

Ausführungen
von
Dr. Gerhard Cromme

Vorsitzender der Regierungskommission
Deutscher Corporate Governance Kodex

anlässlich

der

7. Konferenz
Deutscher Corporate Governance Kodex

am

27. Juni 2008 in Berlin

Es gilt das gesprochene Wort.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

"mit dem schwindenden Bild des ehrbaren Kaufmanns als Leitbild korrekter Unternehmensführung wächst das Bedürfnis nach neuen, allgemein anerkannten klaren Spielregeln." So habe ich Sie vor sechs Jahren – es war Anfang Juli 2002 – hier in Berlin in die Diskussion anlässlich der ersten Konferenz zum Deutschen Corporate Governance Kodex eingeführt.

Sie erinnern sich vielleicht: Es gab damals deutliche Kritik an der in Deutschland praktizierten Corporate Governance. Die Aktionärsinteressen seien unzureichend berücksichtigt, die duale Unternehmensverfassung mit Vorstand und Aufsichtsrat sei zu kompliziert, die Unternehmensführung wenig transparent und die Qualität der Aufsichtsräte mangelhaft. Zwar hatten die Skandale um WorldCom und Enron damals das angelsächsische Board-System in Frage gestellt, aber es galt unserer dualen Unternehmensverfassung immer noch als überlegen. Deutsche Unternehmen bekamen daher einen Abschlag auf die Marktkapitalisierung, weil unsere Corporate Governance als unterentwickelt angesehen wurde.

Das sieht heute anders aus, meine Damen und Herren. Die Financial Times vom 28. Mai 2008 schreibt unter dem Titel "Calls in US for split of top jobs gain momentum": "But the issue remains a persistent concern for some shareholder activists who believe that companies are better served by a chief executive who runs the company but is overseen by a truly independent chairman."

Mittlerweile werden die Vorteile einer Trennung zwischen Unternehmensleitung und Unternehmenskontrolle, die für das duale Führungssystem typisch ist, auch international klar erkannt und anerkannt. In das angelsächsische One-Board-System werden immer mehr Aspekte des dualen Führungssystems integriert, insbesondere in Europa. Ich erinnere nur an die Funktion des „Lead Independent Director“ im einstufigen Board in den USA. Auch die in vielen Ländern, z.B. in Großbritannien, forcierte personelle Trennung von Chairman- und Chief-Executive-Funktion weist in diese Richtung. Das ist ein hervorragender Leistungsnachweis für unsere Praxis.

Um noch einmal auf das einleitende Zitat zurückzukommen: Es ist der deutschen Wirtschaft gelungen, die bei uns praktizierte Corporate Governance mit Hilfe des Kodex erfolgreich an die Anforderungen des globalen Wettbewerbs anzupassen. Das sage ich ganz deutlich – trotz aller Kritik an „den Managern“, die heute wieder aktuell ist und die teilweise auch ihre Berechtigung hat. Was öffentlich angeprangert wird, sind für mich aber Einzelfälle von Fehlverhalten.

Aber diese Einzelverstöße stellen den Erfolg des Kodex nicht in Frage. Hier geht es dem Kodex wie dem hoch angesehenen deutschen Strafgesetzbuch. Obwohl jeden Tag gegen das Strafgesetzbuch verstoßen wird, verlangt niemand seine Abschaffung. Eher wird darauf verwiesen, wie notwendig seine strikte Anwendung ist. So ist es auch mit dem Kodex. Seine Beachtung ist Maßstab guter Corporate Governance in Deutschland.

Meine Damen und Herren,

wie Sie wissen, werde ich zum Ende dieses Monats nach fast siebenjähriger Tätigkeit aus der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex ausscheiden. Bevor ich Ihnen heute meinen letzten Rechenschaftsbericht gebe, möchte ich mich bei meinen Mitstreitern in der Kommission bedanken. Es war eine gute und – so glaube ich – erfolgreiche Zusammenarbeit. Natürlich waren wir nicht immer einer Meinung, was einige Kommissionsmitglieder auch öffentlich geäußert haben. Insgesamt haben wir aber eine fruchtbare, in Teilen kontroverse Diskussion geführt, deren Ergebnis ein in sich geschlossenes Regelwerk für gute Corporate Governance ist. Ich danke insbesondere den ebenfalls am 30. Juni auscheidenden Rolf-Ernst Breuer und Marcus Lutter für die vielen Impulse, die sie gegeben haben. Auch Theodor Baums möchte ich danken, denn die Vorarbeiten der von ihm geleiteten Regierungskommission Corporate Governance waren eine wichtige Grundlage für unsere Arbeit.

Mit Klaus-Peter Müller, dem Aufsichtsratsvorsitzenden der Commerzbank AG und Präsidenten des Bundesverbandes deutscher Banken, tritt ein international ausgewiesener Finanzfachmann meine Nachfolge an. Gemeinsam mit ihm wurde Daniela Weber-Rey, Partnerin der Rechtsanwaltssozietät Clifford Chance und anerkannte Expertin für europäische Corporate Governance, in die Regierungskommission berufen. Ich wünsche der Kommission für die Zukunft viel Erfolg und viel Standhaftigkeit. Es bleibt genug zu tun. Schließlich ist es eine ständige Aufgabe für die „standing commission“, den Rahmen für gute Corporate Governance in Deutschland und für die duale Unternehmensverfassung in der globalen Wirtschaft weiterzuentwickeln.

Ich möchte heute einmal zurück und einmal nach vorne blicken. Dabei werde ich auf die wesentlichen Entscheidungen der Kommission seit 2002 eingehen, einschließlich der Ergebnisse der Plenarsitzung Anfang Juni. Folgende drei Aspekte möchte ich dabei in den Mittelpunkt stellen: Transparenz unternehmerischer Entscheidungen, Managervergütungen sowie

Aufsichtsrat. Zudem werde ich kurz auf die Themen professionelle Kommunikation von Corporate-Governance-Themen sowie Akzeptanz und Verlässlichkeit des Kodex eingehen.

Ich habe mich in der Leitung der Kodex-Kommission und in Corporate-Governance-Fragen insgesamt immer von der Maxime leiten lassen, das Gute und Bewährte an der deutschen Unternehmensverfassung und Unternehmensführung beizubehalten und international bekannt zu machen. Zugleich ging es mir darum, unser System für die Anforderungen der internationalen Finanzmärkte zu öffnen und behutsam weiterzuentwickeln. Dies erfordert ein hohes Maß an Flexibilität, denn „one size fits all“ funktioniert nicht. Vielmehr müssen vielfältige nationale Besonderheiten berücksichtigt werden. Ich meine, mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex ist es der Kommission gelungen, ein gutes Selbstregulierungsinstrument für die deutschen Unternehmen zu entwickeln. Die breite Akzeptanz, die der Kodex inzwischen erreicht hat, gibt uns Recht.

Transparenz

Meine Damen und Herren,

wenn man gute Corporate Governance in einem Leitprinzip beschreiben soll, so lautet dieses: Transparenz unternehmerischer Entscheidungen. Das ist seit seiner Einführung 2002 die Hauptaufgabe des Deutschen Corporate Governance Kodex. Der Kodex mit seinen Regeln sorgt für ein hohes Maß an Transparenz in der Unternehmensführung – für die Aktionäre als Eigentümer des Unternehmens, aber auch für Mitarbeiter, Kunden und die breite Öffentlichkeit. Hier sind einige Beispiele:

- Über den Wechsel eines Vorstandsvorsitzenden in den Aufsichtsratsvorsitz kann nur deshalb in der Öffentlichkeit verstärkt diskutiert werden, weil wir für die Vor- und Nachteile sensibilisiert haben. Einerseits wollen wir keinen Wechsel-Automatismus, aber ein früherer Vorstandsvorsitz darf auch kein k.o.-Kriterium für die Übernahme des Aufsichtsratsvorsitzes sein.
- Wir können über Managergehälter, Altersversorgung, Sachbezüge, Aktienoptionen oder Abfindungen nur deshalb debattieren, weil sie individuell nach Einzelkomponenten ausgewiesen werden.

- Auch Qualifikation und Unabhängigkeit von Aufsichtsräten stehen deshalb verstärkt im Fokus der Diskussion, weil das Thema über den Kodex auf die öffentliche Tagesordnung gesetzt wurde.
- Wir können heute nur deshalb kürzere Hauptversammlungen fordern und auch wirklich abhalten, weil wir die Einflussmöglichkeiten des Versammlungsleiters besonders betont und damit transparent gemacht haben. Eine Hauptversammlung kann heute deutlich straffer und rechtssicherer geleitet werden als noch vor wenigen Jahren.

Die Entsprechenserklärung, die börsennotierte Aktiengesellschaften in Deutschland nach § 161 Aktiengesetz einmal im Jahr abzugeben haben, unterstützt die Transparenzanforderung des Deutschen Corporate Governance Kodex. Nach dem „Comply-or-Explain“-Prinzip müssen die Gesellschaften offenlegen, ob sie die Kodex-Empfehlungen befolgen oder nicht. Die Erklärung ist verpflichtend, nicht die Regelbefolgung. Wenn ein Unternehmen eine Empfehlung nicht umsetzt, dann muss dies offen dargelegt werden. „Comply-or-Explain“-Regeln gibt es heute in fast allen Ländern, die einen Kodex für gute Corporate Governance haben. Sie sind ein bewährtes Instrument für mehr Transparenz und eine faire Unternehmensbewertung.

Eines muss klar sein: Die alte Verhaltensmaxime „Was man mit guten Gründen nicht öffentlich erklären kann, sollte man besser erst gar nicht tun“ gilt uneingeschränkt weiter – auch und gerade für Publikumsgesellschaften.

Managervergütungen

Meine Damen und Herren,

kein anderes Thema wurde in den letzten Jahren in der Öffentlichkeit mehr diskutiert als die Managervergütungen. Und auch hier gilt: Weil sie bekannt sind, weil der Kodex dies durch mehr Transparenz ermöglicht hat.

Nun werden Sie vielleicht einwenden, dass es doch eines Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetzes (VorstOG) bedurft hat, um die individualisierte Veröffentlichung umfassend durchzusetzen. Das stimmt, aber nur eingeschränkt. Bereits vor dem VorstOG haben fast 80 % der DAX-Gesellschaften die Vorstandsbezüge individualisiert veröffentlicht oder die Offenlegung in einer Entsprechenserklärung für die Zukunft angekündigt. Da diese Quote aber politisch als unzureichend angesehen wurde, hat man das Gesetz beschlossen, das sich eng am Kodex

orientiert. Ich persönlich bedauere die gesetzliche Regelung. Ich meine, man hätte den Unternehmen mehr Zeit für Überzeugungsarbeit und „Gesinnungswandel“ einräumen sollen.

Die Frage der Managergehälter wird auch heute noch viel zu sehr unter dem Aspekt der absoluten Gehaltshöhe diskutiert. Das ist zu einseitig. Die Vergütungsdiskussion darf nicht nur an der Höhe, sondern muss ganz besonders an der Leistung ausgerichtet sein. Hohe Gehälter sind schließlich kein Problem an sich, solange das Management erfolgreich arbeitet und das Unternehmen profitabel führt. Hohe Gehälter werden dann ein Problem, wenn sie auch bei mangelnder Managementleistung, bei Misserfolg oder gar Scheitern bezahlt werden. Die Leistung ist der entscheidende Punkt, oder genauer gesagt eine angemessene Relation von Leistung und Vergütung.

Auch hier hat der Kodex in zwei wesentlichen Punkten Benchmark gesetzt:

- Zum einen enthält der Kodex eine Reihe von Kriterien für die Angemessenheit der Vorstandsvergütung, und zwar deutlich konkreter formuliert als im Wortlaut des Aktiengesetzes. Es sind insbesondere die Aufgaben des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die Leistung des Vorstands insgesamt sowie die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung des Vergleichsumfeldes.

Auch bezüglich der Abfindungen enthält der Kodex eine klare Aussage. 2007 hat die Regierungskommission Anregungen zur Begrenzung der Abfindungen auf zwei Jahresgehälter beschlossen – das so genannte Abfindungs-Cap – und damit Neuland betreten. Die anfangs öffentlich geäußerte Kritik, dass dies nicht rechtssicher umsetzbar sei, wurde inzwischen von anerkannten Rechtsexperten eindeutig widerlegt. In der jüngsten Plenarsitzung wurden diese Anregungen zu Empfehlungen aufgewertet.

- Zum anderen stärkt der Kodex ausdrücklich die Verantwortung des Aufsichtsrats für die Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Dabei müssen sich die Vergütungsentscheidungen des Aufsichtsrats an den Angemessenheitskriterien des Kodex messen lassen. In ihrer jüngsten Sitzung hat die Regierungskommission den Aufsichtsrat noch stärker in die Pflicht genommen. Danach soll künftig das Aufsichtsratsplenum auf Vorschlag des Gremiums, das die Vorstandsverträge behandelt, das Vergütungssystem für den Vorstand einschließlich der wesentlichen Vertragselemente beschließen und nicht nur – wie es der

Kodex bisher vorsah – die Struktur des Vergütungssystems beraten und regelmäßig überprüfen.

Der Aufsichtsrat ist zudem gefordert, bei Neuabschluss oder Verlängerung von Vorstandsverträgen das Abfindungs-Cap zu berücksichtigen. Die bisherige Zurückhaltung bei der Umsetzung dieser Kodex-Regelung sollte nicht, wie zum Teil behauptet, als Indikator für deren Versagen missverstanden werden. Wir können und wollen nicht in laufende Verträge eingreifen.

In einem weiteren Schritt werden die Aufsichtsräte auch darüber nachdenken müssen, ob es sich empfiehlt, zumindest Teile der variablen, am langfristigen Erfolg orientierten Vergütung nicht sofort auszuzahlen, sondern für einige Zeit im Unternehmen zu belassen, bis sich die zugrundeliegenden Erfolge als nachhaltig erwiesen haben. So könnte man der Kritik von Aktionären begegnen, die zu Recht monieren, dass sich in manchen Unternehmen die Ergebnissituation kurz nach Auszahlung der langfristigen Vergütungskomponente deutlich verschlechtert.

Aufsichtsrat

Meine Damen und Herren,

die Verantwortung für eine angemessene Vorstandsvergütung ist nur ein Aspekt der Aufsichtsratsarbeit in Sachen gute Corporate Governance. Die Aufgaben und die Bedeutung des Aufsichtsrats sind in den letzten Jahren deutlich gewachsen, und im Gleichschritt stiegen auch die Anforderungen an die Arbeit des Gremiums und an die Qualifikation seiner Mitglieder. Wer die Vorträge unserer Kodex-Konferenzen seit 2002 sichtet, der stellt schnell fest, dass das Thema Aufsichtsrat sich wie ein roter Faden durch unsere Diskussionen zieht. Daher möchte ich Sie mit einigen Zitaten auf eine kurze Zeitreise mitnehmen:

2002 wünschte sich Josef Ackermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank: „Der Aufsichtsrat. Es ist hier ein anderes Profil gefragt. Der Aufsichtsrat muss zu einem echten Sparringspartner des Vorstandes werden. Die Mitglieder werden – wie es auch im Kodex angelegt ist – explizit dazu angehalten sein, ihre Überwachungsaufgabe stärker als bisher ex ante wahrzunehmen. Sie sollen in den strategischen Planungsprozess frühzeitig eingebunden werden. Dies erfordert eine engere, aber auch zeitintensivere und vertrauensvolle Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat.“

Ähnlich äußerte sich ein Jahr später Paul Atkins, Commissioner der SEC, der heute zu meiner Freude wieder bei uns ist. Er sagte zu den Funktionen eines Board-Director im Kontext des damals neuen Sarbanes-Oxley Act: „The role of directors is to monitor and oversee ... on behalf of the stockholders. ... There will always be a natural tension between directors as business advisors – a vital role – and their role as monitors of management on behalf of the stockholders` ownership interests. The Sarbanes-Oxley Act should indirectly help directors in this regard. The law`s effect will be to make board members be more inquisitive.“

Das neue Rollenverständnis des Aufsichtsrats thematisierte auch der damalige EU-Kommissar Frits Bolkestein, als er uns 2004 den EU-Aktionsplan zur Modernisierung des Gesellschaftsrechts vorstellte: “Bringing the boards of directors into the twenty-first century in terms of competition, remuneration and responsibilities is essential. ... Knowledgeable and independent board members who understand their fiduciary responsibilities have an important role in ensuring (that) the markets and shareholders have confidence in the way companies function and boards take decisions.“

Auch Bertrand Colomb, Vorsitzender des European Corporate Governance Forum, ging 2005 auf die Rolle der Aufsichtsräte ein: „... the relationship between shareholders, boards and management must avoid two pitfalls: the classic situation of a strongly entrenched management, without real board control; ... but also the other situation where a weak management and a weak board listen every morning to conflicting and changing views of financial markets, in order to please them.“

Henning Schulte-Noelle, Aufsichtsratsvorsitzender der Allianz, setzte sich 2006 mit den Vor- und Nachteilen der monistischen und der dualen Unternehmensverfassung auseinander. Die Allianz hatte sich damals bei der Rechtsformumwandlung zur Societas Europaea für die Beibehaltung des zweistufigen Systems entschieden, was er wie folgt begründete: „Für die Wahl des Verwaltungssystems war dabei maßgebend, dass sich nach den bisherigen Erkenntnissen die Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat bewährt hatte. ... Hinter der Verkleinerung des Aufsichtsrats steht die Überzeugung, dass kleinere Gremien grundsätzlich effizienter arbeiten und eine bessere Diskussionskultur entwickeln können. Dies entspricht auch meinen persönlichen Erfahrungen in einem monistischen Board.“

Im vergangenen Jahr stellte die Bundesministerin der Justiz, Brigitte Zypries, fest: „Der behutsame Umbau des Corporate-Governance-Systems, die Gewichtsverlagerungen, die

Stärkung des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand und der Ausbau seiner Unabhängigkeit scheinen gelungen.“

Meine Damen und Herren,

ob einem Vorstand ein echter Sparringspartner aus dem Aufsichtsrat immer recht ist, ob die inquisitorischen Frager immer die richtigen Antworten erhalten, wie stark die Beziehungen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat auch immer sind oder wie gut in kleinen Aufsichtsräten diskutiert wird – all das sind Einzelaspekte, die Sie als aktive Vorstände und Aufsichtsräte selbst beurteilen können. Eines kann man aber sicher im Sinne von Frits Bolkestein bejahen: Im 21. Jahrhundert sind wir heute sicher angekommen – egal, ob angelsächsisches Board oder deutscher Aufsichtsrat.

Wo wir noch nicht im 21. Jahrhundert angekommen sind, das ist eine angemessene Vertretung von qualifizierten Frauen in deutschen Aufsichtsräten. Auf der Anteilseignerseite der DAX-Unternehmen sind laut einer aktuellen Untersuchung gerade 3 % der Aufsichtsräte Frauen. Das ist unbefriedigend und auf Dauer nicht tragbar, zumal der Pool an qualifizierten und unabhängigen Kandidaten für Aufsichtsräte ohnehin sehr begrenzt ist. Deutschland ist zwar kein Land der Frauenquote, aber wir alle wissen auch, dass dieses „Randgruppen“-Dasein von Frauen in den Kontrollgremien schnell beendet werden muss. Ähnliches gilt auch für die verstärkte Internationalität in der Zusammensetzung der Aufsichtsräte. Viele von Ihnen haben selbst erfahren, dass ausländische Kollegen mit ihrem Wissen um konkrete Branchen, Märkte und Regionen die Diskussion in den Aufsichtsräten bereichern und auf eine breitere Basis stellen. Auch an diesen Kriterien müssen sich die Aufsichtsräte bei ihren Wahlvorschlägen zur Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern künftig immer stärker messen lassen.

Meine Damen und Herren,

wenn ich gefragt werde, wer der „Gralshüter“ guter Corporate Governance in den Unternehmen ist, so ist die Antwort nach den bisherigen Ausführungen klar: Es ist der Aufsichtsrat. Das Versagen von Corporate Governance ist fast immer auch ein Versagen der Aufsichtsräte. Oft haben sie schlecht kontrolliert, oder sie haben den falschen Vorstand berufen.

Deshalb standen der Aufsichtsrat, seine Ausschüsse, seine Zusammenarbeit mit dem Vorstand, die Qualifikation und die Unabhängigkeit seiner Mitglieder immer im Mittelpunkt der Corporate-Governance-Diskussion. Seine fachliche und zeitliche Beanspruchung wächst, es ist ein hohes Maß an Professionalität gefordert. Dies ist auch der Hauptgrund dafür, dass die

Aufsichtsratsstätigkeit mittlerweile besser und leistungsgerechter vergütet wird. Insbesondere ein Aufsichtsratsvorsitz kann heute nicht mehr als Nebenberuf ausgeübt werden.

Eine professionelle Unternehmenskontrolle erforderte eine Überprüfung verschiedenster Aspekte durch den Aufsichtsrat. Dies kann der Gesamtaufsichtsrat nicht mehr leisten. Deshalb empfiehlt der Kodex die Bildung von fachlich qualifizierten Aufsichtsratsausschüssen. Neben dem Präsidium, dem Personalausschuss, dem Prüfungsausschuss und einem Strategie- und Investitionsausschuss arbeiten in vielen Unternehmen heute auch so genannte Nominierungsausschüsse. Gerade der Prüfungsausschuss hat in den letzten Jahren national wie international immer mehr an Bedeutung gewonnen, weil es darum geht, das Vertrauen der Anleger in die Unternehmen zu stärken. Zu den Schwerpunkten seiner Arbeit gehören Rechnungslegung, Risikomanagement und Compliance sowie Fragen im Zusammenhang mit der Auswahl und der Tätigkeit des Abschlussprüfers. Im Nominierungsausschuss werden die Kandidaten für die Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat ausgewählt.

Der Kodex empfiehlt auch regelmäßige Vorgespräche der Anteilseignervertreter – ähnlich wie dies bei den Arbeitnehmervertretern schon länger der Fall ist. Heute gehören diese Gespräche zu einem festen Bestandteil der Aufsichtsratspraxis, sie werden in der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen durchgeführt und das mit großem Erfolg. Sie erwiesen sich längst als eine produktive Diskussionsrunde für intensiven Austausch, kritische Fragen und sachorientierte Meinungsbildung. Im Übrigen, meine Damen und Herren, ist dieses Instrument ein weiteres Beispiel für die Angleichung der beiden Board-Systeme; in diesem Fall haben wir uns auf das angelsächsische System zubewegt.

Lassen Sie mich auch einige Worte zur Qualifikation und Unabhängigkeit der Aufsichtsräte sagen. In Deutschland hat sich in den 1990er Jahren in der Finanzierung von Industrieunternehmen ein Paradigmenwechsel vollzogen: Weg vom Fremdkapital, Gläubigerschutz und Hausbank hin zu Eigenkapital, Aktionärsschutz und Kapitalmarktvielfalt. Mit der Aufgabe der Kapitalverflechtungen zwischen den Banken und Industrieunternehmen und der Auflösung der so genannten Deutschland AG ging auch die Legitimation von Bankenvertretern verloren, per se in die Aufsichtsräte von Industrieunternehmen gewählt zu werden. Natürlich werden Finanz- und Wirtschaftsfachleute auch heute gerne in Aufsichtsräten gesehen, aber nicht aus einer Art „ex officio“-Funktion. Es geht ausschließlich um die Expertise, die man in einem Unternehmen benötigt.

Vor diesem Hintergrund gewinnt auch die Frage der Unabhängigkeit eines Aufsichtsratsmitglieds an Bedeutung. Ein Aufsichtsrat muss über eine angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder verfügen, um seine Kontrollfunktion sachgemäß ausüben zu können. Unabhängigkeit wird verstärkt von dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses verlangt, an dessen Qualifikation ohnehin besonders hohe Anforderungen gestellt werden. Und Unabhängigkeit bedeutet – worauf die OECD schon hinwies – in erster Linie Unabhängigkeit vom Vorstand. Der Kodex empfiehlt eine Reihe organisatorischer Maßnahmen, um die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats zu sichern. Ich habe die Aufgabe des Nominierungsausschusses bereits angesprochen. Auf diese Weise können sich Vorstände ihre Aufsichtsräte nicht mehr – wie das früher oft der Fall war – selbst aussuchen.

Meine Damen und Herren,

lassen Sie mich in diesem Zusammenhang auf ein weiteres umstrittenes Thema eingehen: Oft wird gefordert, dass ein Vorstandsvorsitzender kein Aufsichtsratsvorsitzender werden soll. Im Kodex heißt es hierzu klar, dass ein solcher Wechsel nicht die Regel und kein Automatismus sein soll. Er muss aber jederzeit möglich sein. Gerade in komplexen, großen DAX-Gesellschaften – z.B. bei den Banken – ist es oft sinnvoll, frühere Vorstände oder Vorstandsvorsitzende zu Aufsichtsratsvorsitzenden zu bestellen. Die Kandidaten müssen sich allerdings über das geänderte Rollenverständnis im Klaren sein. Ein früherer Vorstandsvorsitzender darf nicht der Versuchung unterliegen, aus der Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden weiter das Unternehmen zu leiten.

Es ist richtig: Nicht jeder Vorstandsvorsitzende ist auch ein guter Aufsichtsratsvorsitzender. Aber ebenso gilt: Auch externe Kandidaten scheitern. Für beides hat es in der Unternehmenspraxis viele Beispiele gegeben. Es ist die Verantwortung des Aufsichtsrats, unter den Kandidaten den qualifiziertesten auszusuchen.

Exkurs: Vorstand

Meine Damen und Herren,

nach meinen Ausführungen zur Vorstandsvergütung und zum Aufsichtsrat könnte der falsche Eindruck entstehen, die Kodex-Kommission habe sich mit dem Organ Vorstand nur in diesem Zusammenhang beschäftigt. Dem ist selbstverständlich nicht so: Die Regierungskommission hat sich intensiv auch mit der Vorstandsarbeit befasst. Dabei stand u.a. im Vordergrund, dass

das aktienrechtliche Prinzip der Gesamtverantwortung und Einstimmigkeit des Vorstands unter dem Gesichtspunkt aktueller Unternehmensführung angepasst werden sollte. Der Kodex empfiehlt, dass eine Geschäftsordnung des Vorstands die Ressortzuständigkeit einzelner Vorstandsmitglieder und die dem Gesamtvorstand vorbehaltenen Angelegenheiten sowie die erforderlichen Beschlussmehrheiten für solche Vorstandsbeschlüsse klar regelt. Mit dieser Empfehlung aus dem Jahr 2007 trägt der Kodex einem weiteren Aspekt von Transparenz Rechnung. Auch die Verantwortung des Vorstands für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling sowie für die Compliance im Unternehmen wurde ausdrücklich betont.

Professionelle Kommunikation

Meine Damen und Herren,

der Deutsche Corporate Governance Kodex verlangt von Unternehmern mehr und professionellere Kommunikation, denn anders kann Transparenz nicht hergestellt werden. Einen guten Überblick über die Corporate Governance eines Unternehmens bietet der gemeinsame Corporate-Governance-Bericht von Vorstand und Aufsichtsrat im jährlichen Geschäftsbericht; diese Kodex-Empfehlung wird von Anfang an breit umgesetzt. Der Corporate-Governance-Bericht enthält auch einen eigenständigen Vergütungsbericht, der übrigens zu den am häufigsten gelesenen Teilen eines Geschäftsberichts gehört.

Die Kommunikationsaufgabe des Kodex hat zudem eine zweite Dimension: Es ist die Übersetzungs- und Erläuterungsfunktion. Wir haben von Beginn an immer wieder betont, dass das einstufige Board-System und das zweistufige deutsche System zwei grundsätzlich verschiedene Unternehmensverfassungen sind. Deshalb sind auch einzelne Systembegriffe nicht mechanisch und unreflektiert aus einem System in das andere zu übertragen.

Ein CEO ist kein Vorstandsvorsitzender, ein Chairman kein Aufsichtsratsvorsitzender und ein Board Committee kein Aufsichtsratsausschuss. Am besten kann man das am Vergleich von Audit Committee und Prüfungsausschuss aufzeigen:

- Das Audit Committee ist das umfassend verantwortliche Gremium in Fragen der Rechnungslegung und der Compliance im einstufigen Board-System.
- Der Prüfungsausschuss im dualen System ist dagegen eine organisatorische Untereinheit des Aufsichtsrats und hat daher vor allem Kontrollfunktion.

Akzeptanz und Verlässlichkeit des Kodex

Meine Damen und Herren,

die Ergebnisse der aktuellen Studie zur Kodex-Akzeptanz, die das Berlin Center of Corporate Governance unter Leitung von Prof. Dr. Axel v. Werder jährlich erstellt, dürften Ihnen bekannt sein. Eine Zusammenfassung der Studie erhalten Sie am Info-Stand im Foyer.

Die Akzeptanz des Deutschen Corporate Governance Kodex ist und bleibt erfreulich hoch, insbesondere bei den DAX-Unternehmen. Die guten Akzeptanzwerte sind auch dem Umstand zu verdanken, dass wir uns in der Kommission von Anfang an von der Maxime leiten lassen: So viel wie nötig und so wenig wie möglich ändern. Wir sehen es nicht als unsere Aufgabe an, den Kodex ständig anzupassen, nur weil wir eine ständige Kommission sind. Vielmehr beobachten und analysieren wir, ehe wir entscheiden. Es kommt darauf an, substantielle und nachhaltige Entwicklungen frühzeitig von kurzfristigen Trends zu unterscheiden.

Bisher haben wir alle 2-3 Jahre umfangreiche inhaltliche Änderungen vorgenommen. Das macht den Kodex glaubwürdig und berechenbar. Schließlich möchte kein Unternehmen jedes Jahr aufs Neue einen wesentlich geänderten Kodex analysieren und seine Corporate-Governance-Praxis anpassen müssen.

Zu unseren Bemühungen, nicht dem Zeitgeist zu erliegen, möchte ich ein Beispiel nennen: Im Zusammenhang mit Fällen von überhöhten Abfindungen hat es in der Öffentlichkeit Forderungen gegeben, die Laufzeit von Vorstandsverträgen von fünf Jahren auf beispielsweise drei Jahre zu verkürzen. Dies hätte auch ohne das Abfindungs-Cap zur Folge, die Höhe möglicher Abfindungen zu begrenzen. Allerdings sind wir zu dem Schluss gekommen, dass die fünfjährige Laufzeit das höhere Gut ist – allein schon aus Gründen der Planbarkeit und Verlässlichkeit sowie im Interesse einer längerfristigen Unternehmensstrategie. Allein Erstbestellungen sollten in der Regel kürzer sein. Statt den Vorstandsvertrag zu kürzen, haben wir 2007 Anregungen zum Abfindungs-Cap beschlossen. Anfang des Monats haben wir nun einen weiteren konsequenten Schritt getan und die bisherigen Anregungen in Empfehlungen umgewandelt. Die Nicht-Befolgung muss somit künftig in der jährlichen Entsprechenserklärung angegeben werden. Das ist Transparenz, die langfristig Früchte trägt und zu Verhaltensänderungen führt.

Ein weiteres Beispiel – auch wenn anders gelagert – sind die Themen Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, neudeutsch Corporate Social Responsibility. Die Aktualität dieser Themen nimmt mit den globalen Herausforderungen der Weltwirtschaft kontinuierlich zu. Sowohl kleine und mittlere wie auch global tätige Großunternehmen nehmen ihre Verantwortung in der Gesellschaft immer stärker wahr. Fest steht allerdings – und das ist kein neues Phänomen –, dass nur nachhaltig profitable und im Markt erfolgreiche Unternehmen sich auf Dauer auch jenseits ihrer wirtschaftlichen Kernbereiche engagieren können. So gesehen sind verantwortungsvolles und nachhaltiges Wirtschaften und Agieren von Unternehmen ein integraler Bestandteil des Unternehmensinteresses, dem der Vorstand und der Aufsichtsrat nach dem Kodex verpflichtet sind. Die Regierungskommission verfolgt die öffentliche Diskussion in diesem Bereich aufmerksam; eine ausdrückliche Verankerung im Kodex hielten wir bisher nicht für erforderlich.

Natürlich wird der Kodex immer wieder kritisiert: Den einen geht er zu weit, den anderen nicht weit genug. Berechtigte Kritik nimmt die Regierungskommission auch wirklich ernst und greift sie in ihrer Arbeit auf. Viele Kritikpunkte basieren allerdings auf wenig reflektierten Vergleichen mit der angelsächsischen Corporate-Governance-Praxis. Regelungen, die für das besonders im angelsächsischen Raum vorherrschende One-Tier-Board-System entwickelt wurden und sich dort auch bewährt haben, können meist nicht 1:1 in die deutsche Praxis übertragen werden, denn die Systemunterschiede sind zu groß. Bemängelt wird auch, dass der Kodex weder das Thema Mitbestimmung noch Fragen der Managerhaftung aufgreift. Diese Kritik ist unberechtigt. Die Bundesregierung hat die Überprüfung der Mitbestimmung nicht in den Auftrag an die Kodex-Kommission einbezogen, sondern einer anderen Kommission übertragen. Der Kodex soll sich allein auf Basis des geltenden Gesetzesrechts bewegen. Und die Managerhaftung ist eindeutig zwingendes Gesetzesrecht. Das Aktienrecht legt die Haftungsvoraussetzungen im Einzelnen fest, und für Best Practice ist da kein Raum.

Vor dem Hintergrund der kritischen Urteile einerseits und der breiten Kodex-Akzeptanz andererseits lässt sich aber auf jeden Fall eines festhalten: Wir haben mit dem Kodex einen guten Mittelweg gefunden, um die Corporate Governance in Deutschland nach vorne zu bringen.

Fazit: Kodex als Handlungsmaxime guter Corporate Governance

Meine Damen und Herren,

ich komme zum Schluss meiner heutigen Ausführungen: Sowohl Unternehmen als auch Investoren brauchen eine Art Leitfaden als Handlungs- und Bewertungsmaxime guter Corporate Governance. Wer dabei, was im Ausland der Regelfall ist, nur das One-Board-System kennt, der findet das duale System deutscher Prägung zunächst kompliziert und unverständlich. Dieses Vorurteil haben wir ausräumen können.

Heute kann man festhalten, dass die deutsche duale Unternehmensverfassung national wie international eine Akzeptanz genießt, von der wir 2001 nicht zu träumen gewagt hatten. Unser Versuch, die traditionellen Grundsätze guter Unternehmensführung – das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns – an die Anforderungen des globalen Wettbewerbs anzupassen, ist gelungen. Der Kodex wird gelebt und behutsam weiterentwickelt. Natürlich können wir das eine oder andere Lippenbekenntnis nicht ausschließen. Aber insgesamt können wir im Laufe der Jahre eine klare Entwicklung zu einer inhaltlichen Umsetzung der Kodex-Regelungen beobachten. Unternehmensführung in Deutschland braucht auch keinen internationalen Vergleich mehr zu scheuen. Wir dürfen aber nicht vergessen, dass der Kodex kein Allheilmittel ist und in seiner Wirkung nicht überfordert werden darf. Kodices sind ein international bewährtes Mittel zur Fortentwicklung von Corporate Governance. Sie ergänzen sinnvoll das geltende Recht und wirken gegen Über-Regulierung. Allerdings haben sie ihre Grenzen: Sie können zwingendes Gesetzesrecht weder ändern noch ersetzen.

Angesichts der wachsenden Sorge über den Vertrauensverlust der Manager in weiten Teilen der Bevölkerung möchte ich ergänzen: Moral kann man nicht per Gesetz verordnen, und auch nicht per Kodex. Fehlverhalten und Regelverstöße gibt es auch in der Wirtschaft immer wieder, aber die Einzelfälle dürfen nicht zu einer pauschalen Verurteilung der ganzen Berufsgruppe der Manager führen. Ob in mittelständischen oder in Großunternehmen, es gibt neben den wenigen „schwarzen Schafen“ weit überwiegend sehr gute Manager. Und diese braucht die deutsche Wirtschaft ebenso wie gute Mitarbeiter.

Dennoch ist der Kodex ein hilfreicher Leitfaden für verantwortungsvolle Unternehmensführung. Durch Transparenz sensibilisiert er und schärft das Problembewusstsein in Sachen Corporate Governance. Zudem stärkt er die Aufsichtsorgane und fordert deren Verantwortung ein, gegen „schwarze Schafe“ vorzugehen und Missstände offensiv anzugehen oder gar nicht entstehen zu lassen. Damit leistet der Kodex einen wesentlichen Beitrag dazu, dass die Glaubwürdigkeit der Manager sowie das Vertrauen in die Unternehmen wieder wachsen.