

Brauchen der Aufsichtsrat und sein Vorsitzender mehr Handlungsbefugnisse?

Dr. Helmut Perlet

22. Juni 2016

Rede anlässlich der 15. Konferenz Deutscher Corporate Governance Kodex

Es gilt das gesprochene Wort.

Meine Damen und Herren,

„Was ist der Unterschied zwischen einer Hundehütte und einem Aufsichtsrat? Die Hundehütte ist für den Hund, der Aufsichtsrat ist für die Katz.“ So soll sich Hermann Josef Abs einmal geäußert haben, langjähriger Sprecher des Vorstands der Deutschen Bank und Anfang der sechziger Jahre immerhin allein im Inland Mitglied in mehr als dreißig Aufsichts- und Verwaltungsräten, davon in einundzwanzig als Vorsitzender.

Nicht dass wir uns missverstehen: Damals war die vielzählige Mitgliedschaft in Aufsichts- und Verwaltungsräten nicht unüblich, die Arbeit dieser Gremien aber auch völlig anders gelagert. Seitdem haben sich nicht nur die rechtlichen, sondern auch die gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen bekanntlich deutlich weiterentwickelt, gerade in den letzten Jahren.

Vor diesem Hintergrund ist es gut, ab und zu inne zu halten und darüber nachzudenken, ob wesentliche Eckpfeiler der Rollenverteilung von Aufsichtsrat und Vorstand einer Anpassung bedürfen. Sehr gerne habe ich deshalb Ihre Einladung, Herr Dr. Gentz, angenommen, meine Sicht darzulegen, ob der Aufsichtsrat und seine Vorsitzende bzw. sein Vorsitzender mehr Handlungsbefugnisse brauchen.

Meine Damen und Herren,

nähert man sich diesem Thema, dann stellen sich zwei zentrale Fragen. Erstens, was sind die Anforderungen und Erwartungen an den Aufsichtsrat und wie verändern sie sich? Zweitens, hat der Aufsichtsrat ausreichend Freiräume, Befugnisse und Mittel, um diesen Anforderungen gerecht zu werden, und – falls nicht – wo besteht wesentlicher Änderungsbedarf?

Zu den Anforderungen und Erwartungen an den Aufsichtsrat gibt es vielfältige gesetzliche und sonstige Vorgaben. Das beschränkt sich nicht nur auf die zweiundzwanzig Paragraphen zum Aufsichtsrat im Aktiengesetz, sondern beinhaltet unzählige Kommentierungen, Aufsätze und Interpretationen. Erst kürzlich hatte ich wieder einmal eines der juristischen Standardwerke zu den Rechten und Pflichten des Aufsichtsrats in der Hand: Es umfasst 675 eng beschriebene Seiten. Allein das alles durchzulesen ist wahrlich nicht vergnügungssteuerpflichtig. Doch auch ohne diese Lektüre ist klar,

dass die drei Hauptaufgaben des Aufsichtsrats, kurz und knapp, in der Personal-, der Überwachungs- und der Beratungsfunktion liegen.

Das war übrigens nicht immer so, wie die Geburtsstunde des Aufsichtsrats zeigt. Als Nachfolger der überwiegend niederländischen und englischen Kompagnien zur Finanzierung von Handelsflotten und Eisenbahnen entstanden im achtzehnten Jahrhundert die ersten privatwirtschaftlichen Aktiengesellschaften, nachdem die staatlichen Konzessionssysteme zunehmend aufgelöst wurden. Mit dem Wegfall der staatlichen Kontrolle setzte sich nach einigen großen Betrugsfällen durch, dass zum Schutz der Kleinaktionäre unabhängige, ehrbare Personen die Rechnungslegung überwachten und die Dividendenpolitik mitbestimmten. Das war alles. Punkt.

Erst als der Aufsichtsrat dann 1870 mit dem Allgemeinen Deutschen Handelsgesetzbuch formal ein obligatorisches Organ der Aktiengesellschaft wurde, wurden die Aufgaben umfangreicher. Doch auch danach stand mehr als 100 Jahre die retrospektive Überwachung im Vordergrund: Was war in den letzten drei oder zwölf Monaten passiert?

Ausgelöst durch den Holzmann-Fall Ende der neunziger Jahre gab es in den letzten rund zwanzig Jahren mit Blick auf die Anforderungen an den Aufsichtsrat drei grundlegende Weiterentwicklungen. Oder etwas plastischer ausgedrückt: Die Daumenschrauben wurden seitdem immer mehr angezogen. Das betrifft zum einen die Präzisierung der Überwachungsaufgabe. Aus der ex post-Kontrolle wurde eine begleitende Überwachung. Das bedeutet, dass der Aufsichtsrat sich nicht nur statisch mit dem Verlauf des abgelaufenen Geschäftsjahres beschäftigt, sondern auch mit den inhärenten und künftigen Risiken, der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation.

Zweitens ist der Aufsichtsrat gehalten, sich auch mit zukunftsorientierten Themen wie Strategie oder Planung auseinander zu setzen. Der Bundesgerichtshof bezeichnete dies einmal als „in die Zukunft gerichtete Kontrolle“. Dadurch bleibt jedoch die grundsätzliche Aufgabenverteilung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand unverändert: Der Aufsichtsrat führt nicht die Geschäfte, sondern er hat die Geschäftsleitung zu überwachen und zu beraten. Doch kann man sich nicht des Eindrucks erwehren, dass die Öffentlichkeit das ein bisschen anders sieht. So gerät bei unternehmerischen

Bauchlandungen immer häufiger auch der Aufsichtsrat in die Kritik, wenn sich eine Strategie im Nachhinein als falsch herausgestellt hat.

Schließlich muss sich der Aufsichtsrat drittens mit zunehmend formalen Anforderungen auseinandersetzen. Die Aufsichtsratssitzungen drohen aufgrund steigender vorgegebener Berichts- und Beschlusspflichten immer bürokratischer zu werden.

Meine Damen und Herren,

vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob der Aufsichtsrat ausreichend Freiräume, Befugnisse und Mittel hat, um diesen Anforderungen gerecht zu werden, und – falls nicht – wo wesentlicher Änderungsbedarf besteht? Ich komme für die drei Aufgabenbereiche des Aufsichtsrats zu unterschiedlichen Ergebnissen.

Am klarsten ist es für die Personalfunktion: Hier sind die Befugnisse des Aufsichtsrats zur Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern ausreichend und umfassend. Die Personalverantwortung des Aufsichtsrats ist in der letzten Zeit häufig thematisiert worden. Bei der Vorstandsvergütung geht es dabei vor allem um die Angemessenheit der Höhe, aber auch um die Nachhaltigkeit der Zielsetzung und die Beurteilung, wie die Geschäfte geführt und Ziele erreicht werden. Zu Recht, wie ich meine. Dafür muss aber der Aufsichtsrat bei der Feststellung der Zielerreichung wieder einen stärkeren Ermessensspielraum erhalten. Die rein mathematische Ermittlung der Zielerreichung ist nur scheinbar objektiv – sie ist ein Irrweg!

Ein weiteres Element der Personalverantwortung ist naturgemäß die Nachfolgeplanung. Während der Aufsichtsrat hier weitreichende Befugnisse hat, ist er dennoch in nicht unerheblichem Maß auf die Unterstützung durch das Unternehmen angewiesen, zum Beispiel bei Themen wie Potenzialerschließung und -entwicklung.

So viel zur Personalverantwortung. Es wird Sie vielleicht überraschen, dass meine Einschätzung zur Beratungsfunktion ähnlich ausfällt. Warum? Der Aufsichtsrat hat im Zusammenhang mit der „in die Zukunft gerichteten Kontrolle“ nicht nur ein Beratungsrecht, sondern eine Beratungspflicht. Der Deutsche Corporate Governance Kodex unterstreicht dies etwa mit dem Hinweis auf die Abstimmung der Strategie und die Erörterung der Strategieumsetzung.

Der Aufsichtsrat kann damit zwar die Verabschiedung beziehungsweise Umsetzung einer bestimmten Strategie oder bestimmter Maßnahmen nicht erzwingen. Das ist im Übrigen auch nicht via Zustimmungsvorbehalte möglich, weil dadurch nur einzelne Geschäfte – zwar möglicherweise strategierelevant – verhindert, jedoch nicht im positiven Sinne angeordnet werden können. Themenfelder wie Digitalisierung, Industrie 4.0 oder Risikoappetit – ganz wichtig für Banken und Versicherungen – können damit aber nicht erfasst werden.

Das alles ist meines Erachtens auch richtig so, wenn und solange der Vorstand für die Geschäftsführung zuständig ist. Man darf aber die Reichweite des Beratungsrechts nicht unterschätzen. Es sollte also im Interesse aller Beteiligten sein, dass sich Vorstand und Aufsichtsrat frühzeitig zu wesentlichen Themen und Maßnahmen austauschen und eine von allen getragene Lösung finden. Ob man das dann Beratung oder Überwachung nennt, ist vermutlich nur aus akademischer Sicht interessant. Fundamentale Meinungsverschiedenheiten bei der finalen Festlegung der Strategie sind de facto ausgeschlossen.

Meine Damen und Herren,

damit komme ich zum dritten Aufgabenbereich, die Kontrollfunktion. Das „Kontrollgremium“ wird zwar sehr gerne zitiert, meistens im Sinne von „hat wieder einmal versagt“, aber oft sehr unterschiedlich interpretiert.

Klärungsbedürftig erscheinen mir vor allem zwei Bereiche. Nämlich erstens der Umfang der Kontrolltätigkeit. Klar ist insoweit: Kontrolle umfasst die Überwachung von Existenz und Funktionsfähigkeit eines internen Kontrollsystems. Nicht dazu gehört meines Erachtens dessen konkrete Ausgestaltung. Das kennt man schon aus der internen Revision. Damit meine ich das grundsätzliche Problem, dass der Überwachende schlecht Defizite dort objektiv bemängeln kann, wo er zuvor selbst gestaltend mitgewirkt hat. Dieser als „Control versus Design“ bezeichnete Zielkonflikt ist zum Beispiel der Grund dafür, dass die interne Revision eines Unternehmens keine konkreten Vorschläge zum Abstellen entdeckter Mängel unterbreiten oder sogar bei deren Umsetzung aktiv mitwirken soll. Das müsste im Grundsatz analog für einen Aufsichtsrat gelten. Einige Aufsichtsbehörden scheinen das inzwischen aber anders zu sehen.

Nicht dazu gehört weiter, dass man quasi Monitor spielt, also zum Beispiel die Einhaltung von Compliance-Regeln im Handel einer Bank auf dem Trading Floor selbst überprüft. Ganz davon zu schweigen, dass man bei solchen eintägigen Besuchen vermutlich besonders regelkonformes Verhalten antreffen würde.

Der zweite Bereich mit Klärungsbedarf gilt den Quellen, die der Aufsichtsrat für die Informationsgewinnung nutzen darf. De lege lata berichtet der Vorstand an den Aufsichtsrat. Das wird traditionell so interpretiert, dass sich die Informationsbeschaffung des Aufsichtsrats auf mündliche oder schriftliche Berichte des Vorstands beschränken soll, die idealerweise die Informationen angemessen aufbereitet darstellen, im adäquaten Umfang und auf das Wesentliche fokussiert. Ich bin jedoch der festen Überzeugung, dass der Aufsichtsrat heute zumindest direkten Zugriff auf die maßgeblichen Kontrollfunktionen haben sollte. Das stärkt nicht nur die Unabhängigkeit dieser Bereiche, sondern ist unerlässlich, um sich ein eigenes Bild zu machen.

Für den Finanzsektor teilt der Gesetzgeber diese Meinung. So sieht das Gesetz über das Kreditwesen den Kontakt der Vorsitzenden des Aufsichtsrats, des Prüfungsausschusses und des Risikoausschusses zu den Leitern der Revision und des Risikocontrollings vor – ohne Zustimmung und Anwesenheit des Vorstands. Das Wertpapierhandelsgesetz fordert einen Austausch der Vorsitzenden des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses mit dem Compliance-Beauftragten – hier allerdings unter Einbeziehung der Geschäftsleistung. Und das Versicherungsaufsichtsgesetz setzt auf Gespräche des Aufsichtsrats mit dem verantwortlichen Aktuar sowie der Risikocontrolling-Funktion. Alle drei genannten rechtlichen Beispiele gelten übrigens unabhängig davon, ob Verdachtsmomente vorliegen, dass der Vorstand den Aufsichtsrat unzureichend informiert. Eine entsprechende Klarstellung oder Empfehlung im Deutschen Corporate Governance Kodex, dass diese Grundsätze nicht nur für Finanzdienstleister, sondern allgemein anzuwenden sind, wäre wünschenswert.

Damit bin ich aber noch nicht am Ende meiner Wünsche. Ich bin vielmehr der Überzeugung, dass ein weitergehender Informationsaustausch mit Führungskräften unterhalb des Vorstands, insbesondere mit Regional- oder Segmentverantwortlichen, ausgesprochen hilfreich, wenn nicht sogar notwendig ist, um sich ein eigenes Bild zu

machen und kompetent Rat zu geben. Der Vorstand sollte hierüber natürlich informiert sein, von seiner Zustimmung sollte diese Informationsquelle aber nicht abhängen. Dies ist sicher ein Thema, das sich in der Regierungskommission zu diskutieren lohnt.

Eine zweite, in Fachkreisen diskutierte Frage ist, wie stark der Aufsichtsrat externen Sachverstand für seine Überwachungsfunktion einbinden und dafür, aber nicht nur dafür, ein von ihm selbst festgelegtes Budget haben sollte. Damit meine ich nicht nur Rechtsgutachten zu irgendwelchen Haftungsfragen, die ja zunehmend populär werden, sondern auch ganz allgemein Beratungsbedarf. Früher war die Einholung eines externen Gutachtens durch den Aufsichtsrat nahezu tabu, da dies als Misstrauensvotum gegenüber dem Vorstand angesehen wurde. Das änderte sich aber zum Beispiel in der Finanzindustrie durch die Sonderprüfungen der Aufsichtsbehörden. Heute sind Gutachten ein zunehmend eingesetztes Instrument des Aufsichtsrats. Natürlich erfordert es Fingerspitzengefühl, richtig damit umzugehen. Eventuell könnte es sich lohnen, wenn auch hier der Deutsche Corporate Governance Kodex eine Orientierungshilfe gäbe.

Wer Gutachten in Auftrag gibt, muss auch über ein eigenes Budget verfügen. Die Frage nach einem eigenen Budget des Aufsichtsrats ist meines Erachtens klar mit „Ja“ zu beantworten. Denn laut § 670 BGB ist der Aufwand eines Aufsichtsrats, den er für erforderlich hält, zu ersetzen. Das muss natürlich auch für Aufwendungen gelten, die das Organ Aufsichtsrat für erforderlich erachtet. Zwar kann der Aufsichtsrat zu bestimmten Themen Sachverständige auch ohne Zustimmung des Vorstands auf Rechnung der Gesellschaft beauftragen. Um aber möglichen Missverständnissen vorzubeugen, sollte der Aufsichtsrat eigenverantwortlich auf Mittel zurückgreifen können, ohne den Vorstand darum bitten zu müssen. Eine entsprechende Klarstellung wäre daher wünschenswert.

Meine Damen und Herren,

neben diesem Klärungsbedarf bezüglich Zugang zu Führungskräften, Gutachten und Budget gibt es aktuell auch eine sehr angeregte öffentliche Diskussion über die Rolle des Aufsichtsrats, die nicht nur die Anforderungen an den Aufsichtsrat wesentlich verändern, sondern möglicherweise auch eine Anpassung seiner Handlungsbefugnisse erfordern würde. Ich möchte an dieser Stelle exemplarisch drei Themen ansprechen.

Erstens, die Erwartungen des Kapitalmarkts an den Aufsichtsrat werden immer heterogener. Ein Ausdruck davon ist das zunehmende Interesse, ja die Forderung der Investoren nach einem intensiveren, direkten Austausch mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats sowie den Vorsitzenden der wichtigsten Aufsichtsratsausschüsse. Das reicht von einzelnen Gesprächsanfragen bis hin zu sogenannten Corporate Governance Roadshows. Skeptiker führen an, dass solche Gespräche eine noch viel größere Gefahr in Hinblick auf die Insiderproblematik und eine Ungleichbehandlung der Aktionäre aufweisen als klassische Roadshows und One on Ones des Managements. Auch würden einzelne Investoren versuchen, über den Austausch Einfluss zu nehmen.

Ich persönlich sehe das differenziert. Sicherlich: Als Aufsichtsrat sollte man sich nicht zu Fragen der Geschäftsführung äußern und muss auch sonst klare Grenzen ziehen, zu was man etwas sagt und vor allem zu was nicht. Aber in solchen Gesprächen primär zuzuhören und aus erster Hand zu erfahren, was die Investoren vor allem, aber nicht nur zu Themen der Corporate Governance denken, erscheint mir angemessen und sinnvoll. Meiner Erfahrung nach wird das in modernen Unternehmen auch bereits so gehandhabt. Solche Treffen sollten nur nicht Überhand nehmen und den Vorstand als eindeutig ersten Ansprechpartner für den Kapitalmarkt ablösen.

Ein zweiter Bereich der aktuellen Diskussion ist die zunehmende Reglungsdichte im Finanzsektor. Das ist auf der einen Seite nachvollziehbar, da in den letzten Jahren so einiges schiefgelaufen ist – da gibt es nichts zu beschönigen. Kein Wunder also, dass die Forderung nach einem Mehr an Regulierung sehr viel Zuspruch erfährt. Auf der anderen Seite müssen wir uns aber darüber austauschen, wo die Grenze zwischen notwendiger Re-Regulierung und kontraproduktiver Über-Regulierung verläuft.

In Hinblick auf den Aufsichtsrat zeichnet sich diese Regulierung durch zwei Tendenzen aus. Erstens erfordert die thematische Ausweitung der Risikomodelle und Kontrollsysteme eine zunehmende Eindringungstiefe des Aufsichtsrats, die von den Aufsichtsbehörden über Einzelgespräche mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden und den Ausschussvorsitzenden auch eingefordert wird. Zweitens werden dem Aufsichtsrat tendenziell immer operativere Aufgaben übertragen. Als Beispiel sei hier § 25d des Gesetzes über das Kreditwesen genannt. Dort wird gefordert, dass der Risiko-ausschuss eines Finanzinstituts darüber wacht, dass die Konditionen im Kunden-

geschäft mit dem Geschäftsmodell und der Risikostruktur des Unternehmens im Einklang stehen. Doch wie kann diese Überwachung praktikabel umgesetzt werden?

Meines Erachtens kann dies nur geschehen durch einen verstärkten Zugriff des Aufsichtsrats auf die internen Funktionsträger des Unternehmens, durch ausgeprägtere Hinzuziehung externer Dritte oder durch einen eigenen Stab des Aufsichtsrats. Das entspricht dann natürlich nicht mehr der klassischen Aufgabenverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat.

Der dritte Bereich, auf den ich in diesem Zusammenhang eingehen möchte, ist das immer deutlicher artikulierte Werturteil von Öffentlichkeit und Politik, dass nicht alles was legal auch legitim ist. Was heißt das für die Rolle und die Befugnisse des Aufsichtsrats? Ich meine: Im Prinzip nichts Neues!

Der Aufsichtsrat kann und muss dafür sorgen, dass im Unternehmen ein Wertekanon existiert und gelebt wird. Das bedeutet erstens Verankerung in den Zielen von Top- und Mittelmanagement, zweitens die Berücksichtigung, „wie“ Ziele erreicht werden – darauf habe ich eingangs bereits hingewiesen –, und drittens eine „Zero Tolerance“-Kultur, das heißt striktes Konsequenzenmanagement im Fall von Verstößen. Natürlich ist auch hier die Umsetzung in die Breite der Organisation Aufgabe des Vorstands, entscheidend bleibt aber der „Tone from the top“.

Meine Damen und Herren,

diese Beispiele sollen verdeutlichen, dass nicht nur das Anforderungsprofil an die einzelnen Mitglieder beziehungsweise an die Zusammensetzung des Gremiums sowie der geforderte zeitliche Einsatz deutlich steigen. Vielmehr stellen sich im Hinblick auf die Tendenz, dem Aufsichtsrat immer operativere Aufgaben zu übertragen, einige grundsätzliche Fragen. Wird die Überwachungsfunktion durch die Aufweichung der bisher klaren Trennung der Aufgaben von Vorstand und Aufsichtsrat indirekt zu sehr geschwächt, analog zum vorhin erwähnten, bei der Internen Revision eindeutig gelösten Zielkonflikt „Control versus Design“? Dies ist, neben der Frage nach der Einbettung der betrieblichen Mitbestimmung, das Hauptargument, warum sich die in der Vergangenheit häufig sehr kontrovers diskutierte Einführung des monistischen Systems, oder neudeutsch: One Tier Board, in vielen kontinentaleuropäischen Ländern nicht durchsetzen konnte.

Auch wenn ich persönlich das dualistische System bevorzuge, könnte ich mir in Deutschland grundsätzlich nicht nur für die SE, sondern auch für die Aktiengesellschaften ein Wahlrecht zwischen den beiden Systemen vorstellen – wobei die Besonderheiten der Mitbestimmung im One Tier Board näher zu behandeln wären. Denn in der Praxis nähern sich beide Systeme ohnehin an, wenn im dualistischen System für den Aufsichtsrat über ein Mehr an operativen Aufgaben nachgedacht und im monistischen System die Trennung zwischen Executive und Non-Executive Directors immer klarer vollzogen wird. Weil ich aber ein überzeugter Verfechter des „Checks and Balances“ bin, plädiere ich auch im One Tier Board für einen nicht operativen Chairman.

Die steigenden Anforderungen machen es zudem immer schwieriger, geeignete Aufsichtsratskandidatinnen und -kandidaten zu finden, die auch den erforderlichen Zeiteinsatz erbringen können oder möchten. Entscheidend ist die richtige Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder. Gefordert ist neben kognitiven Fähigkeiten und fachlichem Wissen auch eine hohe soziale und moralische Kompetenz, das bedeutet ein bestimmtes Persönlichkeitsprofil sowohl in Hinblick auf den Charakter als auch das Verhalten, mit einem klaren Verständnis der Aufgabenabgrenzung und des Umgangs miteinander. Nicht dass Sie mich missverstehen: Das bedeutet nicht geklonte Aufsichtsratsmitglieder. Diversität im Denken und in anderen Bereichen ist auch hier bereichernd. Aber ein gemeinsames Verständnis zum Umgang miteinander ist genauso wichtig wie inhaltliche Kompetenz. Dabei kommt dem Aufsichtsratsvorsitzenden naturgemäß eine besondere Rolle zu.

Kommen zu den fachlichen und persönlichen Anforderungen noch Aspekte wie Altersgrenze, Beschränkung der Mandatszähl oder Diversity-Gesichtspunkte ins Spiel, dann bleiben zumindest für ein großes DAX-Unternehmen nicht mehr allzu viele geeignete Aufsichtsräte übrig. Daran dürfte auch die häufig gestellte Forderung nach Berufsaufsichtsräten nichts ändern.

Schließlich stellt sich mit dem steigenden Anforderungsprofil auch die Frage nach der adäquaten Vergütung eines Aufsichtsrats. Damit meine ich nicht die unmittelbare Entlohnung des Aufsichtsratsmitglieds. Denn auf der Basis einer Anfang des Jahres erschienenen Studie einer renommierten Personalberatung ist die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder in großen als auch mittelgroßen Unternehmen aus meiner

Sicht zumindest nicht unangemessen: Danach kommen Aufsichtsräte in etwa auf Stundensätze, wie sie zum Beispiel Partner in renommierten Anwaltskanzleien in Rechnung stellen.

Doch wenn die steigenden Anforderungen dazu führen, dass ein Aufsichtsrat einen deutlich höheren Zeiteinsatz erbringt oder gar die Unterstützung qualifizierter Mitarbeiter benötigt und diese entsprechend entlohnen muss, gilt das nicht mehr. Von der Vielzahl der kleineren Aktiengesellschaften und deren naturgemäß niedrigeren Aufsichtsratsvergütung will ich hier erst gar nicht sprechen. Und je operativer und somit haftungsbeladener die Aufgabe eines Aufsichtsrats wird, desto eher muss über das Verhältnis der Vergütung von Aufsichtsrat und Vorstand nachgedacht werden.

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch eine gegenläufige Tendenz ansprechen. Insbesondere auf EU-Ebene gibt es zunehmend Überlegungen, ausgewählte Kernaufgaben und -zuständigkeiten des Aufsichtsrats auf die Hauptversammlung zu übertragen. So wurde zum Beispiel im Rahmen der Aktionärsrechterichtlinie angeregt, die Hauptversammlung beratend oder sogar bindend über die Vorstandsvergütung oder auch Transaktionen mit nahestehenden Personen beschließen zu lassen. Auch über die Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern durch die Hauptversammlung wurde bereits vereinzelt diskutiert.

Diese Verschiebung von Teilen der Personalverantwortung halte für eine falsche Entwicklung. Zum einen sind Privataktionäre in der Regel zu weit weg vom Alltag des Unternehmens und können die Arbeit des Vorstands aus der Ferne nur begrenzt beurteilen. Zum anderen ist nach wie vor bei institutionellen Investoren, zum Beispiel Fondsgesellschaften, eine hohe „Abstimmungspassivität“ zu beobachten. Und schließlich würde eine solche Entscheidung den Aufsichtsrat in seinem Verhältnis zum Vorstand deutlich schwächen.

Meine Damen und Herren,

bevor ich zum Ende komme, möchte ich die Gelegenheit nutzen, den Mitgliedern der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex ganz herzlich für den Einsatz und die erfolgreiche Arbeit zu danken. Der Kodex ist ein gutes Beispiel für eine gelungene Umsetzung des Elements der Selbstverpflichtung in der Wirtschaft. Seit über zehn Jahren hat er sich bewährt. Und weil ich denke, dass der Kodex auch

in Zukunft eine wichtige Rolle spielen sollte, möchte ich gerne drei weitere Anregungen mit Ihnen teilen, die sich auch, aber nicht nur auf den Aufsichtsrat beziehen.

Da ist zum einen der Wunsch, dass sich der Deutsche Corporate Governance Kodex noch mehr den praktischen Problemen der Aufsichtsratsarbeit widmen könnte, also dem „wie“ bei der Umsetzung der wachsenden Anforderungen im Alltag. Ein Beispiel liefert etwa die bereits angesprochene Frage des sachgerechten Einsatzes der zur Verfügung stehenden Instrumentarien zur Überwachung einer angemessenen Unternehmenskultur. Ich denke, ein Mehr an Orientierung für den Aufsichtsrat könnte hier hilfreich sein.

Ein weiterer Wunsch wäre, dass sich der Kodex noch mutiger und frühzeitiger mit relevanten gesellschaftspolitischen Themen und deren Implikationen auf die Corporate Governance auseinandersetzt. So bin ich der Überzeugung, dass das mitunter komplizierte und recht steife Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen nicht notwendig gewesen wäre, wenn wir als Wirtschaft dieses wichtige Thema bereits früher ernsthafter, das heißt konkreter, angegangen hätten. Dabei wäre der Deutsche Corporate Governance Kodex eine der möglichen, geeigneten Wege zu einer glaubwürdigen Selbstverpflichtung der Wirtschaft gewesen.

Der letzte Wunsch ist, den Prozess für Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex noch transparenter zu gestalten. Dazu gehört aus meiner Sicht auch, Eingaben beziehungsweise Stellungnahmen aus Wissenschaft und Wirtschaft online zugänglich zu machen, sofern die Autoren damit einverstanden sind. Dies erlaubt eine offenere Diskussion über die Änderungsvorschläge. Ich bin davon überzeugt, dass dadurch die bereits hohe Akzeptanz des Kodex und seiner Regelungen noch gesteigert werden könnte.

So hätte ich mir zum Beispiel eine intensivere Diskussion gewünscht bezüglich der Mustertabelle zum Zufluss für das Berichtsjahr im Rahmen der Vorstandsvergütung. Hier halte ich die Vermengung zwischen Auszahlungs- und Berichtsgedanken für unglücklich. Das gilt insbesondere in Hinblick auf die Auszahlungsbeträge aus mehrjährigen variablen Vergütungen. Auch Zusagen für Pensionen und Versorgungs-

leistungen, die nicht im Berichtsjahr selbst zufließen, sollten nicht unter Zufluss, sondern lieber separat ausgewiesen werden.

Daneben fehlt in den Mustertabellen eine aus meiner Sicht entscheidende Vergütungsinformation: Was hat das Unternehmen im Berichtsjahr tatsächlich für die Vergütung des Vorstands aufgewendet? Damit meine ich den Aufwand, der sich in der Gewinn- und Verlustrechnung wiederfindet.

Dass bei den aktuellen Vergütungstabellen Raum für Fehlinterpretation besteht, zeigte ein Artikel in einer großen deutschen Tageszeitung Ende März. Dort wurde behauptet, der ausgeschiedene Vorstandsvorsitzende der Allianz habe 2015 insgesamt 9,97 Millionen Euro erhalten – und das für nur vier Monate im Amt. Das stimmt zwar nicht, da es sich im Wesentlichen um Auszahlungen für frühere Geschäftsjahre handelt. Aber in der Öffentlichkeit bleibt ein falscher Eindruck.

Auch die Frage, ob im Kodex tatsächlich festgelegt werden muss, dass sich der Aufsichtsrat vor der Wahl neuer Aufsichtsratsmitglieder bei dem jeweiligen Kandidaten vergewissern soll, dass er den zu erwartenden Zeitaufwand aufbringen kann, hätte meines Erachtens mit Blick auf die praktische Umsetzbarkeit etwas stärker diskutiert werden können.

Meine Damen und Herren,

„Es ist leichter, eine eingeseifte Sau am Schwanz zu packen, als einen Aufsichtsrat zur Verantwortung zu ziehen.“ Auch das soll Hermann Josef Abs einmal gesagt haben. Ich hoffe, dass meine Überlegungen deutlich gemacht haben, dass sich auch auf diesem Gebiet in den letzten Jahren einiges bewegt hat. Aktuell sehe ich keinen wesentlichen Änderungsbedarf bezüglich des Aufsichtsrats, sondern höchstens ein Nachschärfpotenzial an der einen oder anderen Stelle. Diese Einschätzung beruht auf dem aktienrechtlichen Rollenverständnis und dem Prinzip von „Checks and Balances“. Wenn die Anforderungen an die Arbeit des Aufsichtsrats realistisch bleiben und sich in den Handlungsbefugnissen widerspiegeln, dann wird sich der Aufsichtsrat auch im aktuellen Regelungsumfeld seiner wichtigen Verantwortung nicht entziehen.