

Ausführungen

von

Klaus-Peter Müller

Vorsitzender der Regierungskommission

Deutscher Corporate Governance Kodex

anlässlich

der

8. Konferenz

Deutscher Corporate Governance Kodex

am

19. Juni 2009 in Berlin

Es gilt das gesprochene Wort.

Corporate Governance in Deutschland – Den nächsten Schritt wagen, die richtigen Lehren ziehen

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich heiße Sie herzlich willkommen auf der 8. Deutschen Corporate Governance Konferenz. Besonders möchte ich unsere ausländischen Gäste begrüßen – alles Corporate Governance Experten aus unseren Nachbarländern. Ein besonderes Willkommen geht auch an unsere vielen Gäste aus der Wissenschaft und Praxis, die zum ersten Mal zu unserer Veranstaltung nach Berlin gekommen sind.

In den vergangenen acht Jahren hat sich diese Veranstaltung als wertvolle Diskussions-Plattform etabliert:

- Denn hier werden neben aktuellen Regelungsfragen auch längerfristige Perspektiven besprochen.
- Dabei ist der Blick nicht auf deutsche Themen beschränkt, sondern bezieht auch internationale Entwicklungen ein, von denen wir uns als global agierende Wirtschaft nicht lösen können.

So haben wir die diesjährige Konferenz auch unter das Motto „Den nächsten Schritt wagen, die richtigen Lehren ziehen“ gestellt.

Bewusst wollen wir mit Ihnen nach vorne schauen und mit Ihnen diskutieren, wie sich der Kodex in Zukunft entwickeln könnte. Warum ich mit Blick auf die künftige Entwicklung des Kodex bewusst den Konjunktiv verwende, möchte ich später noch verdeutlichen.

Meine Damen und Herren. Die Kommission ist dankbar für das gestern von Frau Bundesministerin Zypries unterbreitete Angebot, die Bundesregierung in den kommenden Jahren intensiver und visibler zu beraten. Dies wird geschehen durch einen jährlichen Bericht der Kommission an die Bundesregierung.

Dadurch wird die bisher schon enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Ministerin und ihren Mitarbeitern, stellvertretend sei hier Herr Prof. Seibert gedankt, auf eine noch breitere Basis gestellt.

Die Kommission ist erfreut über das Angebot und hat es selbstverständlich gern und mit Dank angenommen.

Im achten Jahr nach Einführung durch die Bundesregierung hat der Kodex bald das „Grundschulalter“ hinter sich gelassen. Wir können auf eine erste Zeitreihe zurückschauen. Eine dynamische Zeit, wie auch die Vielzahl von Kodexanpassungen zeigt, die Jahr für Jahr vorgenommen wurden.

Tatsache ist, dass wir uns trotz des jungen Alters schon an einer Wegscheide befinden, an der zuallererst die Politik deutlich sagen muss, welche Erwartungen sie an den Kodex und die Kommission hat.

- Bevor ich aber auf diese Fragestellung näher eingehe, möchte ich einer weiteren Tradition folgen und zunächst darauf eingehen, wie es um die Akzeptanz des Deutschen Corporate Governance Kodex bei den Unternehmen bestellt ist,
- ferner, inwieweit sich dies mit der Akzeptanz oder Resonanz des Kodex in der öffentlichen Debatte verträgt.
- Darauf folgen dann einige grundsätzliche Überlegungen zur deutschen Corporate Governance Kultur sowie zum Zusammenspiel von gesetzlichen Regelungen und Kodex.
- Und natürlich werde ich Sie über aktuelle Themen und Beschlüsse der Kodex-Kommission informieren.

(1) Ergebnisse der aktuellen Akzeptanzstudie des BCCG

Wie ist es um die Akzeptanz des Kodex bei den Unternehmen bestellt?

Einen aktuellen und wissenschaftlichen Kriterien genügenden Einblick dazu gibt der Kodex-Report 2009 des Berlin Center of Corporate Governance, den im April unser Kommissionsmitglied Professor von Werder vorgestellt hat.

Diese jährliche Akzeptanzstudie dient als zuverlässiges Barometer dafür, inwieweit die derzeit 84 Empfehlungen und 19 Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Praxis umgesetzt werden.

Und das nicht nur bei den DAX-Unternehmen, auf die in der Öffentlichkeit meist fokussiert wird. Sondern auch für alle anderen börsennotierten Gesellschaften. Damit stellt der Kodex-Report für die Arbeit der Kommission ein unverzichtbares Informationsinstrument dar.

Auch wenn er einzelne Felder für Verbesserungen aufzeigt, die wir als Kommission in unsere Diskussionen aufgenommen haben, wird vor allem Eines deutlich: Der Inhalt des Kodex ist mittlerweile fester und anerkannter Bestandteil des Unternehmensalltags.

So wurden beispielsweise von den befragten DAX 30-Unternehmen durchschnittlich 95% der Kodex-Empfehlungen und 86% seiner Anregungen befolgt. Von den über 200 Unternehmen, die an der Umfrage insgesamt teilnahmen – aus allen Marktsegmenten – wurden durchschnittlich 84% der Empfehlungen und knapp zwei Drittel der Anregungen befolgt.

Deutlich wird auch, dass Corporate Governance sich in Deutschland entwickelt und wächst. So geht aus der Umfrage hervor, dass viele Unternehmen dabei sind, weitere Kodex-Regelungen umzusetzen.

Angesichts solcher Messwerte könnte man meinen, wir hätten allen Grund, stolz zu sein auf das in so wenigen Jahren Erreichte. Tatsächlich haben wir mit dem Kodex einen national etablierten und international respektierten Standard, an dem gute Unternehmensleitung und -kontrolle gemessen werden kann.

Und mit dem Instrument „Comply or Explain“ – der Entsprechenserklärung, zu der börsennotierte Unternehmen gesetzlich verpflichtet sind – haben wir einen zuvor nicht erreichten Grad an Transparenz erreicht.

(2) Öffentliche Resonanz

Vor diesem Hintergrund sollte man auch meinen, dass die Regierungskommission ihren Arbeitsauftrag bislang erfüllt hat. Dennoch gab es in den letzten Monaten eine Reihe kritischer Stimmen, vor allem zur Wirksamkeit des Kodex.

Selbstverständlich ist eine Institution wie die Corporate Governance Kommission – genau wie die Politik – darauf angewiesen, dass ihre Tätigkeit regelmäßig öffentlich hinterfragt wird. Ohne eine konstruktiv-kritische Begleitung der Regeln, aber auch ihrer Umsetzung in den einzelnen Unternehmen, funktioniert der Kodex nicht, können seine Regeln nicht greifen.

Insofern ist die kritische öffentliche Diskussion, wie wir sie inzwischen erleben, wichtig und wertvoll. Im Übrigen wäre sie noch vor zehn Jahren ganz unwahrscheinlich, ja fast undenkbar gewesen. Und mit dieser Diskussion ist auch bei allen Stakeholdern das Verständnis für die Bedeutung der Corporate Governance in unseren Unternehmen gestiegen.

Auch das zähle ich zu den Erfolgen des Kodex.

Allerdings haben einige Kritiker vor dem Hintergrund der allgemeinen Wirtschafts- und Finanzmarktkrise eher überzogene Erwartungen was die Heilkraft von Standards guter Unternehmensführung angeht. Kein Governance-Kodex und vermutlich auch nicht die besten Gesetze hätten eine Krise wie die gegenwärtige verhindern können. Der Kodex hat sie aber mit Sicherheit auch nicht verursacht. Das heißt natürlich nicht, dass nichts getan werden müsste oder dass keine Defizite bestünden.

Vor allem in Krisenzeiten müssen wir uns aber vor reinen Momentaufnahmen hüten und ebenso davor, primär auf Stimmungslagen zu reagieren. Auch beim Thema Corporate Governance gilt es, mit Augenmaß vorzugehen und mögliche Auswirkungen von Änderungen des Regelwerks sorgfältig zu bewerten.

Gerade in der Krise besteht die Gefahr, dass das vermeintlich Dringende vor dem Wichtigen angegangen wird und Fehler gemacht werden, weil man sich nicht die Zeit nimmt, zu Ende zu denken.

(3) Corporate Governance als Element unseres Wirtschaftssystems

Für mich zeigt die aktuelle Diskussion deutlich: Manager und Unternehmenskontrolleure müssen das Verständnis und die Sensibilität für die Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Öffentlichkeit neu aufbauen.

In diesem Zusammenhang muss man sich nicht auf Jack Welch berufen, den früheren Chef von General Electrics, der jüngst gesagt haben soll: „Genau betrachtet ist Shareholder Value die blödeste Idee der Welt.“ – angesichts seiner bekannten, früheren Einstellung sicher eine bemerkenswerte Form der Altersweisheit.

In der Tat – und dies ist im Land des sogenannten „Rheinischen Kapitalismus“ ja gar keine revolutionäre Feststellung: Wir müssen die berechtigten Interessen aller Anspruchsgruppen, der Stakeholder des Unternehmens, angemessen und ausgewogen berücksichtigen. Eigentümern, Kunden und Mitarbeitern ist ebenso wie der Gesellschaft insgesamt gleichermaßen gerecht zu werden. Das erst macht gute Corporate Governance aus.

In Deutschland hatte dank unserer Wirtschaftsordnung, der Sozialen Marktwirtschaft, diese Stakeholder-Perspektive schon immer ein höheres Gewicht als die reine und somit verkürzte Shareholder-Sicht. Die Art und Weise, wie Unternehmensführung praktiziert wird, muss eingebunden sein in unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem.

Gewinnstreben an sich ist nicht verwerflich oder unethisch. Um gesellschaftliche Akzeptanz zu gewährleisten, muss es aber eingebettet sein in ein Gerüst anerkannter und auch im Alltag gelebter Normen und Werte.

Der Versuch jedoch, alles bis ins Detail rechtlich zu regeln, schafft bei den Betroffenen doch nur den Anreiz, ständig neue „loopholes“ zu finden und diese auszunutzen. Das Bemühen, solche Schlupflöcher zu schließen, führt häufig wiederum zu neuer Regulierungsarbitrage und beschäftigt am Ende vor allem Anwälte und Spezialisten.

Erst wenn eine eigenständige Wertedimension zur Regulierung der Marktwirtschaft hinzutritt, stellt sich Managern und Unternehmern die Frage: „Ist auch alles legitim, was legal ist?“

Und ohne den Systemvergleich zu weit treiben zu wollen, so ist doch die Feststellung angebracht: Es gibt fundamentale Unterschiede zwischen einem im wesentlichen Investoren- und Kapitalmarktgetriebenem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem und einem stark mittelständisch-eigentümergeführten Wirtschaftssektor. Längerfristige Orientierung und Fokussierung auf das Unternehmensinteresse sind aber nicht nur im Mittelstand, sondern auch bei vielen börsennotierten deutschen Unternehmen vorhanden. Diese Wurzeln gehören für mich zu den besten, ja konstitutiven Eigenschaften unserer Wirtschaftsordnung.

Eine der Lehren aus der derzeitigen Krise ist daher: Wir müssen uns wieder mehr auf die bewährten Grundsätze der Sozialen Marktwirtschaft besinnen. Und da wir es ernst damit meinen, sollten wir uns nicht davon irritieren lassen, wenn Einige darin nur eine vorgeschobene Alibi-Debatte sehen.

Dies müssen und können wir durch überzeugtes Handeln widerlegen. Beispielsweise müssen wir uns der Dominanz angelsächsischer Gepflogenheiten selbstbewusster als bisher wieder stärker entziehen. Und wir müssen auch in der internationalen Debatte über Regeln darauf hinwirken, dass gemeinsame Werte und Prinzipien größere Berücksichtigung finden. Ich bin überzeugt: Dies macht uns auch stärker gegenüber künftigen Risiken und Krisen, die nun einmal selten vorhersehbar und nicht ex ante im Detail zu regeln sind.

Wer aktuell Selbstregulierung kritisiert und alles mit immer mehr Gesetzen regeln möchte, der übersieht zwei Dinge: Zum Einen, dass der Corporate Governance Kodex nicht so unverbindlich ist, wie er manchmal dargestellt wird. Über die Verankerung im Aktiengesetz hat er eine gesetzliche Grundlage, auf die sich bereits Gerichte bezogen haben. Zum anderen findet Selbstregulierung ja nicht erst und ausschließlich mit Änderungen des Kodex statt, sondern indem einzelne Unternehmen auf Fehlentwicklungen reagieren.

Und es ist unbestritten, dass es in der langen wirtschaftlichen Aufschwungphase zu Übertreibungen kam und manche Fehler gemacht wurden, die erst im Nachhinein in aller Deutlichkeit zutage traten. Aber selbst dann gilt es kritisch zu fragen: Besteht Regelungsbedarf für alle Unternehmen oder geht es um das Fehlverhalten Einzelner?

Schwarze Schafe gibt es immer, und wirtschaftliche Boomphasen begünstigen mitunter auch eine Häufung ihres Auftretens. Aber bevor wir deren Fehlverhalten verallgemeinern und als Basis für starre Regelungen für alle nehmen, sollten wir auf Verhältnismäßigkeit achten: Lässt sich dieses Fehlverhalten vielleicht schon im Rahmen bestehender Regeln sanktionieren und künftig vermeiden?

Und wie stark sind die Nebenwirkungen der geplanten Regelungen auf die Mehrheit der – sozusagen – „anständigen“ Unternehmen, die nun in ein fixes Regelungskorsett gezwungen werden? Welche Kosten sind damit nicht nur für die Aktionäre, sondern auch für die übrigen Stakeholder verbunden? Ich spreche vom Prinzip der Folgenabschätzung im Konzept der „besseren Regulierung“.

Fakt ist, dass gerade in der Krise Unternehmen bereits selbst auf evidente Fehlentwicklungen mit Korrekturen reagieren – z.B. bei Vergütungsfragen. Und dies auch unterhalb des Top-Managements und weit über das hinaus, was ein Kodex – oder ein Gesetz – regeln könnte.

In der Regel setzt sich Vernunft schon über das Eigeninteresse der Unternehmen und ihrer Stakeholder durch. Kodifizierte Standards können helfen, diesen Prozess zu beschleunigen. Sie erlauben zugleich eine Vereinheitlichung, ohne Flexibilität völlig aufzugeben, die angesichts der Vielfalt an Unternehmen und mit Blick auf verschiedene Situationen durchaus von allgemeinem Vorteil sein kann.

Im Übrigen gilt: Auch wenn der Gesetzgeber die Materie regelt, ist das Ergebnis nicht schneller zu erreichen. Stellen wir uns doch einmal vor, das VorstAG wäre schon vor einem Jahr verabschiedet worden. Wäre die Debatte über Managergehälter dann anders verlaufen, hätte die Krise gar verhindert werden können?

Nein, weil die Auswüchse, über die wir uns zu Recht erregen, auf Verträge zurückgehen, die schon vor Jahren geschlossen wurden. Fehlentwicklungen, die von der Kodex-Kommission noch unter der Leitung von Gerhard Cromme erkannt und durch entsprechende Regelungen für die Zukunft abgestellt werden sollten. Diese konnten aber ihre Wirkung noch nicht zeigen.

Letztlich bleibt es natürlich das Primat der Politik, zu entscheiden, was gesetzlich geregelt wird und was nicht. Schließlich war es die Bundesregierung, die den Kodex sowie eine hochkarätig besetzte Kommission ins Leben gerufen hat.

Mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex hat die Politik ganz bewusst ein flexibles Instrument geschaffen, durch das unser Governance-System transparent und damit nachvollziehbar wird.

Das gestern im Bundestag verabschiedete Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung wirft nun die Frage auf, welche Rolle Bundesregierung und Bundestag dem Deutschen Corporate Governance Kodex in Zukunft beimessen wollen.

Falls die Politik zukünftig häufigere und immer detailliertere Regelungen selbst vornehmen will, wird der Kodex weniger der Standardsetzung nach nationalen sowie internationalen Maßstäben dienen und stattdessen immer mehr zu einer Sammlung wesentlicher gesetzlicher Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften mutieren.

Damit würde sich die Funktion des Kodex und damit auch das Selbstverständnis der Kommission ändern. Diese Debatte muss von der Politik abschließend geführt werden, will man Irritationen in der Wirtschaft, national wie international, vermeiden.

Ich glaube, dass das gestern von der Bundesjustizministerin unterbreitete Angebot und auch die uns von der Kanzlerin entgegengebrachte Wertschätzung hier klare Signale sind.

Die Kommission ist der festen Überzeugung, dass der Kodex – vor dem Hintergrund seiner bisherigen positiven Wirkung auf die heutige Unternehmenswirklichkeit – in Deutschland im Vergleich zu der Zeit vor 15 bis 20 Jahren weiter gestärkt werden sollte.

(4) Beschlüsse der Kodex-Kommission

In diesem Sinne haben wir auf unserer turnusmäßigen Sitzung Ende Mai – auf Basis der bekannten Tendenzbeschlüsse vom Januar – umfassende Änderungen beschlossen, die gleichzeitig ein Angebot an die Politik für eine wirkungsvolle Regelung im „Soft Law“ anstatt in einem starren Gesetz darstellte.

Die ursprünglichen Beschlüsse galt es nun im Lichte des gestern verabschiedeten VorstAGs anzupassen.

Ich werde nicht auf jede Änderung im Detail eingehen, die beschlossenen Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex liegen für Sie im Foyer aus. Verbindlich wird die neue Kodex-Fassung wie gewohnt erst dann, wenn sie vom Bundesministerium der Justiz im elektronischen Anzeiger veröffentlicht ist.

Unternehmensinteresse und Stakeholder-Perspektive

Kein Detail, sondern vielmehr ein bewusstes und deutliches Signal ist sicherlich der Beschluss der Kommission, die Präambel des Kodex anzupassen.

Deren zweiter Absatz lautet jetzt: „Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse).“

Damit wollen wir ausdrücklich die Stakeholder-Perspektive betonen. Es war schon immer Grundverständnis der Kommission, dass unternehmerisches Handeln nicht einem reinen Shareholder Value Konzept folgen soll.

Ich bin überzeugt: In den meisten deutschen Unternehmen ist das auch bereits gelebte Praxis. Dennoch ist es uns wichtig, dies auch im Deutschen Corporate Governance Kodex explizit festzuhalten – auch vor dem Hintergrund einer breiten öffentlichen Kapitalismuskritik hierzulande, die unserem Wirtschaftssystem und unseren Unternehmern nicht gerecht wird.

Dieser Gedanke findet sich auch im Kodex in Abschnitt 4.1.1. wieder. Hier wird klargestellt, dass der Vorstand das Unternehmen mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung in eigener Verantwortung und im Unternehmensinteresse unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) leitet.

Der erste inhaltliche Schwerpunkt der Kodexanpassungen liegt somit auf einer nachhaltigeren Unternehmensführung, der zweite auf einer Stärkung und weiteren Professionalisierung der Aufsichtsräte.

Vergütung und Nachhaltigkeit

Über die Notwendigkeit, verstärkt auf die Nachhaltigkeit der Bezüge zu achten, besteht weitestgehende Einigkeit. Insbesondere dort, wo Vergütungsstrukturen zu übertrieben kurzfristiger Erfolgsorientierung und zu hoher Risikofreudigkeit geführt haben, gilt es über langfristige Anreize gegen zu steuern und die Nachhaltigkeit des Vorstandshandelns zu stärken.

Nachhaltige und langfristige Anreize werden dann erzielt, wenn Vorstände und leitende Mitarbeiter angemessen am längerfristigen Erfolg, aber immer auch an möglichen Misserfolgen beteiligt sind.

Die Änderung von Abschnitt 4.2.3 des Kodex nimmt die gesetzliche Verpflichtung des Aufsichtsrates auf, die Vergütungsstruktur auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten. Der Kodex empfiehlt bereits, dass die monetären Vergütungsteile fixe und variable Bestandteile umfassen. Wenn Vergütung variable Bestandteile enthält, dann haben diese grundsätzlich auf einer mehrjährigen Bemessungsgrundlage zu beruhen. Auch diese Forderung ergibt sich nun aus dem VorstAG.

Die Kommission hat dies weiter konkretisiert, indem sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsbestandteile Rechnung getragen werden soll. Darüber hinaus müssen sämtliche Vergütungsteile nicht nur für sich und insgesamt angemessen sein, sie sollen insbesondere auch nicht zum Eingehen unangemessener Risiken verleiten. In diesem Satz spiegelt sich die Lehre aus der Finanzmarktkrise sicher am deutlichsten wieder.

Eine weitere Vorgabe des Gesetzgebers an den Aufsichtsrat, die bisher im Kodex nur Empfehlungscharakter hatte, ist für außerordentliche Entwicklungen Begrenzungsmöglichkeiten – sogenannte Caps – zu vereinbaren. Ich bin sicher, dass wir mit einer offenen und transparenten Debatte zu besseren Vergütungsstrukturen kommen.

Die Angemessenheit der Vergütung wird in Abschnitt 4.2.2 konkretisiert: Sie ist künftig nicht nur an den Aufgaben und der persönlichen Leistung des einzelnen Vorstands, der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und dem relevanten Marktumfeld zu messen. Bei der Festlegung der Vergütungsstruktur für Vorstandsmitglieder soll der Aufsichtsrat auch die allgemeine Vergütungsstruktur berücksichtigen, die ansonsten im jeweiligen Unternehmen gilt. Diese „vertikale Vergleichbarkeit“ war gleichermaßen erklärtes Ziel von Politik und der Kodexkommission.

Die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder ist nach dem VorstAG vom Aufsichtsratsplenum festzusetzen. Bei diesem Punkt hatte die Kommission ihre Bedenken bei der Anhörung im Rechtsausschuss zu Protokoll gegeben.

Unser präferierter Weg wäre gewesen, dass das Aufsichtsratsplenum für die Vergütung der einzelnen Vorstandspositionen Bandbreiten beschließt. Damit konnten wir uns leider nicht durchsetzen, hier wird es in der Praxis zu starken Reibungen bzw. Irritationen kommen können.

Weiter als das Gesetz geht der Kodex allerdings, wenn der Aufsichtsrat externe Vergütungsexperten zur Beurteilung der Angemessenheit der Vergütung hinzuzieht. Bei diesen soll künftig auf Unabhängigkeit vom Vorstand bzw. vom Unternehmen geachtet werden.

Selbstbehalt bei D&O Versicherungen

Meine Damen und Herren, ein prominentes Thema war die Frage des obligatorischen Selbstbehalts bei Managerhaftpflichtversicherungen.

Hier hat der Kodex-Report Schwachstellen der Umsetzung seiner Empfehlung offengelegt, die die Kodexkommission umgehend adressiert hat.

Zum Zeitpunkt der Befragung verzichteten noch zu viele Unternehmen auf den Selbstbehalt, bei manchen fiel er auch so niedrig aus, dass die erwünschte Wirkung nicht erzielt würde. Auch hier wollte der Gesetzgeber jedoch nicht auf Konkretisierungen und Anpassungen der Unternehmenspraxis warten und hat sich für eine gesetzliche Regelung entschieden. Diese wird nun im Abschnitt 3.8 abgebildet, nach der für Vorstände ein Selbstbehalt von mindestens 10% des Schadens bis mindestens zur Höhe des Eineinhalbfachen der jährlichen Festvergütung zu vereinbaren ist, wenn die Gesellschaft entsprechende Versicherungen abschließt.

Der Kodex empfiehlt darüber hinaus vergleichbare Regeln für Aufsichtsratsmitglieder.

Professionalisierung der Aufsichtsräte

Ich komme nun zum zweiten Schwerpunkt der Kommission in diesem Jahr: der weiteren Professionalisierung der Aufsichtsräte.

Denn auch hinsichtlich der Vergütung gilt: Es gibt kein Vorstandsgehalt – auch kein überhöhtes –, das nicht vorher durch Aufsichtsräte ausdrücklich genehmigt wurde. Wo wir Missbrauch gesehen haben, ist dieser Missbrauch daher auch den Aufsichtsräten der betroffenen Unternehmen anzulasten. Aufsichtsräte müssen ihrer Beratungs- und Kontrollfunktion in intensiverem Umfang gerecht werden.

Daher empfiehlt der Kodex jetzt in Abschnitt 5.4.5, dass Vorstände börsennotierter Gesellschaften nicht mehr als drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften wahrnehmen sollen. Damit wird die bisherige Empfehlung mit fünf Mandaten als Obergrenze verschärft.

Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat

Im Jahr 2005 wurde in den Kodex die Empfehlung aufgenommen, dass ein Wechsel vom Vorstand in den Vorsitz des Aufsichtsrats oder eines Aufsichtsratsausschusses nicht die Regel sein soll. Mein Vorgänger, Herr Dr. Cromme hat vor zwei Jahren hier in Berlin darauf hingewiesen, dass diese Empfehlung seitdem immer wieder missverstanden wurde und der Kodex einen solchen Wechsel bewusst nicht grundsätzlich ausschließt oder ablehnt.

Wenn es um den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses geht, regt der Kodex an, dass dieser unabhängig sein sollte. Außerdem soll ein ehemaliges Vorstandsmitglied diese Aufgabe erst nach Ablauf der Cooling-Off-Periode von zwei Jahren übernehmen (Abschnitt 5.3.2. Satz 3).

Was eine generelle Cooling-Off-Periode angeht, sah die Kommission diese nach wie vor als nicht zielführend an. Das VorstAG enthält nun die Regelung, dass Vorstandsmitglieder künftig erst zwei Jahre nach dem Ende ihrer Bestellung Mitglied des Aufsichtsrats der Gesellschaft werden dürfen – es sei denn ihre Wahl erfolgt auf Vorschlag von Aktionären, die mehr als 25% der Stimmrechte halten. Die Übernahme des Aufsichtsratsvorsitzes soll aber auch in diesem Fall eine gegenüber der Hauptversammlung zu begründende Ausnahme sein. Der Kodex nimmt dies in Abschnitt 5.4.4 auf.

Diese Lösung ermöglicht immerhin, wenn auch unter deutlich erschwerten Bedingungen, dass dem Unternehmen wertvolle Kenntnisse und Fähigkeiten sachkundiger Vorstände weiterhin zur Verfügung stehen. Wie sich die Regelung langfristig auf die Zusammensetzung der Aufsichtsräte hinsichtlich Erfahrung und Professionalität auswirkt, bleibt abzuwarten.

Mehr Vielfalt in deutschen Vorständen und Aufsichtsräten

Lassen Sie mich abschließend zu den Kodexänderungen noch auf das Thema Vielfalt eingehen. Auf die Bedeutung dieses Themas hat Herr Prof. Steffens bereits gestern Abend in seinem Plädoyer eindrücklich hingewiesen.

Neu in den Kodex aufgenommen haben wir die Empfehlungen, sowohl bei der Zusammensetzung des Vorstands wie auch bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats auf ausreichende Vielfalt (Diversity) zu achten (Abschnitte 5.1.2 und 5.4.1).

Damit wollen wir in deutschen Vorständen und Aufsichtsräten eine größere Internationalität und eine angemessenere Vertretung von Frauen erreichen.

Denn in beiderlei Hinsicht bestehen Defizite. Und beides sollte im eigenen Interesse der Unternehmen und ihrer Eigentümer liegen.

Größere Internationalität – z.B. Erfahrung mit Unternehmensmanagement in anderen Kulturen – kann einem Unternehmen in der Regel nur gut tun – insbesondere wenn es selbst international tätig ist. Zweitens besteht für mich kein Zweifel, dass wir in unseren Gremien auch eine völlig unangemessene geringe Vertretung von Frauen haben. Auch hier sollte sich möglichst bald Einiges ändern.

Wenn dies auf Dauer nicht gelingt, „verschenken“ wir ein enormes Potenzial! Das können wir uns angesichts der zahlreichen Herausforderungen nicht leisten – weder in unseren Unternehmen, noch in unseren Aufsichtsräten. Und Potenzial nicht zu nutzen, das hieße schlechtes Wirtschaften und wäre auf keinen Fall gute Corporate Governance.

Die eben geforderten Veränderungen lassen sich nicht von einem auf den anderen Tag bewirken. Umso mehr müssen wir diese Themen mit Nachdruck angehen – z.B. über systematische Förderung und Qualifizierungsangebote, damit sich mittelfristig etwas ändert.

Schlussbemerkungen

Sie sehen, die Kommission Deutscher Corporate Governance Kodex war nicht untätig. Der Kodex entwickelt sich weiter, auch wenn wir in der Kommission es vorgezogen hätten, manche Punkte lieber über Empfehlungen und Einsicht der Unternehmen anstatt über gesetzliche Vorschriften zu regeln.

Das notwendige Vertrauen in unser Wirtschaftssystem und die Unternehmensgremien lässt sich nicht verordnen, es muss durch richtiges und verantwortliches Handeln immer wieder aufs Neue erarbeitet werden.

Da die Regulierungsdebatte zumindest in Deutschland auch in den nächsten Jahren nicht nachlassen wird, müssen wir aufpassen, die Unternehmen nicht mit zu häufigen und zu schnellen Änderungen von Kodex oder Gesetzen zu belasten.

Erlauben Sie mir noch eine Anmerkung: Ein von keinem Kodex zu heilender Mangel ist die mangelnde Kommunikation zwischen Wirtschaft und Politik.

Es ist erstaunlich, dass 60 Jahre nach Gründung der Bundesrepublik das Wissen um die Aufgaben und Schwierigkeiten des jeweils Anderen immer noch so rudimentär ist. Dazu zählt das mangelnde Verständnis mancher Vertreter der Wirtschaft, dass man sich in der Politik immer auf Kompromisse verständigen muss, ebenso wie der Groll mancher Politiker auf ihre – in der Tat – unangemessene und unzureichende finanzielle Ausstattung. Hier brauchen wir Abhilfe.

Eine andere, durchaus positive Entwicklung ist immerhin, dass acht Jahre nach dem Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen im Bundestag die Neigung wächst, endlich auch die Governance öffentlich-rechtlicher Anstalten/Institutionen zu behandeln. Lassen Sie mich nur leicht süffisant darauf hinweisen, dass die Politik sich nicht zuerst mit dem befasste, was sie in alleiniger Verantwortung hat – z.B. öffentlich-rechtliche Kreditinstitute und andere wirtschaftlich tätige Anstalten – sondern sich zuerst gegenüber privaten Unternehmen positioniert hat.

Bevor ich nun Herrn Holger Steltzner bitte, uns durch den weiteren Tag zu führen und die hoffentlich intensiven Diskussionen zu moderieren, möchte ich doch noch meine Erwartung zum Ausdruck bringen, dass diese Konferenz mit unseren Rednern, aber auch mit Ihnen, meine sehr geehrten Damen und Herren, das Signal aussendet: „Wir sind bereit, auch die nächsten Schritte zu tun um zu einer weiter verbesserten Corporate Governance in Deutschland zu kommen, die auf einem anerkannten Regelwerk, aber vor allem auch auf gemeinsamen Werten basiert.“

Vielen Dank!