

REGIERUNGSKOMMISSION

# Deutscher Corporate Governance Kodex

**13. Konferenz Deutscher Corporate**

**Governance Kodex**

**25. Juni 2014**

**Deutsche Telekom Hauptstadtrepräsentanz,**

**Französische Straße 33 a-c, 10117 Berlin**

**Die Regierungskommission – ihre Rolle**

**und ihr Selbstverständnis**

**Dr. Manfred Gentz**

**Vorsitzender der Regierungskommission Deutscher Corporate**

**Governance Kodex**

*(Es gilt das gesprochene Wort)*

Anrede und Begrüßung besonderer Gäste

Minister, Staatssekretäre, Abgeordnete,

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich, Sie heute im Namen der Regierungskommission zur 13. Corporate Governance Konferenz begrüßen zu dürfen und bedanke ich mich für Ihr Interesse an unserer Arbeit, das Sie durch ihre Teilnahme an dieser Konferenz zum Ausdruck bringen. Im Mittelpunkt steht wie in den vergangenen 12 Jahren der Deutsche Corporate Governance Kodex, bei dessen Präsentation die damalige Justizministerin erklärte:

„Ich begrüße es sehr, dass jetzt auch für die deutschen Unternehmen die Selbstverpflichtungen des **Corporate Governance Kodex** gelten sollen. Die zahlreichen klaren Regeln für Vorstände und Aufsichtsräte börsennotierter Gesellschaften erhöhen die Transparenz für Anleger und verbessern den Zugang der Unternehmen zu den internationalen Finanzmärkten.“

An diesem Auftrag hat sich nichts geändert. Wir dürfen auch in Zukunft auf die Wertschätzung und Unterstützung des Bundesjustizministeriums setzen, wie die Rede von Minister Heiko Maas am gestrigen Abend sehr ermutigend unterstrichen hat. Und doch gilt es nicht nur, an Bewährtes anzuknüpfen: Vielmehr gibt es eine Reihe von kleinen und großen Premierien, die wir heute

begehen, und die Kodex-Kommission steht insgesamt vor neuen Herausforderungen.

Zu den genannten Premierien gehört unter anderem, dass wir mit der bisherigen Tradition gebrochen haben und uns nicht mehr im Hotel Kempinski am Kurfürstendamm, sondern nunmehr in der Mitte Berlins in der Repräsentanz eines der „betroffenen“ DAX-Unternehmen zusammenfinden, um über Fragen guter Unternehmensführung miteinander zu diskutieren.

Zum anderen ist es für mich heute eine Premiere, diese Konferenz eröffnen zu dürfen und damit die von meinen Vorgängern begründete und weiterentwickelte Tradition mit aktuellen Schwerpunkten fortzuführen. Ich habe mich zur Leitung der Kommission nach reiflicher Überlegung entschlossen, weil ich davon überzeugt bin, dass die Arbeit der Kommission weitergeführt werden muss und die Prinzipien des Deutschen Corporate Governance Kodex es wert sind, sich dafür zu engagieren.

Die deutsche Politik hat vor mehr als 10 Jahren einen mutigen Schritt getan, nicht unbedingt alles durch ein staatliches Gesetz oder eine behördliche Verordnung regeln zu wollen, sondern einer flexiblen Selbstregulierung über einen Kodex Raum zu geben. Wir haben, bei allen Meinungsverschiedenheiten im Einzelnen, über die man sich trefflich streiten kann, die Chance genutzt und ein Instrument der Selbstregulierung für börsennotierte Unternehmen etabliert. Der Kodex wird mit hohen Werten akzeptiert und gelebt, er „funktioniert“ und kann internationalen Vergleichen Stand halten.

Es wäre ein Fehler der Wirtschaft und auch der Politik gewesen, wenn diese Chance zur Selbstregulierung durch mangelndes Engagement infrage gestellt worden wäre.

Wie Sie alle wissen, arbeitet unsere Kommission rein ehrenamtlich. Wie alle Mitglieder zeichnen sich auch unsere neuen Mitglieder durch großes Engagement aus. Ich möchte Ihnen deshalb heute unsere neuen Kommissionsmitglieder Dr. Joachim Faber, u.a.

Aufsichtsratsvorsitzender der Deutsche Börse und Board-Mitglied der HSBC, Dr. Thomas Kremer, Vorstandsmitglied der Deutschen Telekom, Dr. Michael Mertin, Vorstandsvorsitzender der Jenoptik, vorstellen und sie in diesem großen Kreis noch einmal willkommen heißen.

Die deutsche Wirtschaft insgesamt hat ein wichtiges Zeichen für die Zukunft des Kodex und die Aufgaben der Kommission gesetzt. Die Geschäftsstelle ist seit Herbst letzten Jahres unabhängig von der alleinigen Finanzierungsbereitschaft einzelner Unternehmen, vor allem des Unternehmens, das den Vorsitzenden stellt. Die Kommission arbeitet nunmehr auf der Grundlage einer langfristig gesicherten Finanzierung durch die Mitglieder des Deutschen Aktieninstituts, sehr stark getragen von der Initiative von Finanzvorständen der DAX-Unternehmen, zu denen insbesondere der Präsident des Aktieninstituts, Herr Baumann, gehört. Die Geschäftsstelle der Kommission ist seit Oktober 2013 im Deutschen Aktieninstitut angesiedelt. Das klare Verständnis auf allen Seiten ist: Die Kommission ist und bleibt inhaltlich unabhängig vom Aktieninstitut, auch wenn sie

auf seine Ressourcen in definiertem Umfang zurückgreifen kann. Das gilt auch umgekehrt für das Aktieninstitut. Die Unabhängigkeit der Kommission gilt auch im Verhältnis zu den finanzierenden Mitgliedern des Aktieninstituts und – wie schon von Beginn an – von der Bundesregierung und den politischen Parteien. Damit ist die Kommission bestens aufgestellt für neue Herausforderungen.

Es war uns bereits unter meinem Vorgänger, Herrn Müller, ein besonderes Anliegen, die Transparenz über die Arbeit der Kommission zu erhöhen. Ein Beleg dafür ist der Bericht an die Bundesregierung im Jahr 2010, der über die Kommissionsarbeit und die Agenda informierte. Ein wichtiger Schritt war aber vor allem die Einführung eines Konsultationsverfahrens bei geplanten Kodexänderungen. Dieser Schritt ist auf breite Zustimmung gestoßen. Wir werden daran festhalten.

Mehr Transparenz und verbesserte Nachvollziehbarkeit der Kommissionsarbeit haben uns bewogen, uns – in Absprache mit dem BMJ – eine Geschäftsordnung zu geben, in der wir die bislang gelebten Prozesse und neue Regeln zusammengefasst haben. Beispielsweise sollen für neue Kommissionsmitglieder Bestellungszeiten festgelegt, aber auch das Abstimmungsprozedere festgeschrieben werden.

Nach diesen Anmerkungen zu Veränderungen für unsere Kommissionsarbeit nun noch einige Bemerkungen zum Kodex selbst:

1. Wie Sie wissen, sind Aufgaben und Ziele der Regierungskommission in der Präambel des Kodex beschrieben. Der Kodex gibt Empfehlungen und Anregungen zum Verhalten börsennotierter und kapitalmarktorientierter Unternehmen als Ergänzung zu bestehenden Gesetzen. Ziel war und ist dabei, durch mehr Transparenz und bessere Nachvollziehbarkeit von Entscheidungs- und Kontrollprozessen das Vertrauen der nationalen und internationalen Anleger, aber auch von Kunden, Mitarbeitern und Öffentlichkeit zu fördern und zu festigen sowie die Verantwortung der daran mitwirkenden Unternehmensorgane zu verdeutlichen.
2. Ein wesentliches Ziel des Kodex, das von der Kommission immer wieder bestätigt wurde, besteht auch darin, einen Gesamtüberblick über gute Corporate Governance in Deutschland zu geben und deshalb nicht nur die eigenen Empfehlungen und Anregungen, sondern auch die wesentlichen gesetzlichen Regelungen darzustellen. Dadurch wird es den in- und ausländischen Lesern leichter gemacht, das Gesamtsystem guter Corporate Governance in Deutschland zu verstehen.

Das deutsche System unterscheidet sich – wie Sie wissen – insbesondere durch die getrennten Funktionen von Vorstand und Aufsichtsrat, d. h. durch die Dualität von operativer Kompetenz und Verantwortung einerseits und Aufsicht, Beratung und Zustimmungs-/ Genehmigungskompetenz andererseits, von monistischen Systemen, die vor allem im anglo-amerikanischen

Raum, aber auch in vielen anderen Ländern in Europa und teilweise in anderen Erdteilen gelten. Eine weitere Besonderheit besteht in der Mitbestimmung von Arbeitnehmern, die es in Deutschland sowohl auf der betrieblichen Ebene wie auch auf der Aufsichtsratsebene gibt. Auch heute gilt es immer noch, vor allem außerhalb Deutschlands mehr Verständnis für diese beiden Besonderheiten zu schaffen und Fehleinschätzungen und Vorbehalte gegenüber der deutschen Corporate Governance abzubauen.

Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Vor einigen Wochen hatten wir Gelegenheit, mit einer Gruppe institutioneller Investoren zu sprechen, die an die Kommission Anregungen und Wünsche herangetragen hatten. Dabei konnten wir insbesondere zu diesen Besonderheiten der deutschen Corporate Governance, die gesetzlich vorgegeben sind, immer noch bestehende Missverständnisse ausräumen, etwa von wem und wann der Aufsichtsratsvorsitzende gewählt wird und welche Kompetenzen er hat. Das Denken und das Verständnis vieler ausländischer Anleger ist immer noch sehr vom monistischen System geprägt, bei dem die Exekutive ja im Board mitvertreten ist, was in Deutschland – wie wir alle wissen – ja gerade ausgeschlossen ist. Dieses Unverständnis – und das ist ärgerlich – reicht auch stark in die Europäische Kommission bei ihren Initiativen zur Corporate Governance hinein, wie sich aktuell wieder zeigt in den Vorhaben zur Aktionärsrechte-Richtlinie.

In Zukunft werden wir auch aus diesem Grund verstärkt den Dialog mit Stakeholdern suchen, um zu erklären und Fehleinschätzungen auszuräumen.

3. Die Empfehlungen und Anregungen im Kodex setzen ein freiheitliches, demokratisches Staats- und Gesellschaftssystem voraus, das sich u. a. in der Sozialen Marktwirtschaft fortsetzt. Soziale Marktwirtschaft ist ein ökonomisch effizientes Wirtschaftssystem, das die langfristigen Interessen von Investoren, Kunden, Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt berücksichtigt. Dadurch soll und kann sichergestellt werden, dass die Bürger, die Gesellschaft, wirtschaftliche Tätigkeit mit durchaus eigennütziger Gewinnerzielungsabsicht wegen der daraus abgeleiteten Effizienz und des – insgesamt – volkswirtschaftlichen Nutzens akzeptieren.

Solche Akzeptanz wird durch den Kodex gefördert und gewonnen durch faires Verhalten gegenüber Vertragspartnern, Mitarbeitern und Wettbewerbern, das nicht nur die eigene Handlungsfreiheit nutzen will, sondern die Grenzen von Freiheiten respektiert und damit auch die Freiheiten der Anderen anerkennt. Das erwünschte und durch den Kodex und seine Intentionen geförderte Verhalten ist das eines „ehrbaren Kaufmanns“, der im eigenen Interesse Unternehmerfreiheit nicht nur für sich in Anspruch nimmt, sondern sie generell fördert, verteidigt und nicht missbraucht.



Die Berücksichtigung von Eigentümer- und Stakeholder-Interessen und das Ziel nachhaltiger Wertschöpfung, die der Kodex (in Ziff. 4.1.1) als Unternehmensinteresse definiert, enthält auch den Bezug zum Gemeinwohl, also zur Gesellschaft generell. An dieser Stelle möchte ich darauf hinweisen, dass der Kodex insoweit durchaus eine Vorreiterrolle gespielt hat. Dies gilt nicht nur für die Erklärung des Unternehmensinteresses mit der klaren Absage an den reinen Shareholder Value. Schon in der ersten Fassung 2002 wurde dem Vorstand die Steigerung des „nachhaltigen“ Unternehmenswertes nahegelegt.

Ich wiederhole: Es ist für die Wirtschaft essentiell, dass sie Akzeptanz findet. Das immer wieder diskutierte Thema der Vorstandsvergütung bei börsennotierten Aktiengesellschaften ist nicht primär ein ökonomisches Thema, dass den Aktionären Teile des Gewinns vorenthalten würden, es ist eine Frage gesellschaftlicher Akzeptanz. Deshalb haben wir im letzten Jahr Empfehlungen in den Kodex aufgenommen, die noch mehr Transparenz und durch die Berücksichtigung bestimmter Kriterien mehr Verantwortung und Nachvollziehbarkeit in die Entscheidungen des Aufsichtsrats bringen sollen.

Akzeptanz der Wirtschaft wird gewonnen und gestärkt, wenn sich Unternehmer und Unternehmen durch ihr Verhalten und ihre Taten sichtbar für die Allgemeinheit engagieren und dadurch unsere auf Freiheit gegründete Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung stärken. Dazu gehören auch Mäzenatentum

und das Sponsoring im kulturellen, sportlichen und sozialen Bereich. (Nur als Randbemerkung sei vermerkt, dass insoweit selbstverständlich die steuerlichen Regeln und Compliance-Gesichtspunkte beachtet werden müssen. Aber gerade bei Compliance, die immer öfter als Grund für die Nichtunterstützung genannt wird, sollten wir uns nicht von Angst und Hysterie entferntest liegender potentieller Verstöße abhalten lassen).

Der schon erwähnte „ehrbare Kaufmann“ handelt aus Überzeugung und weiß, was „man“ tun darf und was nicht. Die Sanktionierung nicht ehrbaren bzw. die Anerkennung ehrbaren Verhaltens folgt aus der Kraft des Marktes, der Öffentlichkeit und damit der Gesellschaft. Die Empfehlungen und Anregungen des Kodex enthalten – ebenso wie das Verhalten des ehrbaren Kaufmanns – ein wesentliches Element von Freiwilligkeit und Freiheit. Deshalb lässt der Kodex sehr bewusst gut begründete Abweichungen zu, die auf den Besonderheiten und Bedürfnissen einzelner Unternehmen beruhen können. Damit wird auch die Flexibilität gewährleistet, die es Unternehmen – anders als Gesetze – ermöglicht, unternehmens- und situationspezifisch zu reagieren. Die Arbeit der Kommission darf und soll deshalb auch als Hilfe zur Selbstregulierung der Wirtschaft verstanden werden, was sich nach meiner Überzeugung auch als durchaus erfolgreich erwiesen hat.

4. Gesetzliche Regelungen und ergänzende Empfehlungen des Corporate Governance Kodex sollten nur dann erlassen werden,

wenn sie wirklich notwendig und unter Berücksichtigung der zu erwartenden Auswirkungen sinnvoll sind. Wenn das Verhalten des „ehrbaren Kaufmanns“ ohne geschriebene Regeln stark genug in der Gesellschaft wirkt, braucht es überhaupt keine Regelung. Wenn das nicht ausreicht, sollten Empfehlungen im Corporate Governance Kodex die Verhaltenssteuerung in der Wirtschaft unterstützen und nur dann, wenn auch das als nicht ausreichend bewertet wird, sollte der Gesetzgeber aktiv werden. Es gilt also – auch für die Kodex-Kommission – ein klares Subsidiaritätsprinzip, bei dem die Frage nach der Notwendigkeit und der Stufe einer Regelung zu beantworten ist.

Die Öffentlichkeit, auch die veröffentlichte Meinung neigen sehr oft dazu, bei vermeintlichen oder tatsächlichen Skandalen unverzüglich gesetzliche Regelungen zu fordern. Dabei sind die zugrunde gelegten Tatsachen oft noch nicht ausreichend geprüft und es ist nicht geklärt, ob es sich um bedauerliche Einzelfälle handelt oder ein generelles, eine Regelung erforderndes Problem. Die politischen Parteien greifen diese öffentliche Empörung nicht selten auf und agieren aus ihrer Sicht rasch mit gesetzgeberischen Maßnahmen, ohne die Notwendigkeit, aber auch absehbare, unerwünschte Folgewirkungen gründlich zu prüfen. Zu denken geben insoweit die Regelungen im Gesetz über die Angemessenheit der Vorstandsvergütungen oder Pläne für zusätzliche Kompetenzen der Hauptversammlung aufgrund deutscher und europäischer Initiativen, die die gesetzlich vorgesehenen „Checks and Balances“ empfindlich stören können.

Deshalb ist es gerade insoweit vordringlich, dass die Konsequenzen vorher gründlich geprüft werden.

Vor neuen Gesetzen, aber auch neuen Empfehlungen der Kommission sollte immer bedacht werden, dass jede Regelung Freiheiten begrenzt und die Eigenverantwortung und Selbstregulierung der Bürger und der Wirtschaft einschränkt.

Wenn Sie so wollen, das Gefühl für Gut und Böse, das ja aufgrund sich ständig verändernder Umstände auch permanent wertbezogen weiterentwickelt werden muss, wird durch zu viele und zu schnelle Regelungen nicht gestärkt, sondern geschwächt, weil der Regulator ja vorgibt, was zu tun ist, und man selbst darüber nicht mehr nachdenken muss. Man muss sich im Klaren sein, dass ein „Tick the Box-Denken“ weder unserem System entspricht noch ausreichend ist, weil es falsche und trügerische Sicherheit zu vermitteln scheint.

5. Die Kodex-Kommission ist der Meinung, dass sie nach gegenwärtigem Stand mit dem Kodex ein umfassendes und ausreichendes Dokument geschaffen hat. Dieses Regelwerk muss jedoch ständig überprüft werden, ob es noch vollständig ist, ob es sich in Teilen überlebt hat oder aufgrund neuer Entwicklungen Anpassungen oder Ergänzungen notwendig sind. Es gibt eine wachsende Zahl von Initiativen oder tatsächlichen Veränderungen, die für gute Corporate Governance relevant sein können, die sich aber nicht notwendigerweise im Text des Kodex niederschlagen müssen oder sollten. Insoweit besteht die Aufgabe der

Kommission auch darin, derartige Initiativen und Entwicklungen zu verfolgen, zu analysieren und sich eine Meinung dazu zu bilden, die gegebenenfalls auch veröffentlicht werden kann und muss. Derartige Stellungnahmen der Kommission sind immer genereller Natur. Sie betreffen nicht die Beurteilung des Verhaltens einzelner Unternehmen oder Personen; dies ist nicht Aufgabe der Kommission, sondern letztlich des Marktes oder der Öffentlichkeit.

Die Arbeit der Kommission wird sich also in ihrem Schwerpunkt weiter verlagern. Grundsatz bleibt: Wir wollen wirklich nur neue oder geänderte Empfehlungen oder Anregungen verabschieden, wenn wir davon überzeugt sind, dass sie unerlässlich und sinnvoll sind. Wir müssen aber auch vermehrt mit den politischen Parteien, der Regierung und den Bundestagsfraktionen in einen Dialog eintreten und ihnen unsere Einschätzung zu Regulierungsvorhaben in einem frühen Stadium erklären. Viele Regelungsinitiativen, gerade auch aus dem Europäischen Bereich, berühren die künftige Entwicklung der Corporate Governance, ohne dass die Kodex-Kommission einen direkten Einfluss darauf hätte. Wir sollten alles daran setzen, regulatorische Fehlentwicklungen oder Überregulierungen der Corporate Governance mit negativen Folgewirkungen einzudämmen. Hierzu werden wir vermehrt Stellungnahmen erarbeiten und mit den potentiellen Regulatoren erörtern. Wir werden in geeigneten Fällen damit an die Öffentlichkeit gehen.

Ich kann Ihnen berichten, dass wir in den letzten Wochen bereits eine Reihe von ersten Gesprächen mit Regierungsvertretern und Abgeordneten des Deutschen Bundestags hatten. Und wir wollen und werden diesen wichtigen Dialog fortsetzen. Positiv aus den ersten Terminen nehme ich die Erkenntnis mit, dass es zwischen Politik und Kommission bei den Zielen große Übereinstimmungen gibt. Sei es bei dem Ziel, mehr Frauen, mehr Vielfalt in deutsche Aufsichtsräte und Vorstände zu bringen oder Vorstandsvergütungen angemessen und akzeptabel zu gestalten. Unterschiede gibt es aber bei den Wegen zu diesen Zielen.

6. Lassen Sie mich zum Abschluss noch einige konkrete Themen ansprechen, mit denen wir uns derzeit beschäftigen bzw. beschäftigt haben
  - a) Zu den Tabellen, die wir im Rahmen der im letzten Jahr ergänzten Empfehlungen zur Transparenz von Vorstandsvergütungen in den Kodex aufgenommen haben, sind einige schwierige, eher technische Fragen aufgekommen, die überwiegend auf der Vielfältigkeit und Komplexität mehrjähriger variabler Vergütungssysteme beruhen. Sie berühren weder die Regelungen im Kodex noch die als Anlage beigefügten Tabellen in ihrem Inhalt, machen aber einige Klarstellungen zweckmäßig, die in Kodexkommentare aufgenommen werden können und sich u. U. in den erläuternden Fußnoten der Tabellen niederschlagen werden.

- b) Proxy Advisors haben – auch in Deutschland – für die Hauptversammlungen erheblich an Bedeutung gewonnen. Wir verfolgen die Vorschläge der Europäischen Kommissionen und geben dazu Hinweise. Wir sind mit verschiedenen Proxy-Advisor-Firmen im Gespräch (ISS, Glass Lewis, IVOX), um beiderseits ein besseres Verständnis zu inhaltlichen Fragen zu gewinnen. Dazu gehören z. B. die Beurteilung von Cooling-off-Perioden, die Anforderungen an die Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern und Mandatsanhäufungen.
- c) Die bereits erwähnten Gespräche mit institutionellen Investoren haben gezeigt, dass mehr Transparenz über den Prozess gefordert wird, in dem Kandidaten für den Aufsichtsrat gefunden werden. Insoweit gibt es, gerade was das Anforderungsprofil der Aufsichtsratsmitglieder und Ziele in der Besetzung (Diversity) angeht, schon seit 2009 Empfehlungen im Kodex. Mehr Transparenz über das Verfahren muss nicht unbedingt im Kodex geregelt werden, sie könnte aber in den Aufsichtsratsberichten, die im Geschäftsbericht enthalten sind, vermittelt werden. Dasselbe gilt für aussagefähige Lebensläufe der Aufsichtsratsmitglieder, die auf ihre Erfahrungen hindeuten und die regelmäßig im Geschäftsbericht abgedruckt werden. Insoweit befürwortet und unterstützt die Kommission das Anliegen der Investoren. Ich würde gerne klarstellen, dass die Unternehmen gut beraten sind, auch

ohne Kodexempfehlung zu derartigen Fragen mehr  
Transparenz walten zu lassen.

- d) Damit im Zusammenhang steht die Frage, ob und in welchem Umfang der Aufsichtsrat bzw. sein Vorsitzender Investoren zu Gesprächen zur Verfügung stehen sollte. Damit wird sich nachher das Panel unter Leitung von Herrn Dr. Faber beschäftigen.
- e) Die Frauenquote, die die große Koalition gesetzlich einführen will, beschäftigt uns naturgemäß stark. Lassen Sie mich noch einmal festhalten, dass die Kommission sich bereits seit Jahren für mehr Frauen in den Aufsichtsräten, in den Vorständen und in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands ausgesprochen hat. Das ist kein Lippenbekenntnis für Sonntagsreden, sondern entspricht der Überzeugung und konkreten Maßnahmen vor allem der grossen Unternehmen, auf die auch der öffentliche Fokus gerichtet ist. Alles andere wäre keine gute Corporate Governance und läge nicht im Unternehmensinteresse, wenn dieses Potential an Talenten nicht genutzt würde. Die Frage, ob man die Quote – zunächst für Frauen im Aufsichtsrat und dann auch für den Vorstand – braucht, ist wohl müßig, weil die Regierung fest zu einem Gesetz entschlossen ist. Die Ausformulierung der veröffentlichten Leitlinien im Gesetz dürfte jedoch noch einige Fragen aufwerfen. Wegen der Mitbestimmung ist eine solche



Regulierung bei uns komplexer als in anderen Staaten. Auch verfassungsrechtliche Fragen bedürfen nach meiner persönlichen Meinung in diesem Zusammenhang einer kritischen Überprüfung, gerade wegen der Sanktion des „leeren Stuhls“, aber auch wegen der Begrenzung des geplanten Gesetzes auf börsennotierte und voll mitbestimmte Unternehmen, durch die alle anderen Unternehmen auch vergleichbarer Größe von diesem gesellschaftspolitischen Anliegen nicht erfasst werden.

- f) Es wird vielfach gefordert, der Kodex solle die Zahl der Mandate, die ein Aufsichtsratsmitglied haben darf, weiter einschränken. Im Jahr 2010 hatte die Kommission die entsprechende Empfehlung nochmals verschärft, wonach ein Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft, insgesamt nicht mehr als drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von konzernexternen Gesellschaften, die vergleichbare Anforderungen stellen, wahrnehmen soll. Wir diskutieren das Thema nun für alle Aufsichtsratsmitglieder erneut, wollen aber prüfen, wie weit auch ohne ausdrückliche Empfehlung wegen der gewachsenen Aufgaben des Aufsichtsrats die Zahlen schon deutlich zurückgegangen sind und wahrscheinlich weiter zurückgehen werden.

g) Wir diskutieren europäische Initiativen, wie z. B. die Aktionärsrechte-Richtlinie mit ihren möglichen Auswirkungen und Widersprüchen zur deutschen Corporate Governance. Dazu gehört auch die Empfehlung der Europäischen Kommission, die in Comply or Explain-Systemen wie dem deutschen Kodex, die Qualität der Entsprechenserklärungen und deren Überwachung verbessern will. Das Anliegen mag berechtigt sein. Aber brauchen wir wirklich Leitlinien, wie eine Entsprechenserklärung auszusehen hat, was sie beinhalten muss, auf welchem Wege sie zustande gekommen ist? Brauchen wir einen Kontrolleur und wer sollte das sein? Geht damit das in dem System angelegte Freiwilligkeits- und Flexibilitätselement nicht verloren?

## 7. Meine Damen und Herren,

das waren neben den eher grundsätzlichen Aussagen zu unseren Aufgaben und unserem Selbstverständnis einige konkrete Themenschwerpunkte, mit denen wir uns zurzeit beschäftigen. Diese Auflistung ist keineswegs vollständig oder gar abschließend.

Es gibt noch eine weitere Überlegung, die wir gründlicher durchdenken sollten. Der Auftrag der Kommission war und ist, Empfehlungen und Anregungen für börsennotierte und kapitalmarktorientierte Unternehmen auszuarbeiten. Damit werden vor allem Aktiengesellschaften und am Kapitalmarkt

aktive Unternehmen in anderen Rechtsformen angesprochen. Auch die formell nicht vom Kodex erfassten Unternehmen, insbesondere solche, die wegen ihrer Größe und Bedeutung für die Volkswirtschaft und die Gesellschaft wichtig sind, sollten über eine gute Corporate Governance verfügen. Sie können und sollten sich an den Empfehlungen und Anregungen des Kodex bzw. den ihnen zugrundeliegenden Gedanken orientieren. Der „ehrbare Kaufmann“ ist auch für sie gefragt.

Wir sind für Ihre Anregungen und Fragen dankbar, sie sind uns stets willkommen.