

**29. Juni 2011**

**Klaus-Peter Müller, Vorsitzender der Regierungskommission DCGK**

## **Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex**

### **2001-2011: Selbstverpflichtung zur guten Unternehmensführung in Deutschland - Erreichtes und Erwartungen**

#### **Begrüßungsrede**

##### **1. Einleitung**

Anrede

ich begrüße Sie ganz herzlich zu unserer Corporate Governance Konferenz, die eine ganz besondere Bedeutung hat. Denn wir können in diesem Jahr auf das zehnjährige Bestehen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex zurückblicken. Ein solches Jubiläum bietet Anlass für eine Bilanz, was in zehn Jahren intensiver Arbeit und Erfahrung mit dem Kodex erreicht worden ist. Zugleich richtet sich der Blick nach vorn. Wie soll die Corporate Governance in Zukunft weiterentwickelt werden? Darüber wollen wir heute und morgen miteinander sprechen.

Zu unserer Tagung haben wir wieder prominente und kompetente Gäste aus dem In- und Ausland eingeladen. Es ist für uns eine ganz besondere Freude, dass wir Sie, sehr geehrte Frau Leutheusser-Schnarrenberger, auch in diesem Jahr wieder begrüßen können. Sie haben die Arbeit der Kommission in den vergangenen Jahren mit großem Engagement unterstützt. Dafür möchte ich Ihnen ausdrücklich danken. Herzlich willkommen heiße ich auch unsere zahlreichen in- und ausländischen Gäste aus der Wirtschaft und den Fachministerien, aus den Universitäten und den Medien. Nicht zuletzt begrüße ich die gegenwärtigen und früheren Mitglieder der Regierungskommission. Sie alle haben durch Ihre konstruktiven und auch kritischen Beiträge an der Weiterentwicklung des Kodex mitgearbeitet. Dafür gebührt Ihnen Dank und Anerkennung. Erst vor kurzem wurde Frau Professorin Weder di Mauro in die Regierungskommission berufen. Auch sie ist heute hier. Liebe Frau Weder di Mauro – wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit mit Ihnen!

## 2. Erreichtes in 10 Jahren Kodexarbeit.

### a. Bewußtseinswandel

Was haben wir in den vergangenen zehn Jahren erreicht?

Ich stelle fest: Der Deutsche Corporate Governance Kodex hat viel bewirkt. Er hat – das lässt sich ohne Anmaßung sagen – zu einem tiefgreifenden Bewusstseinswandel in der Wirtschaft beigetragen. Einige seiner zentralen Empfehlungen haben nicht nur in Fachkreisen, sondern auch in der Öffentlichkeit eine intensive Auseinandersetzung über grundlegende Fragen der guten Unternehmensführung ausgelöst. Wer sich etwa die Diskussionen über nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen, über Frauen in Führungspositionen oder die Rolle der Aufsichtsräte vergegenwärtigt, wird eines nicht übersehen können: Dass der Kodex zweifellos zu positiven Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft beigetragen hat.

So sind unsere Empfehlungen zum nachhaltigen Wirtschaften und zur stärkeren Stakeholder-Orientierung aus dem Unternehmensalltag heute nicht mehr wegzudenken.

Für die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens ist es unerlässlich, nicht nur das kurzfristige Aktionärsinteresse im Auge zu haben, sondern den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Das kann nur gelingen, wenn die berechtigten Interessen aller Stakeholder berücksichtigt werden. Auch mit unserer Empfehlung für größere Vielfalt – bzw. Diversity – in den Unternehmen sind wir auf dem richtigen Weg. Hierunter fällt z.B. die internationalere Besetzung der Aufsichtsgremien. Nur wenn auch die Aufsichtsräte über ein möglichst breites Spektrum an Erfahrung und kulturellem Hintergrund verfügen, ist gewährleistet, dass die Unternehmen den gestiegenen Anforderungen der Globalisierung gewachsen sind.

Zur notwendigen und wünschenswerten Vielfalt gehört auch eine stärkere Berücksichtigung von Frauen in Führungsfunktionen, d.h. nicht nur bei der Besetzung von Vorständen und Aufsichtsräten, sondern auch bei den anderen Führungspositionen. Die dahingehende Empfehlung des Kodex hat mit dazu beigetragen, dass in den vergangenen sechs Monaten neun der 27 freien Aufsichtsrats-Positionen mit Frauen besetzt wurden. Das ist ein ordentlicher Einstieg. Von den im Jahr 2013 in den meisten DAX-Unternehmen anstehenden Aufsichtsratswahlen sind hier weitere Verbesserungen zu erwarten. Einen großen Schritt nach vorn haben kürzlich die Personalvorstände der DAX-30-Unternehmen gemacht. Ende März haben sie fast geschlossen in einer öffentlichen Erklärung zugesagt, dass ihre Unternehmen sich messbare Ziele setzen wollen, damit mehr Frauen in Führungspositionen gelangen. Ich bin davon überzeugt, dass diese Zusage eingehalten wird.

Entscheidend ist, dass die Unternehmen ihre Diversitäts-Strategie tatsächlich transparent machen. Auf Transparenz legt auch das kürzlich veröffentlichte Grünbuch der EU zur Corporate Governance großes Gewicht. Der deutsche Kodex trägt dem Transparenzgebot seit langem mit seinem Prinzip „Comply-or-Explain“ Rechnung.

### b.) Hohe Akzeptanz

Selbstverständlich sind die Empfehlungen und Anregungen des Kodex nur etwas wert, wenn sie tatsächlich befolgt werden. Um zu ermitteln, ob und inwieweit das der Fall ist, wird von dem Berlin Center of Corporate Governance jährlich eine empirische Studie zur Akzeptanz des Kodex erstellt. Die jüngsten Analysen zeigen erneut, dass der Kodex insgesamt sehr hohe Befolungsquoten in der Praxis hat. Diese breite Akzeptanz ist ein guter Indikator dafür, dass die Empfehlungen durchweg sachgerecht sind und der Kodex keine unvernünftigen Forderungen aufstellt. Auf Einzelheiten werde ich morgen näher eingehen. An dieser Stelle möchte ich aber bereits Herrn Professor von Werder für die geleistete Arbeit herzlich danken. Sie

bildet für die Regierungskommission die empirische Basis für eine sachgerechte Weiterentwicklung des Kodex.

### c) Bilanz

Die Bilanz nach 10 Jahren Kodex-Arbeit fällt – das sage ich nicht ohne Stolz – eindeutig positiv aus. Ohne den Kodex würden wir im europäischen und internationalen Vergleich bei der Entwicklung tragfähiger Corporate Governance-Strukturen hinterherhinken. Seine Empfehlungen haben den Vorständen und Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen wichtige Impulse für ihre Arbeit gegeben.

Aber auch andere Unternehmen haben sich den Kodex mittlerweile zum Vorbild genommen. Ich denke etwa an den – der Intention nach – vergleichbaren Kodex für familiengeführte Unternehmen. Zu wünschen wäre, dass auch für die Unternehmen der öffentlichen Hand – sei es der Kommunen oder der Länder – Grundsätze guter Unternehmensführung aufgestellt würden. Nur Bundesunternehmen verfügen über einen Kodex und das auch erst seit Mitte 2009. Änderungen am Deutschen Corporate Governance Kodex stehen in diesem Jahr nicht auf der Agenda. Die Unternehmen sollen zunächst ausreichende Erfahrungen mit den im Jahr 2010 neu aufgenommenen Empfehlungen sammeln. Auch in Zukunft wird sich die Kommission weiterhin von dem Grundsatz leiten lassen, am Kodex nicht mehr zu ändern, als unbedingt notwendig und sinnvoll ist. Sie wird sich auch nicht scheuen, Empfehlungen zurückzunehmen, wenn diese sich als nicht praktikabel erwiesen haben.

Die Kommission appelliert auch an die Politik, den Unternehmen einen angemessenen Zeitraum zur Umsetzung der neuen Empfehlungen einzuräumen, bevor ein Urteil über Erfolg oder Misserfolg getroffen und neue gesetzliche Regeln für börsennotierte Unternehmen eingefordert werden. Die Arbeit der Regierungskommission konzentriert sich gegenwärtig auf eine Analyse der Initiativen der EU-Kommission zur schärferen Regulierung der Unternehmensführung und -kontrolle.

Wir stehen deshalb mit den europäischen und anderen internationalen Gremien in einem engen Austausch über die Zukunft der Corporate Governance. Auch darauf werde ich morgen näher eingehen.

### **3. Schluss: Grenzen von Gesetz und Kodex**

Gelegentlich werde ich gefragt, warum unser Kodex die Finanzmarktkrise nicht hat verhindern können. Brauchen wir nicht doch eine noch strengere gesetzliche Regulierung?

Sollten unsere Empfehlungen – wie es in der Vergangenheit etwa im Bereich der Vorstandsvergütung geschehen ist – nicht besser in strikte Gesetze umgewandelt werden?

Meine Antwort darauf ist ein klares Nein. Zwar mag man es als Kompliment für die Arbeit der Kommission verstehen, wenn der Gesetzgeber Empfehlungen des Kodex aufgreift und als Gesetz verabschiedet. Es ist aber nicht der Sinn und Zweck einer Kodex-Empfehlung, als Gesetz zu enden.

Auch leidet die Glaubwürdigkeit der Kommission, wenn ihr unterstellt werden könnte, dass sie Themen im vorauseilenden Gehorsam behandelt und dennoch prompt eine gesetzliche Regelung folgt. Ich bin deshalb besonders dankbar dafür, dass die Bundesregierung 2010 in ihrer Stellungnahme zum Bericht der Regierungskommission noch einmal ausdrücklich die dem Kodex zugrunde liegende Idee einer freiwilligen Selbstverpflichtung der Wirtschaft hervorgehoben und bekräftigt hat.

Empfehlungen, deren Befolgung freigestellt ist, aber transparent gemacht werden muss, sind in vielen Bereichen einem zwingenden Gesetz vorzuziehen. Unsere Unternehmen müssen die Freiheit behalten, die sie brauchen, um sich im globalen Wettbewerb zu behaupten.

So erfolgreich und wirksam der Deutsche Corporate Governance Kodex auch ist – eines sollten wir in aller Demut anerkennen und beherzigen:

Weder Gesetze noch ein Kodex können und sollten alles regeln. Deshalb sollten wir der typisch deutschen Versuchung widerstehen, alles regeln zu wollen. Das gilt für uns als Regierungskommission, die wir Empfehlungen aussprechen, das gilt aber ebenso für den Gesetzgeber. Auch mit den ausgefeiltesten Regelungen wird man nicht jeden Einzelfall im Vorhinein befriedigend lösen und nicht jede Krise vermeiden können. Wer die Soziale Marktwirtschaft will, der muss akzeptieren, dass sie auf Freiheit gegründet ist. Im Lichte dieser Einsicht ist der deutsche Corporate Governance Kodex – auch nach zehn Jahren – ein guter Kompromiss zwischen Regulierungserfordernissen und marktwirtschaftlichen Grundsätzen. Mit seinen Empfehlungen achtet er die unternehmerische Freiheit und sorgt durch das gesetzlich verankerte Prinzip „Comply or Explain“ zugleich für die notwendige Transparenz. Wenn Sie, die Vertreter der Wirtschaft, der Politik, der Wissenschaft und der Medien mit mir darin übereinstimmen, dann lässt sich das Resümee ziehen:

Wir haben mit dem Kodex weit mehr erreicht, als man vor zehn Jahren erwarten konnte!