Regelungen Ihres Entwurfes geübt oder werden dies noch tun. Diese Kritik möchten wir an dieser Stelle nicht wiederholen, sondern sie in ihrer Kritik dahingehend unterstützen, dass Sie diese Kritik nicht nur zur Kenntnis nehmen, sondern dass Sie die von Ihnen **aus der Kritik gezogenen Schlussfolgerungen schriftlich erläutern und nochmals zur Diskussion stellen**.

Natürlich nehmen auch wir die Gelegenheit zur Stellungnahme gerne wahr und erlauben uns die nachstehenden Anmerkungen in Kurzform. Bitte nehmen Sie es uns nicht übel, dass wir nicht nur die inhaltlichen Punkte des Entwurfes für einen neuen Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) kritisch würdigen, sondern auch den Kontext kommentieren und dies mit konkreten Forderungen verbinden.

Vorweg und um Missverständnissen vorzubeugen:

**Auch wir wollen einen Kodex (aber einen solchen, der diesen Namen verdient).** Nicht etwa, weil nachgewiesen wäre, dass die bloße Existenz eines Kodex die Corporate Governance der deutschen Unternehmen besser gemacht hätte (dies ist aus unserer Sicht Wunschdenken), sondern weil der globale Kapitalmarkt Orientierung für die Verlässlichkeit und Transparenz braucht. Ein Kodex darf allerdings nicht Unternehmen in Formate zwingen, sondern muss Leitplanken für die individuelle Gestaltung der Unternehmenskultur geben. Alles andere ist eine unzulässige Einschränkung der durch das Grundgesetz garantierten (unternehmerischen) Freiheiten für die verantwortlichen Organe.

**Und auch wir sehen die Notwendigkeit einer Kommission (aber einer, die sich nicht als Regelgeber, sondern als Moderator versteht),** die die Corporate Governance Leitlinien stetig (transparent, im offenen Dialog und ohne zeitlichen Druck) weiterentwickelt. Ein Kodex - wie

er Ihnen vorschwebt - muss in einem transparenten, rechtsstaatlichen Verfahren zustande kommen. §161 AktG schafft insoweit keine Rechtsgrundlage für die Schaffung eines Kodex, sondern setzt vielmehr ein rechtmäßiges Verfahren des Zustandekommens und damit auch einen legitimierte(n) Kodex-Geber voraus.

Zu unseren Kritikpunkten und Forderungen Im Einzelnen:

- 1. Legitimation.** Der aus dem Jahr 2002 stammende Arbeitsauftrag, Investoren die deutsche Corporate Governance zu erklären, ist unstrittig abgearbeitet und hat sich damit erledigt. Es fehlt Ihrem Gremium daher - jedenfalls mittlerweile - die grundsätzliche und die spezielle Legitimation, beliebige und insbesondere solche Regelungen zu schaffen, die mit den Gesetzen nicht übereinstimmen oder sogar über diese hinausgehen. **Wir fordern Sie deshalb auf, den DCGK-Reformprozess zu stoppen und zunächst - von zuständiger Stelle - eine neue Legitimation und einen neuen Arbeitsauftrag einzuholen.** Hilfsweise fordern wir, dass der Kodex keine Regelungen schafft, die über die maßgeblichen Gesetze hinausgehen oder hinter diesen zurückbleiben.
- 2. Dialog.** Wir konnten - zu unserer großen Enttäuschung, weil wir Ihnen ausdrücklich das Angebot zur Unterstützung und Zusammenarbeit gemacht hatten - seit und während der im Juni 2017 begonnenen Arbeiten am DCGK-Entwurf den Eindruck gewinnen, dass Sie an einem echten Dialog nicht interessiert sind. Es ist für uns auch unverständlich, warum Sie - unter Verstoß gegen Ziff.6 (Kodex-Konferenz) Ihrer selbst gegebenen Geschäftsordnung – ausgerechnet 2018 auf die traditionelle jährliche Konferenz verzichtet haben; dort hätten Sie mit allen Stakeholder über Ziele und Inhalte eines ‚grundlegend zu überarbeitenden‘ Kodex diskutieren können. Besonders ärgerlich ist aus unserer Sicht auch, dass nach der Veröffentlichung des Entwurfs viel zu wenig Zeit und Gelegenheit für Reflexion, Diskurs und Meinungsbildung blieb. Das wird der Bedeutung des Themas für die Unternehmen und den Wirtschaftsstandort nicht gerecht. **Wir fordern Sie deshalb auf, die ‚Konsultation‘ abubrechen und diese in einen offenen und transparenten Kommunikationsprozess umzuwandeln,** in dem alle relevanten Gruppen miteinander in den Dialog kommen (mit ausreichend Zeit und Gelegenheit, über Grundsätzliches und Spezielles zu reden.

Rein vorsorglich nehmen wir auch zu der inhaltlichen Seite Ihres Entwurfes Stellung:

- 3. Selbstregulierung.** Der Kodex sollte ursprünglich ein Instrument zu Selbstregulierung der Wirtschaft sein. Allerdings ist Ihre Regierungskommission alles andere als ein Abbild der börsennotierten Unternehmen, stattdessen dominieren Investoren, Wirtschaftsprüfer und Aktionärsschützer. Der vorgelegte DCGK-Entwurf ist nicht Ausdruck einer Selbstverpflichtung, sondern eine grob rechtswidrige Fremdverpflichtung. **Wir fordern Sie deshalb auf, den Kodex erst dann zu beschließen und zu veröffentlichen, nachdem Sie hierzu ein förmliches Votum der börsennotierten Unternehmen eingeholt haben – nur dann hätte der „Kodex“ seinen Namen verdient.**

4. **Good Governance.** Ihr DCGK-Entwurf ist trotz der Kürzungen noch immer sehr detailliert und Ausdruck einer „one-size-fits-all“-Philosophie. Es gibt aber nicht das EINE Ideal, das alle anstreben sollen. **Wir fordern Sie deshalb auf, auf kleinteilige, starre Vorgaben zu verzichten und stattdessen durch Leitlinien Raum für maßgeschneiderte, individuelle Unternehmenslösungen zu schaffen.**
5. **KODEX-System I.** Auch wenn wir die gesetzliche Regelung des §161 AktG („Entsprechenserklärung“) nicht für gelungen und eigentlich für überflüssig halten, akzeptieren wir natürlich, dass dies ein verbindliches geltendes Gesetz ist. Dem dort Geltung verschafften ‚comply-or-explain‘-Prinzip könnte man - ohne einen ausformulierten Kodex zu schaffen - dadurch Rechnung tragen, dass die relevanten Informationen in Form einer Checkliste abgefragt werden. Wir verweisen insoweit auf unseren - Ihnen bereits seit längerem bekannten - Entwurf einer modernen, einfachen und schlichten Lösung. Es sei angemerkt, dass diese Lösung sowohl in Kreisen der Wissenschaft als auch bei institutionellen Investoren und Proxy Advisory Beratern auf Zustimmung stößt. **Wir fordern Sie daher auf, auf ausschweifende Formulierungen zu verzichten und stattdessen eine unserem Vorschlag entsprechende CHECKLISTE in den Kodex aufzunehmen.**
6. **KODEX-System II.** Das nunmehr - mit gravierenden handwerklichen Mängeln (siehe hierzu u.a. die Stellungnahme des Arbeitskreises Corporate Governance Reporting der Schmalenbach Gesellschaft) - in den Entwurf eingeführte „Apply-and-Explain“-Prinzip ist aus unserer Sicht grundsätzlich der richtige Weg in die Zukunft, aber hier leider ganz falsch gemacht. Das aus dem monistischen System stammende, auf Integrated Reporting ausgerichtete Prinzip kann nicht ‚einfach so‘ per Federstrich auf unser dualistisches System übertragen werden. Vor allem darf es nicht „on top“ kommen, weil das für zusätzliche Bürokratie sorgen würde. Wir haben Ihnen schon im November 2017 unseren – auf Prinzipien und Werten basierenden - Diskussionsentwurf „KODEX2018“ als Arbeitsgrundlage an die Hand gegeben und dabei auf den KING IV Report (dem jetzt auch die UK mit ihrem neuen Kodex gefolgt sind) nachdrücklich hingewiesen. **Wir fordern Sie deshalb auf, vor Abschluss des laufenden DCGK-Überarbeitung-Verfahrens zunächst einen Dialog-Prozess einzuleiten, um das „Apply-and-Explain“-Prinzip für unser Two-Tier-System handhabbar machen.**
7. **Vorstandsvergütungen.** Was die konkreten Änderungen angeht: Aus unserer Sicht braucht niemand derart detaillierte Kodex-Regelung zum Thema Vorstandsvergütungen – weil zu dem Thema bereits alles gesagt und getan ist und die institutionellen Investoren sich bereits anderen, wichtigeren Themen zugewandt haben (siehe hierzu u.a. das aktuelle CEO-Schreiben von Larry Fink, Blackrock). **Wir fordern Sie deshalb auf, sich bei dem Thema Vorstandsvergütung auf das Allernötigste zu beschränken und dafür wichtigere Themen, wie z.B. Soziale Verantwortung und Klima, zu adressieren – im Sinne eines Kodex, der Orientierung gibt, statt zu bevormunden.**

**8. Weiterentwicklung.** Der Kodex ist noch fertig! Und einen halbfertigen Kodex braucht niemand. Es hat in den vergangenen 10 Jahren in der Politik, in der Gesellschaft und in der Wirtschaft einen gewaltigen Wandel des Bewusstseins in Bezug auf Corporate Governance Themen gegeben. **Wir fordern Sie deshalb auf, in Ihrem DCGK-Entwurf auch substantielle Aussagen zu den Themen Mitbestimmung, Konzern, Internationale Unternehmung zu machen.**

**Bitte stoppen Sie das laufende Verfahren!** Wir haben über 18 Monate auf die von Ihnen im Juni 2017 angekündigte ‚grundlegende Überarbeitung‘ gewartet, deren Ergebnis für uns – vorsichtig formuliert – eine große Enttäuschung war. Da kommt es auf ein paar Monate jetzt nicht an.

Denn eines sollte Ihnen durch ‚Konsultation‘ klar geworden sein: **der Kodex ist noch längst nicht fertig.** Unsere Unternehmen und der Wirtschaftsstandort Deutschland brauchen angesichts der digitalen Transformation dringender denn je einen dynamischen, zukunftsfähigen Kodex, der diesen Namen auch verdient und den Unternehmen hilft, ihre Stakeholder-Kultur weiterzuentwickeln. Wie hilft Ihr DCGK-Entwurf den börsennotierten Unternehmen, z.B. auf das CEO-Schreiben von Larry Fink (Blackrock) Kodex-konform zu reagieren?

**Es besteht noch viel Gesprächsbedarf** auf allen Ebenen, um das Ziel eines zukunftsorientierten Kodex zu erreichen. Und **der Dialog ist es doch gerade, was gute Governance ausmacht.**

Mit freundlichen Grüßen

Peter Dehnen  
(Vorstandsvorsitzender)