

Ausführungen
von
Dr. Gerhard Cromme

Vorsitzender der Regierungskommission
Deutscher Corporate Governance Kodex

anlässlich

der

6. Konferenz
Deutscher Corporate Governance Kodex

am

6. Juli 2007 in Berlin

Es gilt das gesprochene Wort.

Meine Damen und Herren,

mein bereits traditioneller Bericht über gute Unternehmensleitung und -kontrolle umfasst heute folgende Schwerpunkte:

- Zunächst möchte ich ganz kurz auf die weiterhin sehr gute Akzeptanz des Deutschen Corporate Governance Kodex eingehen.
- Sodann werde ich aktuelle Themen und Beschlüsse der letzten Sitzung der Kodex-Kommission behandeln und anschließend
- einige weitere aktuelle Corporate-Governance-Fragen ansprechen.

(1) Ergebnisse der aktuellen BCCG-Studie

Meine Damen und Herren,

als Vorsitzender der Regierungskommission freue ich mich natürlich besonders über die hohe Akzeptanz, die der Deutsche Corporate Governance Kodex als Maßstab guter Unternehmensleitung und -kontrolle inzwischen erreicht hat.

Das bereits hohe Niveau der Vorjahre hat sich auch im Jahr 2007 weiter verbessert. Das gilt insbesondere für den Leitindex DAX, den Trendsetter guter Corporate Governance in Deutschland.

Das Berlin Center of Corporate Governance (BCCG) unter Leitung von Professor Axel von Werder erarbeitet im Auftrag der Regierungskommission jedes Jahr eine unabhängige Studie zur Akzeptanz der Empfehlungen und der Anregungen des Kodex. Die aktuelle Studie wurde im Mai der Öffentlichkeit vorgestellt. Ich möchte nur kurz auf die erfreulichen Ergebnisse eingehen, denn die Studie liegt für Sie im Foyer aus:

Wir erreichen vor allem bei den DAX-Unternehmen inzwischen Zustimmungsquoten von fast 100 Prozent, so dass es wenig Sinn hat, hier im Einzelnen weitere Veränderungen im Nachkomma-Bereich vorzustellen. Ich möchte Ihnen nur zwei Kennziffern im Vorjahresvergleich nennen, die die hohe Zustimmung dokumentieren: Im Durchschnitt werden im DAX inzwischen 97,3 Prozent oder absolut 78,8 aller 81 Empfehlungen befolgt. Nur vier Empfehlungen werden von weniger als 90 Prozent der Unternehmen angenommen. Im Jahr 2006 waren es

im Durchschnitt 96,7 Prozent oder absolut 79,3 von damals 82 Empfehlungen. Im M-DAX und S-DAX ist das Zustimmungsniveau zwar niedriger, es liegt aber immer noch deutlich über 80 Prozent.

Angesichts dieser Ergebnisse kann ich erneut nur festhalten, dass der Kodex inzwischen der akzeptierte Standard für gute Corporate Governance in Deutschland ist. Im Jahr 2002 übrigens, als wir ihn erstmals der Öffentlichkeit präsentiert haben, schrieb der eine oder andere in den Medien, dass der Kodex „im Ergebnis ein Weichspüler“ sei. Eine Aktionärsvereinigung sah in ihm gar einen „Marketing-Gag“. Das war schon damals nicht meine Meinung, und die BCCG-Studien weisen jedes Jahr nach, dass diese Einschätzungen den Kern des Kodex nicht getroffen haben. Sie als Vorstände und Aufsichtsräte haben den Kodex weitestgehend akzeptiert, und genau das ist es, worum es uns in der Regierungskommission geht. Und auch die Medien nutzen den Kodex mehr denn je als Referenzgröße für gute Unternehmensleitung und -kontrolle.

(2) Beschlüsse der Kodex-Kommission vom 14. Juni 2007

Meine Damen und Herren,

wie in den Vorjahren möchte ich einige Themen der aktuellen Corporate-Governance-Diskussion in Deutschland aufgreifen, die auch die Regierungskommission in ihrer letzten Plenarsitzung am 14. Juni beschäftigt haben. Dabei werde ich Ihnen die gefassten Beschlüsse kurz erläutern.

Beim Thema Vorstand sind es das Spannungsverhältnis zwischen Ressortverantwortung und Gesamtverantwortung sowie die Begrenzung der Abfindungen für ausscheidende Vorstände. Beim Thema Aufsichtsrat geht es um die Einrichtung eines Nominierungsausschusses für die Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat. Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam betrifft die Behandlung des hochaktuellen Themas Compliance.

Meine Damen und Herren,

Sie wissen, dass wir uns in der Kodex-Kommission in den ersten Jahren vornehmlich mit dem Aufsichtsrat und in Bezug auf den Vorstand mit Vergütungsfragen beschäftigt haben. Im Zuge der internationalen Entwicklungen der letzten Jahre treten vermehrt Themen auf, die Governance-Fragen zum Vorstand jenseits der Vergütung betreffen.

Gesamtverantwortung des Vorstands und Einstimmigkeitsprinzip

Dabei geht es zum einen um die Themen Gesamtverantwortung und Einstimmigkeitsprinzip im Vorstand. Vieles ist dabei zwingend durch das Aktiengesetz vorgegeben. Gleichwohl ist unter Corporate-Governance-Gesichtspunkten zu diskutieren, wie gerade in diversifizierten, weltweit tätigen Unternehmen das Spannungsverhältnis zwischen der Gesamtverantwortung und der Ressortverteilung im Vorstand zu gestalten ist. Bestimmte Aufgaben können nur vom Gesamtorgan wahrgenommen werden, andere können am besten in Ressortverantwortung gelöst werden. Es darf aber keine Blockade geben, und der Vorstand muss jederzeit handlungsfähig bleiben.

Dies vor Augen hat die Regierungskommission die Empfehlung in Ziffer 4.2.1 Satz 2 konkreter gefasst. Die Geschäftsordnung, die die Arbeit des Vorstands behandelt, soll insbesondere die Ressortzuständigkeiten einzelner Vorstandsmitglieder, die dem Gesamtvorstand vorbehaltenen Angelegenheiten sowie die erforderliche Beschlussmehrheit bei Vorstandsbeschlüssen – sei es Einstimmigkeit oder Mehrheitsbeschluss – regeln. Damit trägt die Kodex-Kommission einem Grundanliegen des Kodex, nämlich der Herstellung von Transparenz, erneut Rechnung. Die Gesellschaften legen heute auch ihre Geschäftsordnungen den Anlegern offen und behandeln sie nicht mehr quasi als Geheimdokumente.

Abfindungen für Vorstände

Ein weiteres Thema im Bereich Vorstand behandelt die Höhe der Abfindungen ausscheidender Vorstandsmitglieder. In der öffentlichen Diskussion um Abfindungszahlungen für Vorstände haben einige wenige, aber recht spektakuläre Fälle das ganze System in Misskredit gebracht. In diesen Fällen kann man sich in der Tat die Frage stellen, ob und inwieweit der betreffende Aufsichtsrat seiner Sorgfaltspflicht nachgekommen ist.

Die Abkoppelung der Abfindungszahlungen von der Bestelldauer ist eine Möglichkeit, dem Unternehmen wie auch dem einzelnen Vorstandsmitglied gerecht zu werden. Die langfristige Entwicklung des Unternehmens wird nicht tangiert, und das Vorstandsmitglied bleibt dennoch angemessen abgesichert. Ziffer 4.2.3 des Kodex schlägt deshalb in einer neuen Anregung vor, dass bei Neu- oder Wiederbestellungen darauf geachtet werden soll, dass Zahlungen an ein Vorstandsmitglied aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne

wichtigen Grund einschließlich Nebenleistungen zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten – das ist der so genannte Abfindungs-Cap. Als zusätzliche Begrenzung sollte nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags vergütet werden. Zur Grundlage der Berechnung sollten dabei die Gesamtvergütung des abgelaufenen und die voraussichtliche Gesamtvergütung des laufenden Geschäftsjahres gemacht werden. Durch den ausdrücklichen Hinweis auf das Fehlen eines wichtigen Grundes als Anspruchsvoraussetzung betont der Kodex die gesetzliche Lage, dass beim Vorliegen eines die Beendigung der Vorstandsbestellung rechtfertigenden wichtigen Grundes überhaupt keine Abfindung gezahlt werden darf.

Von der Anregung betroffen sind im Übrigen auch die so genannten Change-of-Control-Klauseln. Allerdings erkennt die Regierungskommission an, dass bei einem vom Vorstandsmitglied nicht veranlassten Ausscheiden infolge eines Kontrollwechsels in angemessenem Umfang auch abweichende Lösungen gerechtfertigt sein können. Die Obergrenze sollte in solchen Fällen bei 150 Prozent des Abfindungs-Caps liegen.

Diese neue Anregung ist das Ergebnis einer sehr intensiven, teilweise auch kontroversen Diskussion in der Kommission – das möchte ich hier nicht verschweigen. Das liegt wesentlich darin begründet, dass es eigentlich keine typische Abfindungssituation gibt, die die Mehrzahl der auftretenden Fälle betrifft. Zur Entscheidung des Aufsichtsrats stehen vielmehr immer singuläre Situationen mit den ihnen eigenen Besonderheiten. Hinzu kommt, dass regelmäßig recht komplexe Rechtsfragen mit schwierigen arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Auswirkungen zu lösen sind. Aber am Ende hat die Kommission in der Tradition ihrer bisherigen Arbeit wiederum eine Regelung erarbeitet, die auch die Kommissionsmitglieder mittragen konnten, die aus den vorgenannten Gründen einer Regelung im Kodex grundsätzlich skeptisch gegenüber stehen.

Mit der verabschiedeten Anregung halten wir weiterhin an der fünfjährigen „normalen“ Laufzeit eines Vorstandsvertrags fest, in der wir das „höhere Gut“ sehen. Wir möchten, dass Unternehmen und Vorstand eine sichere Planungszeit von fünf Jahren haben, in der man gemeinsam die Zukunft des Unternehmens gestalten kann, ehe erneut die Frage der Vertragsverlängerung ansteht. Um die Dauer der Restlaufzeit des Vorstandsvertrags nicht zum entscheidenden Kriterium für die Höhe der Abfindungen zu machen und die Rufe nach einer grundsätzlichen Verkürzung der Vertragsdauer nicht zu verstärken, regen wir nun an, die Abfindung von der Laufzeit abzukoppeln und sie der Höhe nach auf zwei Jahresvergütungen

zu begrenzen. In der Praxis wird diese Anregung im Prinzip nur dann zum Zuge kommen, wenn in den ersten zwei Jahren, jedenfalls in der ersten Hälfte, der Vertragslaufzeit etwas Unvorhergesehenes geschieht.

Meine Damen und Herren,

und nun zu den Beschlüssen, die die Regierungskommission zum Thema Aufsichtsrat getroffen hat.

Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats

Im Zusammenhang mit der Qualifikation von Aufsichtsräten stehen auch Fragen der Auswahl und Beurteilung geeigneter Kandidaten auf der Anteilseignerseite in der Diskussion. Diese Fragen gehören zu den originären Aufgaben des Aufsichtsrats und werden in der internationalen Praxis von so genannten Nominierungsausschüssen behandelt. Auch die EU-Kommission schlägt die Einrichtung solcher Ausschüsse vor.

Die Regierungskommission hat sich ebenfalls mit dieser Frage beschäftigt. Ein Nominierungsausschuss kann zum einen klare Anforderungsprofile erarbeiten, welche Qualifikationen das Unternehmen von seinen Aufsichtsräten erwartet. Diese sind immer wieder zu überprüfen, denn Unternehmen verändern sich ständig, und somit können sich auch die Anforderungen an die Gremienmitglieder verändern. Zum anderen kann dieser Ausschuss auch kontinuierlich und gezielt das nationale und internationale Umfeld daraufhin beobachten, welche Persönlichkeiten überhaupt zur Verfügung stehen. Auch wenn man es in der Öffentlichkeit nicht glauben mag: Der Markt für geeignete Kandidaten für die Kontrolle großer, international operierender Unternehmen ist recht klein. Und misst man dem Kriterium der Unabhängigkeit ein stärkeres Gewicht zu, wird der Kreis noch enger.

Die Auswahl neuer Anteilseignervertreter ist in der Praxis bislang wenig transparent. Ein spezieller Nominierungsausschuss kann die Auswahl qualifizierter Kandidaten in einem klar strukturierten und transparenten Entscheidungsprozess mit positiven Auswirkungen auf die Corporate Governance optimieren. Da es nur um die Auswahl geeigneter Anteilseignervertreter geht, soll der Ausschuss ausschließlich mit Mitgliedern der Anteilseignerbank besetzt sein. Die Regierungskommission hat deshalb in einer neuen Ziffer 5.3.3 folgende Empfehlung beschlossen: Der Aufsichtsrat soll einen Nominierungsausschuss bilden, der ausschließlich

mit Vertretern der Anteilseigner besetzt ist und dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten vorschlägt.

Damit wird zudem deutlicher als bisher klargestellt, dass die Auswahl von Kandidaten für eine Mitgliedschaft im Aufsichtsrat ausschließlich in die Verantwortung des Aufsichtsrats fällt – und nicht etwa de facto durch den Vorstand erfolgt, der sich seine Kontrolleure selbst aussuchen darf.

Compliance

Ich möchte jetzt einige Anmerkungen zu Compliance machen. Hier handelt es sich um ein Thema, das Vorstand und Aufsichtsrat in unterschiedlicher Intensität und auch das Zusammenwirken beider Gesellschaftsorgane betrifft.

Compliance – verstanden als die Einhaltung von Recht, Gesetzen und internen Richtlinien im Unternehmen – ist zuvorderst eine Vorstandsaufgabe. Dies stellte der Kodex bisher schon in Ziffer 4.1.3 klar: Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin. Auf Grund der wachsenden öffentlichen Wahrnehmung der Bedeutung von Compliance hat die Regierungskommission beschlossen, die Kodex-Regelung um die eigentlich selbstverständliche Verpflichtung zur Beachtung der unternehmensinternen Richtlinien zu erweitern und sie insgesamt als Compliance-Regelung zu bezeichnen. Das unterstreicht die besondere Bedeutung der Compliance als Teil guter Corporate Governance.

Die Kodex-Bestimmung beschreibt die geltende Gesetzeslage. Denn es ist eine aktienrechtliche Aufgabe des Vorstands, im Rahmen seiner Leitungskompetenz und Leitungspflicht dafür zu sorgen, dass im Unternehmen geeignete Maßnahmen und organisatorische Vorkehrungen getroffen sind, um die Einhaltung des geltenden in- und ausländischen Rechts und der unternehmensinternen Richtlinien zu gewährleisten.

Ein Verstoß gegen geltendes Recht, insbesondere in Bereichen wie Korruption, Kartell- oder Insiderrecht, ist kein Kavaliersdelikt. Die Bußen und Strafen sind erheblich und stehen in keinem Verhältnis zum etwaigen geschäftlichen Vorteil. Schließlich ist es erklärter Zweck der Bußgeldandrohung, auch den durch die Gesetzesverletzung erzielten Gewinn abzuschöpfen. Hinzu kommt in letzter Zeit ein deutlich gesteigertes Risiko, von Geschädigten für Schadens-

ersatz in Anspruch genommen zu werden. Schadensersatzzahlungen können leicht die Höhe der Bußgelder erreichen. Daher kann in Unternehmen nur gelten: „Null Toleranz gegen Gesetzesverstöße!“

Bei der Einrichtung eines Compliance-Systems hat der Vorstand einen weiten unternehmerischen Beurteilungs- und Gestaltungsspielraum. Der Kodex hat bislang und wird auch weiterhin darauf verzichten, von den Unternehmen die Einrichtung konkreter oder spezifischer Compliance-Systeme zu verlangen. Der Kodex bleibt insofern seiner Zielsetzung treu, das deutsche Corporate-Governance-System für den Anleger transparent und nachvollziehbar zu machen, ohne der Unternehmensführung durch eine auch nur beispielhafte Aufzählung die erforderliche und wünschenswerte Flexibilität zu nehmen. Der Vorstand muss vielmehr unter Berücksichtigung der Unternehmensspezifika eigenverantwortlich und nach eigenem Ermessen entscheiden, wie die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen im Unternehmen gewährleistet wird.

Welche Funktion wird also im Sinne guter Corporate Governance dem Aufsichtsrat und seinem Prüfungsausschuss beim Thema Compliance zugewiesen?

Der Aufsichtsrat und sein Prüfungsausschuss überwachen entsprechend der allgemeinen Zuständigkeitsverteilung in der deutschen Aktiengesellschaft die Compliance-Maßnahmen des Vorstands. Durch eine Ergänzung der Ziffer 3.4 Absatz 2 hat die Regierungskommission klargestellt, dass der Vorstand den Aufsichtsrat auch über relevante Fragen der Compliance informiert. Innerhalb des Aufsichtsrats ist die Behandlung von Compliance-Themen auf Grund der Sachnähe von Rechnungslegung, Risikomanagement und Compliance in der Regel dem Prüfungsausschuss zugewiesen. Dieser Best-Practice-Regelung haben wir durch eine Ergänzung der Kodex-Empfehlung in Ziffer 5.3.2 Rechnung getragen.

Zu den Aufgaben des Prüfungsausschusses gehört es, sich das vom Vorstand eingeführte Compliance-Programm vorstellen zu lassen und zu beurteilen, ob es den rechtlichen Anforderungen und der Risikolage der Gesellschaft genügt. Eine Befassung mit Einzelheiten des Programms oder mit bestimmten Compliance-Vorfällen ist in der Regel nicht erforderlich. Insofern sind der Aufsichtsrat oder sein Prüfungsausschuss nicht verpflichtet, jeden Stein im Unternehmen umzudrehen. Allerdings muss der Prüfungsausschuss bei Vorliegen gravierender Verstöße oder Verdachtsmomente seine Überwachungstätigkeit intensivieren. Dann muss er

sich vom Vorstand berichten lassen, welche Maßnahmen ergriffen worden sind oder noch ergriffen werden. Situationsbedingt muss er sogar selbst die Initiative ergreifen.

Meine Damen und Herren,

soweit meine Anmerkungen zu den wesentlichen Beschlüssen der jüngsten Sitzung der Kodex-Kommission. Lassen Sie mich jetzt der guten Ordnung halber auch auf die Bestandspflege des Kodex eingehen – auf die, wie es neudeutsch so schön heißt, „house keeping matters“.

Die Regierungskommission bemüht sich im Kodex stets um eine transparente und vor allem für ausländische Anleger verständliche Gesetzesbeschreibung. Ferner prüft sie ständig, ob Kodex-Empfehlungen und -Anregungen gekürzt oder gestrichen werden können, weil beispielsweise zwischenzeitlich eingetretene Gesetzesänderungen oder Entwicklungen in der Praxis die eine oder andere Kodex-Regelung überflüssig machen.

Wir haben in diesem Jahr bereits einige Kodex-Passagen in diesem Sinne angepasst. Zugleich hat sich die Regierungskommission vorgenommen, die Bereinigungen in der nächsten Zeit weiterzuführen. Wir halten sozusagen „das Ohr am Markt“ und prüfen ständig die Notwendigkeit und Daseinsberechtigung einzelner Passagen. Das ist aus unserer Sicht ein wesentlicher Vorteil einer ständigen Kommission: Wir bleiben dauerhaft mit den Kodex-Themen beschäftigt und sorgen für ständige Aktualität und Flexibilität des Kodex. Ich darf an dieser Stelle allen Mitgliedern der Kommission danken, die zum Teil erhebliche Zeit aufwenden und über die Jahre eine hervorragende Expertise in Sachen guter Unternehmensleitung und -kontrolle zusammengetragen haben.

Im Einzelnen haben wir bereits in diesem Jahr mehrere Bereinigungen vorgenommen, die im Wesentlichen auf die geänderte Gesetzeslage zurückgehen:

- Ziffer 2.3.1 wurde angepasst, da das EHUG (Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister) inzwischen ermöglicht, bestimmte vom Gesetz für die Hauptversammlung verlangte Berichte und Unterlagen einschließlich des Geschäftsberichts nur noch auf der Internetseite der Gesellschaft zusammen mit der Tagesordnung zu veröffentlichen anstatt sie auch auszulegen.

- Die auf der Neufassung des § 30 b WpHG (Wertpapierhandelsgesetz) beruhende Neufassung der Ziffer 2.3.2 ermöglicht es den Gesellschaften, bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen nunmehr die Einberufung der Hauptversammlung mitsamt den Einberufungsunterlagen ausschließlich auf elektronischem Wege zu übermitteln.
- In Ziffer 3.8 haben wir die durch das UMAG (Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts) gesetzlich verankerte Business Judgment Rule als wesentliche gesetzliche Bestimmung ausdrücklich in den Kodex aufgenommen. Dadurch soll insbesondere ausländischen Investoren gezeigt werden, dass dieses wesentliche Instrument auch im deutschen Rechtssystem zur Verfügung steht.
- Des Weiteren wurden die Änderungen der Schwellenwerte für die Stimmrechtsmitteilungen durch das TUG (Transparenzrichtlinie-Umsetzungsgesetz) berücksichtigt und nunmehr die Prozentangaben 3, 15, 20 und 30 zusätzlich in Ziffer 6.2 aufgenommen.
- Ziffer 6.6 greift das Thema Directors' Dealings auf. Der bisherige Absatz 1, der die gesetzliche Regelung des WpHG wiedergab, wurde gestrichen. Anders als bei der Aufnahme der Regelung in den Kodex ist die Veröffentlichung von Directors' Dealings in Deutschland nichts Außergewöhnliches mehr. Im Übrigen ist die gesetzliche Regelung durch mehrere Gesetzesänderungen so komplex geworden, dass ihre Darstellung im Kodex nur schwer mit dem Anspruch des Kodex auf kurze und prägnante Formulierungen in Einklang zu bringen gewesen wäre.
- In Ziffer 7.1.1 wurde berücksichtigt, dass sich aus dem TUG zusätzliche Verpflichtungen hinsichtlich der Rechnungslegung ergeben haben. Das betrifft insbesondere die Erstellung und Veröffentlichung von Halbjahresfinanzberichten, Quartalsfinanzberichten und Zwischenmitteilungen.

(3) Weitere aktuelle Corporate-Governance-Fragen

Meine Damen und Herren,

das waren in Kürze die wesentlichen Ergebnisse der jüngsten Sitzung der Kodex-Kommission.

Und jetzt komme ich zu einigen weiteren aktuellen Fragen der Corporate Governance. Es sind:

- die 2005 beschlossene Empfehlung, dass der Wechsel vom Vorstand beziehungsweise Vorstandsvorsitz in den Aufsichtsratsvorsitz oder in den Vorsitz von Ausschüssen des Aufsichtsrats nicht die Regel sein soll,
- die erfolgsabhängige Vergütung von Aufsichtsräten nach der Entscheidung des Bundesgerichtshofs sowie
- aktuelle Fragen der europäischen Corporate-Governance-Diskussion, insbesondere die Frage der Verhältnismäßigkeit zwischen dem Beteiligungsanteil eines Investors und seinen Kontrollmöglichkeiten, die auch unter dem Stichwort „one share – one vote“ diskutiert wird.

Wechsel vom Vorstand in den Vorsitz des Aufsichtsrats/-ausschusses

Die Empfehlung, dass ein Wechsel vom Vorstand in den Vorsitz des Aufsichtsrats oder eines Aufsichtsratsausschusses nicht die Regel sein soll, ist im Jahr 2005 bei der damaligen vergleichsweise großen Kodex-Revision aufgenommen worden. Seitdem werden in der Berichterstattung über diese Empfehlung in den Medien häufig die gleichen Missverständnisse wiederholt.

Ich möchte es deshalb noch einmal deutlich sagen: Die Formulierung, dass ein solcher Wechsel „nicht die Regel“ sein soll, bedeutet nicht, dass der Kodex einen solchen Wechsel ausschließt oder grundsätzlich ablehnt. Im Gegenteil, er muss gerade bei sehr großen und sehr komplexen Unternehmen möglich sein. Der entsprechende Kandidat darf natürlich nicht belastet sein und er muss sich auch im Klaren über seine neue Rolle und deren Unterschiede zum Vorstandsvorsitz sein.

Die Regierungskommission unterscheidet ferner deutlich zwischen dem Aufsichtsratsvorsitz und dem Vorsitz in einem Aufsichtsratsausschuss einerseits und dem Vorsitz im Prüfungsausschuss andererseits. Hier sind wir ganz entschieden der Meinung, dass der Aufsichtsratsvorsitzende keinesfalls zugleich den Vorsitz im Prüfungsausschuss wahrnehmen soll.

Im Übrigen gibt es bei den börsennotierten Unternehmen in Deutschland den behaupteten Automatismus beim Wechsel vom Vorstandsvorsitz in den Aufsichtsratsvorsitz auch heute nicht. Das Missverständnis liegt offenbar darin begründet, dass die Betrachtung meist auf die Gruppe der 30 DAX-Unternehmen verengt wird. Bei diesen Unternehmen ist der Anteil der in den Aufsichtsratsvorsitz wechselnden Vorstandsvorsitzenden in der Tat hoch. Dies hat aber

durchaus gute Gründe: In großen, weltweit tätigen Unternehmen sind fundierte Kenntnisse des Unternehmens, seiner Strukturen und Kompetenzen sowie seiner Strategie von besonders hoher Bedeutung. Bezieht man die M-DAX- und Tec-DAX-Unternehmen in die Betrachtung ein, ändert sich das Bild deutlich. Eine interne Analyse des Deutschen Aktieninstituts zeigt, dass über einen Zeitraum von fünf Jahren in 100 betrachteten Unternehmen lediglich etwa 20 Prozent der Aufsichtsratsvorsitzenden aus dem Vorstand der Gesellschaft gekommen sind. Von einem Automatismus kann also nicht gesprochen werden.

Und wenn Sie sich die vollzogenen Wechsel der Jahre 2006 und 2007 in den Aufsichtsratsvorsitz im DAX ansehen, werden Sie feststellen, dass sie in der Regel ausführlich begründet werden und dabei allein die konkrete Unternehmenssituation zählt.

Zudem bin ich sehr froh, dass die Bundesregierung nicht den Stimmen gefolgt ist, die ein gesetzliches Verbot verlangt haben. Ein solches Gesetz wäre ganz anders einzustufen gewesen als beispielsweise das Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz. Die Veröffentlichung der individuellen Vorstandsgehälter begründet eine Pflicht zur Information der Aktionäre, während ein gesetzliches Verbot für den Wechsel Fragen des Grundrechts der freien Berufsausübung aufgeworfen hätte. Zudem wäre offen geblieben, woher die neuen Aufsichtsratsvorsitzenden kommen sollten, ob sie denn wirklich unabhängiger gewesen wären oder ob man die Banken zurück in die Aufsichtsratsvorsitze holen möchte.

Vergütung des Aufsichtsrats

Und nun kurz zum Thema Aufsichtsratsvergütung. Durch den BGH-Beschluss zu Mobilcom sind die Gestaltungsmöglichkeiten für die variable und aktienbasierte Komponente der Aufsichtsratsvergütung eingengt worden.

Die Regierungskommission ist nach wie vor der Auffassung, dass die Vergütung von Aufsichtsräten neben der Festvergütung auch eine erfolgsabhängige – und gegebenenfalls auch an einer nachhaltigen Kursentwicklung orientierte – Komponente aufweisen sollte. Bei der Festvergütung scheint sich in der Praxis richtigerweise ein Trend zu einem höheren Anteil an der Gesamtvergütung zu etablieren.

Aufsichtsratsstätigkeit entwickelt sich immer mehr zu einem Hauptberuf. Der damit verbundene Zeitaufwand, die Verantwortung und das Risiko steigen. In diesem Zusammenhang ist auch

das Thema Begrenzung der Aufsichtsratsmandate gerade in den letzten Tagen in der öffentlichen Diskussion behandelt worden. Das Aktiengesetz hat eine Höchstzahl von zehn Aufsichtsratsmandaten festgelegt. Dies ist zuviel, und daher hat die Regierungskommission bereits in der ersten Kodex-Fassung empfohlen, dass Vorstände einer börsennotierten Gesellschaft nicht mehr als fünf Aufsichtsratsmandate wahrnehmen sollen. Auch diese fünf Mandate können angesichts der gestiegenen Aufgaben für diesen Personenkreis nur eine Höchstgrenze sein. In vielen Fällen ist es angebracht, deutlich darunter zu bleiben. Das ist aber immer eine Frage des Einzelfalls.

Mit der gestiegenen Verantwortung von Aufsichtsratsmitgliedern wird sich auch die Gesamtvergütung tendenziell nach oben entwickeln, und da bilden ein angemessenes Fixum und eine variable, erfolgsabhängige Komponente sicher eine sinnvolle Kombination. Der Kodex stellt es den Unternehmen anheim, wie sie – im Rahmen des geltenden Aktienrechts – die Aufteilung in fixe und variable Vergütungsbestandteile gestalten möchten. Die Vergütung und ihre unterschiedlichen Komponenten sind aber ein wesentliches Thema, wenn es darum geht, die Aufsichtsräte qualifiziert besetzen zu können.

„one share – one vote“

Damit komme ich zu meinem letzten aktuellen Thema, mit dem ich kurz die europäische Corporate-Governance-Diskussion mit einbeziehen möchte. Ein wichtiger Schwerpunkt dieser Diskussion lag im letzten Jahr neben der Verabschiedung der Aktionärsrechte-Richtlinie auf der umfangreichen Studie im Auftrag der EU-Kommission zum Thema „Verhältnismäßigkeit zwischen Kapital und Kontrolle“, etwas prägnanter auch unter dem Titel „one share – one vote“ bekannt. In dieser Studie werden insbesondere die Abweichungen vom „one share – one vote“-Prinzip in den Mitgliedsstaaten empirisch exakt und umfassend beleuchtet. Abweichungen gibt es etwa durch Mehrfachstimmrechte, verschiedene Aktienkategorien wie die A- und B-shares, die sich besonders in den nordischen Staaten finden, aber auch in Form von stimmrechtslosen Vorzugsaktien etwa in Deutschland oder als Treuestimmrechte in Frankreich. Auf Basis der Studie hat sich auch das European Corporate Governance Forum mit dem Thema beschäftigt.

Ich möchte zu den Ergebnissen der Studie nur drei aus deutscher Sicht wesentliche Erkenntnisse zusammenfassen.

- Erstens: Die Studie zeigt, dass es in Europa auch auf dem Gebiet „one share – one vote“ eine große Vielfalt gewachsener unterschiedlicher Corporate-Governance-Regeln gibt.
- Zweitens: Zur Überraschung vieler ausländischen Beobachter gehört Deutschland eindeutig zu den Ländern mit vergleichsweise wenigen Abweichungen von „one share – one vote“. Neben dem VW-Gesetz mit seinem historischen Hintergrund gibt es eigentlich nur die stimmrechtslosen Vorzugsaktien, die aber anders als die Mehrfachstimmrechte eher zu den weniger einschneidenden Abweichungen gehören. Der Verzicht auf das Stimmrecht wird durch die Vorzugsdividende abgegolten.
- Drittens: Die Schlüsse, die aus der Studie zu ziehen sind, stehen heute noch nicht fest. Es gibt aber wohl keine ernst zu nehmenden Stimmen, die glauben, eine gesetzlich verordnete Abschaffung der „one share – one vote“-Abweichungen wäre machbar oder auch nur sinnvoll. Es ist jetzt Aufgabe der EU-Kommission, die Ergebnisse der Studie genau zu analysieren und zu überlegen, ob sie regulierende Maßnahmen in diesem Bereich ergreifen will. Diesen Prozess sollten wir genau beobachten.

Meine Damen und Herren,

damit komme ich zum Schluss meines Berichts über Stand und Perspektiven von Corporate Governance in Deutschland. Ich freue mich sehr, nach der anschließenden Diskussion mit Ihnen das Podium Experten zu überlassen, die sich mehr als andere mit dem Schwerpunktthema der diesjährigen Konferenz auskennen – und das ist die Europäische Aktiengesellschaft.