

REGIERUNGSKOMMISSION

Deutscher Corporate Governance Kodex

## Kodexreformvorschläge 2019

### Medien-Telefonkonferenz

6. November 2018, 10:30 Uhr

Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher, Vorsitzender der Regierungskommission  
Deutscher Corporate Governance Kodex

## Relevanz & Akzeptanz erhöhen für einen starken und modernen Kodex

- ❑ Der DCGK hat die Aufgabe, anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung darzustellen. Diese Standards sollten von möglichst vielen institutionellen Investoren als das maßgebliche Regelwerk angesehen werden.
- ❑ **Wichtige Themen aufgegriffen**
  - ❑ „apply and explain“ in Ergänzung zu „comply or explain“
  - ❑ Vorstandsvergütung
  - ❑ Unabhängigkeit im Aufsichtsrat
- ❑ **Konzentration auf das Wesentliche**
  - ❑ Grundsätze anstelle kleinteiliger gesetzlicher Bestimmungen
    - ❑ Verständlicher
    - ❑ Informationsgebot gewahrt
  - ❑ Klarstellung von Anregungen und Empfehlungen
    - ❑ Klarere Regeln
    - ❑ Ausführliche Erläuterungen
  - ❑ Funktionale Gliederung des Kodex
    - ❑ Aufgaben im Vordergrund
    - ❑ Bessere Lesbarkeit

## Relevanz & Akzeptanz erhöhen durch intensiven Stakeholder Dialog

- ▣ Kodexentwurf in 7 Sitzungen der Kommission und 8 Sitzungen von Arbeitskreisen vorbereitet
- ▣ Intensiver Dialog bereits in der Diskussionsphase vor allem mit Aufsichtsräten, Vorständen, in- und ausländischen Investoren sowie weiteren Stakeholdern
  - ▣ Gespräch aktiv gesucht in Einzelgesprächen und auf vielen Veranstaltungen
  - ▣ Aufruf zum Dialog via Mail im Frühjahr 2018 gut angenommen

## Leitlinien für Kodexreform 2019

- ▣ Kodex, der den internationalen Stand der Diskussion widerspiegelt
- ▣ Stärkerer, nicht schwächerer Kodex
- ▣ Hohe Relevanz bei allen Stakeholdern des Kodex: Aufsichtsrat, Vorstand, Investoren, Gesellschaft
- ▣ Bestmögliche Beurteilung der konkreten Corporate Governance durch sinnvolle, umfassende Transparenz
- ▣ Deutsches Corporate Governance System nachvollziehbar machen
- ▣ Fokus auf das Wesentliche: ein Drittel weniger Wörter
- ▣ Verständlich
- ▣ Lange Gültigkeit
- ▣ Berücksichtigung der Änderungen durch das ARUG II

**Moderner, klarer, kompakter und relevanter Kodexentwurf**

## Kodexreform 2019: „Comply or explain“ und „apply and explain“

- Bedeutende Corporate Governance Kodizes anderer Länder haben den bewährten „comply or explain“-Ansatz durch einen „apply and explain“-Ansatz ergänzt. Dabei werden den „Provisions“ oder „Practices“ sog. „Principles“ vorangestellt, deren Anwendung verpflichtend und zu erläutern ist.
- Die Erläuterung der Anwendung der Grundsätze im Unternehmen soll Aktionäre und andere Stakeholder in die Lage versetzen, die Ausgestaltung der Corporate Governance im Unternehmen zu beurteilen. Die Verwendung von Standardtexten würde dem nicht gerecht.
- Die neue Kategorie der Grundsätze und der „apply and explain“-Ansatz werden in der Präambel eingeführt. Die Empfehlung zu erläutern, wie die Grundsätze angewendet werden, findet sich in Empfehlung A.19 DCGK-E.

Präambel: „Die Grundsätze sind aus wesentlichen rechtlichen Vorgaben und elementaren Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung abgeleitet. Die Erläuterung, in welcher Weise die Grundsätze angewendet werden („apply and explain“), entspricht guter Corporate Governance.“

Empfehlung A.19: „Aufsichtsrat und Vorstand sollen erläutern, auf welche Weise sie die Grundsätze des Kodex anwenden („apply and explain“).“

## **Kodexreform 2019: Konkretisierung der Anforderungen an die Unabhängigkeit von Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat**

- ▣ Dem Aufsichtsrat soll eine nach seiner Einschätzung angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören (Ziff. 5.4.2 DCGK 2017), deren Namen veröffentlicht werden sollen (Ziff. 5.4.1 Abs. 4 DCGK 2017).
- ▣ Die Frage der Unabhängigkeit stellt sich nur für die Aktionärsvertreter, denn nur diese werden auf Vorschlag des Aufsichtsrats von der Hauptversammlung gewählt. Deshalb gilt die Ziff. 5.4.2 DCGK 2017 entsprechende Empfehlung B.7 DCGK-E nur für Anteilseignervertreter.
- ▣ International üblich ist es, die Definition der Unabhängigkeit mit einem Katalog konkreter Tatbestände zu verbinden, die die Unabhängigkeit ausschließen, die eine widerlegbare Vermutung oder lediglich Indikatoren für fehlende Unabhängigkeit darstellen, die einer pflichtgemäßen Würdigung unterliegen.
- ▣ Die Kodex-Kommission bevorzugt die Indikatorenlösung, weil es sich bei der Einschätzung der Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern zwangsläufig um eine subjektive Beurteilung in der Gesamtschau handelt.
- ▣ Die Katalogkriterien in Empfehlung B.8 DCGK-E können hierzu eine Hilfestellung leisten, die Ausübung pflichtgemäßen Ermessens aber nicht ersetzen.

## **Kodexreform 2019: Konkretisierung der Anforderungen an die Unabhängigkeit von Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat**

- ▣ Empfehlung B.8: Indikatoren
  - ▣ Vorstandsmitglied in den letzten zwei Jahren vor der Wahl
  - ▣ Wesentliche geschäftliche Beziehungen (Lieferant, Kunde, Kreditgeber, Berater o.ä.)
  - ▣ Wesentliche andere variable Vergütung von der Gesellschaft (NEU)
  - ▣ Nahe familiäre Beziehung zu einem Vorstandsmitglied
  - ▣ Kontrollierender Aktionär
  - ▣ Mehr als zwölfjährige Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat (NEU)

Empfehlung B.9: „Sofern ein oder mehrere der genannten Indikatoren erfüllt sind und das betreffende Aufsichtsratsmitglied dennoch als unabhängig angesehen wird, soll dies in der Erklärung zur Unternehmensführung begründet werden.“

## Kodexreform 2019: Neufassung der Regelungen zur Vorstandsvergütung

- Ziele:
  - „Pay for Performance“
  - Anreiz, vor allem die Geschäftsstrategie zu fördern (§ 87a Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG-E nach ARUGII)
  - Gesellschaftliche Akzeptanz
  - Transparenz und Verständlichkeit
  - Empfehlungen zum Vergütungsbericht und „Mustertabellen“ werden im Zuge von ARUG II obsolet



## Kodexreform 2019: Neufassung der Regelungen zur Vorstandsvergütung

- Der Aufsichtsrat soll im ersten Schritt die Ziel-Gesamtvergütung für den Vorstand festlegen.
- Die Ziel-Gesamtvergütung umfasst alle Vergütungselemente und ist der Betrag, der bei hundertprozentiger Zielerreichung gewährt wird.
- Die Ziel-Gesamtvergütung hängt entscheidend davon ab, was nötig ist, um das betreffende Vorstandsmitglied zu gewinnen und zu halten. Die Ziel-Gesamtvergütung wird durch eine Maximalvergütung (Cap) ergänzt.
- Ziel- und Maximalvergütung müssen im Vergleich zur Vergütung der weiteren Führungskräfte und der Mitarbeiter insgesamt vermittelbar sein und auch der Öffentlichkeit erklärt werden können.
- Jede Gesamtvergütung besteht aus fixen und variablen leistungsabhängigen Elementen. Zur fixen Komponente gehören das Festgehalt, die Beiträge zur Altersvorsorge sowie nichtbetriebsbedingte Nebenleistungen. Die leistungsabhängige Komponente besteht aus kurzfristigen (Bonus) Programmen und der langfristig variablen Vergütung.

## Kodexreform 2019: Neufassung der Regelungen zur Vorstandsvergütung

- ▣ Variable Vergütungen sind der wesentliche materielle Anreiz, um die Ziele der Geschäftspolitik zu verfolgen.
- ▣ Kurzfristig variable Vergütung
  - ▣ Basis sind vor allem operative Metriken. Sie können finanzielle (z.B. EBITDA, Margen, Produktivität) wie nicht-finanzielle Größen (z.B. Net-Promoter-Score, Mitarbeiter-Engagement) beinhalten.
  - ▣ Die aufgrund der Zielerreichung gewährten Beträge sollen nach Abschluss der Periode in bar ausgezahlt werden.
- ▣ Langfristig variable Vergütung
  - ▣ Basis ist die Unternehmensstrategie und die darin für das Berichtsjahr vorgesehenen strategischen Meilensteine und Initiativen.
  - ▣ Es ist die Umsetzung dieser strategischen Initiativen und Maßnahmen, die für das Berichtsjahr entsprechend vergütet werden soll. Da sich deren Erfolg meist erst deutlich später herausstellt, sollen die Gewährungsbeträge in Aktien der Gesellschaft geleistet werden, deren Bewertung dann der Markt übernimmt.
  - ▣ Die Aktien sollen mindestens vier Jahre lang nicht veräußert werden können.

## Kodexreform 2019: Ausgewählte Änderungen für mehr Transparenz und Klarheit

- Empfehlung A.14: Sitzungsteilnahme offenlegen
  - Nach Ziff. 5.4.7 DCGK 2017 wurde empfohlen, im Aufsichtsratsbericht offenzulegen, wenn ein Aufsichtsratsmitglied nur an der Hälfte oder weniger der betreffenden Sitzungen teilgenommen hat.
  - Zur Information vor allem der Aktionäre eignet sich eine umfassende Offenlegung der individuellen Sitzungsteilnahmen besser als die Vorgabe einer Transparenzschwelle.
- Empfehlung A.15: Umfassende Selbstbeurteilung der Wirksamkeit bzw. Effektivität der Arbeit des Aufsichtsrats empfohlen
  - Der missverständliche Begriff der Effizienzprüfung (Ziff. 5.6. DCGK 2017) wird durch Selbstbeurteilung der Wirksamkeit bzw. Effektivität der Arbeit des Aufsichtsrats ersetzt
    - Die Selbstbeurteilung umfasst ausdrücklich auch die Ausschussarbeit
    - Die Selbstbeurteilung soll im Turnus von drei Jahren extern unterstützt werden.

## Kodexreform 2019: Ausgewählte Änderungen für mehr Transparenz und Klarheit

- Empfehlung B.1: Internationale Best Practice für Amtsdauer von Aufsichtsratsmitgliedern
  - Nach § 102 Abs. 1 AktG beträgt die Höchstdauer der Amtsdauer der Aufsichtsratsmitglieder fünf Jahre.
  - Im internationalen Vergleich liegt Deutschland damit am oberen Ende. Mit der Empfehlung, die Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseignerseite für nicht mehr als drei Jahre zu bestellen, wird der internationalen Entwicklung Rechnung getragen. Eine Wiederbestellung ist selbstverständlich möglich.
  
- Empfehlungen B.5 & B.6: Reduktion der Mandate anstatt Selbsteinschätzung des Zeitaufwandes
  - Die bisherige Empfehlung nach Ziff. 5.4.1 Abs. 5 DCGK 2017, wonach sich der Aufsichtsrat für seine Vorschläge zur Wahl neuer Aufsichtsratsmitglieder bei den jeweiligen Kandidaten vergewissern soll, dass diese den zu erwartenden Zeitaufwand aufbringen kann, soll entfallen.
  - Abgesehen von dem administrativen Aufwand zeigt die Praxis, dass die bisherige Empfehlung keinen überzeugenden Schutz vor dem sogenannten Overboarding bietet.
  - Stattdessen empfiehlt der Kodex nun die Begrenzung auf fünf Mandate für Aufsichtsratsmitglieder, die keinen geschäftsführenden Organen bzw. zwei Mandate für Aufsichtsratsmitglieder, die geschäftsführenden Organen angehören.
  - Aufsichtsratsvorsitzmandate zählen weiterhin doppelt.

## Kodexreform 2019: Ausgewählte Änderungen für mehr Transparenz und Klarheit

- Empfehlung C.2: Internationale Best Practice für Amtsdauer von Vorstandsmitgliedern wird Empfehlung
  - Ziff. 5.1.2 Abs. 2 (1) DCGK 2017 regt an, dass bei Erstbestellungen von Vorstandsmitgliedern die maximal mögliche Bestelldauer von fünf Jahren nicht die Regel sein sollte.
  - Der Kodex empfiehlt nunmehr im Einklang mit verbreiteter Praxis eine Begrenzung bei Erstbestellungen auf drei Jahre.
  
- Empfehlung D.15: Klarstellung zur Obergrenze für Leistungen aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels
  - Die Empfehlung einer Obergrenze für Leistungen aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels nach Ziff. 4.2.3 Abs. 5 DCGK 2017 wurde verbreitet mit der Empfehlung verwechselt, solche Leistungen überhaupt zuzusagen. Dies war nie bezweckt.
  - Die Regierungskommission spricht sich in Anregung D.15 DCGK dafür aus, dass solche Leistungen nicht vereinbart werden sollten. Demzufolge wird auch auf die Empfehlung eines Höchstbetrags verzichtet.
  
- Empfehlung D.17: Vorstandsmitglieder sollen nicht Vorsitzende von Aufsichtsgremien in konzernfremden Unternehmungen sein.

## Kodexreform 2019: Fokus auf das Wesentliche: Ausgewählte Kürzungen

- Ziff. 2.2.4 (2) DCGK 2017: „Dabei sollte er sich davon leiten lassen, dass eine ordentliche Hauptversammlung spätestens nach 4 bis 6 Stunden beendet ist.“
  - Die Anregung hat sich nicht als taugliches Instrument erwiesen, eine zügige Abwicklung der Hauptversammlung zu erreichen.
  
- Ziff. 3.7 (3) DCGK 2017: „Der Vorstand sollte im Falle eines Übernahmeangebots eine außerordentliche Hauptversammlung einberufen, in der die Aktionäre über das Übernahmeangebot beraten und gegebenenfalls über gesellschaftsrechtliche Maßnahmen beschließen.“
  - Die Anregung begegnet verbreiteter rechtspraktischer und rechtspolitischer Kritik.
  
- Ziff. 3.8 (3) DCGK 2017: „In einer D&O-Versicherung für den Aufsichtsrat soll ein entsprechender Selbstbehalt vereinbart werden.“
  - Von der Empfehlung eines Selbsthalts für die D&O-Versicherung von Aufsichtsratsmitgliedern wird verbreitet abgewichen, weil ein Selbstbehalt (von mindestens dem Eineinhalbfachen der Festvergütung, vgl. § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG für Vorstandsmitglieder) kein geeignetes Mittel darstelle, das Verantwortungsbewusstsein und die Motivation der Aufsichtsratsmitglieder zu steigern. Die Regierungskommission nimmt die Kritik auf, die Empfehlung wird gestrichen.

## Kodexreform 2019: Fokus auf das Wesentliche: Ausgewählte Kürzungen

- Ziff. 5.4.3 (3) DCGK 2017: „Kandidatenvorschläge für den Aufsichtsratsvorsitz sollen den Aktionären bekannt gegeben werden.“
  - Gegen die Beibehaltung der bisherigen Empfehlung spricht, dass es sich um eine Entscheidung des neu konstituierten Aufsichtsrats handelt und der neue Aufsichtsrat durch Bekanntgabe eines Kandidatenvorschlags durch den alten Aufsichtsrat präjudiziert werden könnte.
- Ziff. 5.4.4 (2) DCGK 2017: „In letzterem Fall soll der Wechsel in den Aufsichtsratsvorsitz eine der Hauptversammlung zu begründende Ausnahme sein.“
  - Der Wechsel in den Aufsichtsratsvorsitz innerhalb der Karenzzeit von zwei Jahren setzt einen Vorschlag von Aktionären mit mehr als 25 % der Stimmrechte voraus (§ 100 Abs. 2 Satz 1 Nr. 4 AktG). Über diesen Vorschlag und eine der Empfehlung B.2 DCGK folgende Begründung des Wahlvorschlags durch den Aufsichtsrat hinaus bedarf es keiner zusätzlichen Begründung.
- Ziff. 7.1.3 DCGK 2017: „Der Corporate Governance Bericht soll konkrete Angaben über Aktienoptionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme der Gesellschaft enthalten, soweit diese Angaben nicht bereits im Jahresabschluss, Konzernabschluss oder Vergütungsbericht gemacht werden.“
  - Konkrete Angaben über Aktienoptionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme zugunsten der Organmitglieder sind im Vergütungsbericht zu machen. Entsprechende Angaben zu Programmen zugunsten von Mitarbeitern sind nicht Gegenstand der Corporate Governance.

## **Kodexreform 2019: Konsultationsverfahren: Transparenter Prozess und aktiver Diskurs**

- ▣ Konsultationsverfahren sorgt für Transparenz und Teilhabe
- ▣ Zielgruppen des Konsultationsverfahrens
  - ▣ Vorstände, Aufsichtsräte
  - ▣ Nationale und internationale Investoren
  - ▣ Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und weitere Berater
  - ▣ Wissenschaft
  - ▣ Verbände und andere Interessierte
- ▣ Die Änderungsvorschläge der Kommission werden mit Beginn des Konsultationsverfahrens am 6. November 2018 auf der Website der Regierungskommission veröffentlicht.
- ▣ Stellungnahmen sollen grundsätzlich auf der Kodex-Website veröffentlicht werden.
- ▣ Zusätzliche Roundtable für Aufsichtsräte, Vorstände, Investoren, Wissenschaft, Juristen und anderen Experten im November und Dezember 2018
- ▣ Ende des Konsultationsverfahrens: 31. Januar 2019
- ▣ Vorlage des neuen Kodex beim BMJV: April 2019
- ▣ Neue Kodexfassung tritt mit Veröffentlichung im elektronischen Bundesanzeiger in Kraft



## Ansprechpartner

### ▣ Medien

Peter Dietlmaier  
CCounselors  
Königsallee 6  
D-40212 Düsseldorf  
Telefon +49 211 210738 0  
Telefax +49 211 210738 22  
E-Mail [peter.dietlmaier@ccounselors.com](mailto:peter.dietlmaier@ccounselors.com)

### ▣ Kodexanwender & übrige Stakeholder

Dr. Cordula Heldt  
Leiterin der Geschäftsstelle  
Regierungskommission  
Deutscher Corporate Governance Kodex  
c/o Deutsches Aktieninstitut e.V.  
Deutsches Aktieninstitut e.V.  
Senckenberganlage 28  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 92915-0  
Telefax +49 69 92915-12  
E-Mail [regierungskommission@dcgk.de](mailto:regierungskommission@dcgk.de)