

# Deutscher Corporate Governance Kodex

## Deutscher Corporate Governance Kodex wie von der Regierungskommission am 9. Mai 2019 beschlossen

### Inhalt

#### Teil 1: Allgemeine Erläuterungen

#### Teil 2: Kodex mit Begründungen

Präambel

#### A. Leitung und Überwachung

- I. Geschäftsführungsaufgaben des Vorstands
- II. Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats
- III. Funktion der Hauptversammlung

#### B. Besetzung des Vorstands

#### C. Zusammensetzung des Aufsichtsrats

- I. Allgemeine Anforderungen
- II. Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder
- III. Wahlen zum Aufsichtsrat

#### D. Arbeitsweise des Aufsichtsrats

- I. Geschäftsordnung
- II. Zusammenarbeit im Aufsichtsrat und mit dem Vorstand
  1. Allgemeine Anforderungen
  2. Ausschüsse des Aufsichtsrats
  3. Informationsversorgung
  4. Sitzungen und Beschlussfassung
- III. Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer
- IV. Aus- und Fortbildung
- V. Selbstbeurteilung

#### E. Interessenkonflikte

#### F. Transparenz und externe Berichterstattung

#### G. Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat

- I. Vergütung des Vorstands
  1. Festlegung des Vergütungssystems
  2. Festlegung der konkreten Gesamtvergütung
  3. Festsetzung der Höhe der variablen Vergütungsbestandteile
  4. Leistungen bei Vertragsbeendigung
  5. Sonstige Regelungen
- II. Vergütung des Aufsichtsrats

## Allgemeine Erläuterungen

### I. Zielsetzung der Überarbeitung des Kodex

- (1) Der Deutsche Corporate Governance Kodex dient zum einen dem „Ziel, das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar zu machen. Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Belegschaft und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften fördern.“<sup>1</sup> Der Kodex soll das internationalen Anlegern häufig weniger vertraute duale Führungssystem mit der institutionellen Trennung von Leitung (Vorstand) und Überwachung (Aufsichtsrat) sowie der Mitbestimmung im Aufsichtsrat verständlich machen.
- (2) Zum anderen ist es Aufgabe des Kodex, international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung<sup>2</sup> als Empfehlungen und Anregungen darzustellen und durch die Aufnahme entsprechender Best Practices in das Regelwerk zur Steigerung der Qualität der Corporate Governance deutscher Unternehmen beizutragen.
- (3) Institutionelle Investoren, seien es passiv verwaltete Indexfonds, aktive Investoren oder sog. aktivistische Investoren, interessieren sich zunehmend für die konkrete Corporate Governance in den Unternehmen. Die Investoren sehen den Nutzen von Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung für die Performance ihrer Investments, entwickeln dezidierte eigene Vorstellungen zur Corporate Governance und legen diese ihrem Abstimmungsverhalten in der Hauptversammlung zugrunde.
- (4) Die Vorstandsvergütung steht besonders im Blickfeld der Investoren und der Öffentlichkeit. Aus der geänderten Aktionärsrechterichtlinie (2. ARRL)<sup>3</sup> folgen nicht nur neue Vorschriften zum „Say on Pay“ durch die Hauptversammlung (§ 120a AktG-E) und erweiterte Anforderungen an die Berichterstattung über die Vorstandsvergütung (§ 162 AktG-E), sondern auch neue Anforderungen an die Vergütungssysteme (§ 87a AktG-E).<sup>4</sup>
- (5) Der Kodex hat bislang darauf verzichtet, eine positive oder negative Definition der Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern sowie Kriterien für die Beurteilung der Unabhängigkeit festzulegen. Nunmehr enthält der Kodex Indikatoren für fehlende Unabhängigkeit, die als Hilfestellung bei der Einschätzung der Unabhängigkeit der Anteilseignervertreter dienen sollen.

---

<sup>1</sup> Präambel Abs. 1 DCGK 2017 = Präambel Abs. 3 DCGK.

<sup>2</sup> Präambel Abs. 1 DCGK 2017 = Präambel Abs. 4 DCGK.

<sup>3</sup> Richtlinie (EU) 2017/828 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Mai 2017 zur Änderung der Richtlinie 2007/36/EG im Hinblick auf die Förderung der langfristigen Mitwirkung der Aktionäre, Abl. L 132 vom 20.5.2017, S. 1.

<sup>4</sup> AktG-E steht für Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) vom 20. März 2019 (Regierungsentwurf), Drucksache 19/9739.

- (6) Weiterhin soll die Lesbarkeit des Kodex verbessert werden, indem auf die Wiedergabe kleinteiliger, für das Verständnis des deutschen Corporate Governance Systems unkritischer gesetzlicher Bestimmungen verzichtet wird und (wie wiederholt auch in der Vergangenheit) Empfehlungen entfallen, denen weder Unternehmen noch Investoren und andere Stakeholder eine größere Bedeutung beimessen. Der Lesbarkeit soll ein Aufbau des Kodex dienen, der sich an den Aufgaben von Vorstand und Aufsichtsrat orientiert.
- (7) Der Zeitplan für eine Kodexreform muss mit dem Zeitplan für die Umsetzung der 2. ARRL in das deutsche Recht in Einklang stehen. Dies macht es erforderlich, dass der geänderte Kodex in zeitlicher Nähe zum Inkrafttreten des Umsetzungsgesetzes (ARUG II)<sup>5</sup> wirksam wird.

## **II. Wesentliche Änderungen**

### **1. Einführung der Kategorie der Grundsätze**

Der neue Kodex enthält neben Empfehlungen und Anregungen nunmehr auch Grundsätze. Diese dienen der Information der Anleger, der sonstigen Stakeholder und der Öffentlichkeit über die wesentlichen rechtlichen Vorgaben für verantwortungsvolle Unternehmensführung und bilden die Basis für die daraus abgeleiteten Empfehlungen und Anregungen.

### **2. 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). Dadurch soll eine am Unternehmensinteresse ausgerichtete Überwachung sichergestellt werden. Die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder, die einem potentiellen Interessenkonflikt unterliegen, weil es zu einem Loyalitäts- oder Rollenkonflikt kommen kann, soll begrenzt werden.

Potentielle Interessenkonflikte können sich für Aufsichtsratsmitglieder aus einer Nähe zur Gesellschaft oder dessen Vorstand, aus einem Eigeninteresse (z.B. als Kunde, Lieferant, Kreditgeber oder aus persönlicher Nähe), aus der Stellung als kontrollierender Aktionär und aus der Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat ergeben. Die Frage der Unabhängigkeit stellt sich hier nur für die Aktionärsvertreter, denn nur diese werden auf Vorschlag des Aufsichtsrats von der Hauptversammlung gewählt. Deshalb gilt die Ziff. 5.4.2 Satz 1 DCGK 2017 entsprechende Empfehlung C.6 nur für Anteilseignervertreter.

International üblich ist es, die Definition der Unabhängigkeit mit einem Katalog konkreter Tatbestände zu verbinden, die entweder die Unabhängigkeit ausschließen, eine widerlegbare Vermutung oder lediglich Indikatoren für fehlende Unabhängigkeit darstellen, die einer pflichtgemäßen Würdigung unterliegen. Die Regierungskommission bevorzugt die Indikatorenlösung, weil es sich bei der Einschätzung der Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern

---

<sup>5</sup> Vgl. Fußnote 4.

zwangsläufig um eine subjektive Beurteilung handelt, die eine Gesamtschau erfordert. Die Kriterien in Empfehlung C.7 können hierzu eine Hilfestellung leisten, die Ausübung pflichtgemäßen Ermessens durch die Anteilseignervertreter aber nicht ersetzen.

Die Regierungskommission spricht sich dafür aus, dass bei der Festlegung der angemessenen Anzahl unabhängiger Anteilseignervertreter und bei der Besetzung verschiedener Funktionen im Aufsichtsrat berücksichtigt wird, ob es um die Unabhängigkeit von der Gesellschaft bzw. deren Vorstand oder vom kontrollierenden Aktionär geht.

### **3. Neufassung der Regelungen zur Vorstandsvergütung**

Mit der Vorstandsvergütung gilt es, die richtigen Anreize für das Vorstandshandeln zu schaffen, erbrachte Leistungen angemessen zu vergüten, auf die gesellschaftliche Akzeptanz zu achten und klar und verständlich zu erklären, wieviel das einzelne Vorstandsmitglied erhält und wofür die Vergütung erfolgt. Ein Vergütungssystem sollte die individuelle Ziel-Gesamtvergütung, den relativen Anteil von Festvergütung und variablen Vergütungselementen und den Zusammenhang zwischen vorher vereinbarten Zielen und daraufhin zu leistender variabler Vergütung definieren. Auch die langfristig variable Vergütung sollte schon bei der Gewährung variabel sein. Sie sollte vor allem Anreiz zur Umsetzung strategischer Maßnahmen als Beitrag zur langfristigen Unternehmensentwicklung sein. Hiermit wird der Anforderung von § 87a Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG-E entsprochen, dass die Vergütung zur Förderung der Geschäftsstrategie und zur langfristigen Entwicklung der Gesellschaft beiträgt.

Das im Abschnitt G. des Kodex vorgesehene Konzept folgt einem Top-Down-Ansatz. Die Ziel-Gesamtvergütung umfasst alle Vergütungselemente und ist der Betrag, der bei hundertprozentiger Zielerreichung gewährt wird. Die Ziel-Gesamtvergütung wird durch eine Maximalvergütung (Cap) ergänzt. Ziel- und Maximalvergütung sollen im Vergleich zur Vergütung der Führungskräfte und der Belegschaft insgesamt vermittelbar sein und auch der Öffentlichkeit erklärt werden können.

Die Gesamtvergütung besteht in der Regel aus fixen und variablen leistungsabhängigen Elementen. Zur fixen Komponente gehören insbesondere das Festgehalt und die Beiträge zur Altersvorsorge sowie Nebenleistungen. Die leistungsabhängige Komponente besteht aus kurzfristigen (Bonus-) Programmen und der langfristig variablen Vergütung. Es ist Aufgabe des Aufsichtsrats, in jedem einzelnen Fall markt- und aufgabenspezifisch zu entscheiden, welchen Anteil die variable Vergütung an der Gesamtvergütung haben soll.

Variable Vergütungen sind der wesentliche materielle Anreiz, um die Ziele der Geschäftspolitik zu verfolgen. Sie sind Motivation und Belohnung für konkretes Handeln, für operative Leistungen, für eine strategische Ausrichtung, die die langfristige Entwicklung der Gesellschaft fördert, und für verantwortungsbewusstes Verhalten. Die Erreichung der Ziele muss dabei nicht unbedingt exakt messbar, aber auf jeden Fall verifizierbar sein. Der Zusammenhang zwischen der Erreichung der Ziele und der variablen Vergütung muss vorher festgelegt und darf nicht nachträglich verändert werden.

Im Mittelpunkt der kurzfristig variablen Vergütung stehen vor allem operative Metriken, im Mittelpunkt der langfristig variablen Vergütung Erfolge in der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die dem Vorstandsmitglied gewährten langfristig variablen Vergütungsbeträge sollen von ihm überwiegend in Aktien der Gesellschaft angelegt oder von der Gesellschaft entsprechend aktienbasiert gewährt werden.

#### **4. Vereinfachung der Berichterstattung über Corporate Governance**

Eine vollständige, zutreffende und verständliche Berichterstattung über die Corporate Governance ist Voraussetzung dafür, das Vertrauen der Aktionäre und der anderen Stakeholder in die Leitung und Überwachung der Unternehmen zu fördern.

Das überkommene Nebeneinander des Corporate Governance Berichts nach Ziff. 3.10 DCGK 2017 und der Erklärung zur Unternehmensführung im Lagebericht nach § 289f HGB hat nicht zur Klarheit und Verständlichkeit der Corporate Governance Berichterstattung beigetragen. Zahlreiche Gesellschaften sind deshalb dazu übergegangen, den Corporate Governance Bericht und die Erklärung zur Unternehmensführung zusammenzufassen.

Eine entsprechende Lösung enthält Grundsatz 22: „Aufsichtsrat und Vorstand berichten jährlich in der Erklärung zur Unternehmensführung über die Corporate Governance der Gesellschaft.“ Somit soll die bisherige Empfehlung zum Corporate Governance Bericht nach Ziff. 3.10 DCGK 2017 abgeschafft und die Erklärung zur Unternehmensführung zum zentralen Instrument der Corporate Governance Berichterstattung gemacht werden.

Die Regierungskommission ist sich bewusst, dass für die Erklärung zur Unternehmensführung als Teil des Lageberichts primär der Vorstand verantwortlich ist. Die Kompetenzverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat kann dadurch gewahrt werden, dass die beiden Organe die Erklärung zur Unternehmensführung gemeinsam erstatten und jeweils für die sie betreffenden Berichtsteile zuständig sind.

§ 289f Abs. 2 Nr. 2 HGB verlangt, relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, in die Erklärung zur Unternehmensführung aufzunehmen. Zudem enthalten einzelne Kodexempfehlungen bereits eine eigenständige Transparenzempfehlung. Nun werden weitere Kodexempfehlungen um eine eigenständige Transparenzempfehlung ergänzt. Das gilt z.B. für Empfehlung D.13, wonach angegeben werden soll, ob und wie eine Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats durchgeführt wurde. Eine ausdrückliche Empfehlung, dass Vorstand und Aufsichtsrat in der Erklärung zur Unternehmensführung beschreiben, wie sie alle von der Gesellschaft befolgten Empfehlungen angewendet haben, wird aus diesem Grund für nicht erforderlich gehalten.

#### **5. Verzicht auf die Wiedergabe gesetzlicher Bestimmungen, die nicht die Qualität von Grundsätzen haben**

Vielfach ist empfohlen worden, den Kodex von der Wiedergabe gesetzlicher Regelungen zu entlasten. Die Informationsfunktion des Kodex muss darunter nicht leiden, wenn, wie hier

vorgeschlagen, die wichtigsten rechtlichen Bestimmungen als Grundsätze hervorgehoben werden. Im Gegenteil wird der Kodex dadurch übersichtlicher und prägnanter. Für diesen Vorschlag spricht schließlich, dass der Kodex zukünftig nicht mehr so häufig geändert zu werden braucht, um die Änderung weniger wichtiger gesetzlicher Regelungen nachzuvollziehen.

## **6. Gliederung des Kodex nach den Funktionen von Vorstand und Aufsichtsrat**

Der Kodex ist bislang im Kern nach Vorstand und Aufsichtsrat gegliedert. Hinzu kommen Kapitel zu Aktionären und Hauptversammlung, zum Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat, zur Transparenz und zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung. Im Interesse der Lesbarkeit soll der Kodex zukünftig aufgabenorientiert gegliedert sein. Im Zentrum stehen die Aufgaben der Leitung und Überwachung, ergänzt um die nicht minder wichtigen Fragen der Besetzung des Vorstands, der Zusammensetzung des Aufsichtsrats, der Arbeitsweise des Aufsichtsrats, von Interessenkonflikten, Transparenz und externer Berichterstattung sowie der Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat. Die neue Struktur soll die Lesbarkeit, Klarheit und Verständlichkeit des Kodex verbessern.

## Kodex mit Begründungen<sup>6</sup>

### Präambel

Unter Corporate Governance wird der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens verstanden. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (der „Kodex“) enthält Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat, die dazu beitragen sollen, dass die Gesellschaft im Unternehmensinteresse geführt wird. Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, der Belegschaft und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse). Diese Prinzipien verlangen nicht nur Legalität, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten (Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns).

Die Gesellschaft und ihre Organe haben sich in ihrem Handeln der Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst zu sein. Sozial- und Umweltfaktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg. Im Interesse des Unternehmens stellen Vorstand und Aufsichtsrat sicher, dass die potenziellen Auswirkungen dieser Faktoren auf die Unternehmensstrategie und operative Entscheidungen erkannt und adressiert werden.

*Absatz 2 betont die gesellschaftliche Verantwortung der Gesellschaften und ihrer Organe, die Bedeutung von Sozial- und Umweltfaktoren für den Unternehmenserfolg und das Erfordernis, die entsprechenden Chancen und Risiken in der Strategie zu berücksichtigen. Zur gesellschaftlichen Verantwortung gehört auch, auf die Akzeptanz der Vorstandsvergütung in der Öffentlichkeit zu achten. Kapitalgesellschaften sind nach § 289c Abs. 2 HGB dazu verpflichtet, Aspekte über Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange sowie die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung in der nichtfinanziellen Erklärung zu beschreiben.*

Der **Kodex** hat zum Ziel, das duale deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar zu machen. Der Kodex enthält Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften, die national und international als Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung anerkannt sind. Er will das Vertrauen der Anleger, der Kunden,

---

<sup>6</sup> Begründungen sind kursiv eingerückt und stellen keinen Kodextext dar.

der Belegschaft und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften fördern.

Die **Grundsätze** geben wesentliche rechtliche Vorgaben verantwortungsvoller Unternehmensführung wieder und dienen hier der Information der Anleger und weiterer Stakeholder. **Empfehlungen** des Kodex sind im Text durch die Verwendung des Wortes „**soll**“ gekennzeichnet. Die Gesellschaften können hiervon abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies jährlich offenzulegen und die Abweichungen zu begründen („comply or explain“). Dies ermöglicht den Gesellschaften, branchen- oder unternehmensspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen. Eine gut begründete Abweichung von einer Kodexempfehlung kann im Interesse einer guten Unternehmensführung liegen. Schließlich enthält der Kodex **Anregungen**, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann; hierfür verwendet der Kodex den Begriff „**sollte**“.

In Regelungen des Kodex, die nicht nur die Gesellschaft selbst, sondern auch ihre Konzernunternehmen betreffen, wird der Begriff „Unternehmen“ statt „Gesellschaft“ verwendet.

Die Aktionäre üben ihre Mitgliedschaftsrechte regelmäßig vor oder während der Hauptversammlung aus. **Institutionelle Anleger** sind für die Unternehmen von besonderer Bedeutung. Von ihnen wird erwartet, dass sie ihre Eigentumsrechte aktiv und verantwortungsvoll auf der Grundlage von transparenten und die Nachhaltigkeit berücksichtigenden Grundsätzen ausüben.

Der Kodex richtet sich an börsennotierte Gesellschaften und Gesellschaften mit Kapitalmarktzugang im Sinne des § 161 Absatz 1 Satz 2 des Aktiengesetzes. **Nicht kapitalmarktorientierten Gesellschaften** mögen die Empfehlungen und Anregungen des Kodex zur Orientierung dienen.

Für die Corporate Governance börsennotierter **Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen** ergeben sich aus dem jeweiligen Aufsichtsrecht Besonderheiten, die im Kodex nicht berücksichtigt sind. Empfehlungen des Kodex gelten nur insoweit, als keine gesetzlichen Bestimmungen entgegenstehen.

*Satz 1 stellt klar, dass im Falle von Kodexempfehlungen, die einer spezialgesetzlichen Regulierung entgegenstehen, keine Abweichung nach § 161 AktG zu erklären ist. Nach Empfehlung F.4 soll aber in der Erklärung zur Unternehmensführung angegeben werden, welche Empfehlungen des Kodex auf Grund vorrangiger gesetzlicher Bestimmungen nicht anwendbar waren.*

## A. Leitung und Überwachung

### I. Geschäftsführungsaufgaben des Vorstands

**Grundsatz 1** Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung im Unternehmensinteresse. Die Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensleitung. Der Vorstandsvorsitzende bzw. Sprecher des Vorstands koordiniert die Arbeit der Vorstandsmitglieder.

**Grundsatz 2** Der Vorstand entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, stimmt sie mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für ihre Umsetzung.

**Grundsatz 3** Der Vorstand legt für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands Zielgrößen fest.

#### Empfehlung:

**A.1** Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Diversität achten.

*Diversität wird beispielsweise durch Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund definiert, vgl. § 289f Abs. 2 Nr. 6 HGB, aber auch durch Internationalität.*

**Grundsatz 4** Für einen verantwortungsvollen Umgang mit den Risiken der Geschäftstätigkeit bedarf es eines geeigneten und wirksamen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems.

*Dieser Grundsatz entspricht den in § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG genannten Anforderungen an einen Prüfungsausschuss. Wie in § 171 Abs. 1 Satz 2 AktG umfasst der hier verwendete Begriff des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems auch die interne Revision.*

**Grundsatz 5** Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der internen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung im Unternehmen hin (Compliance).

#### Empfehlungen und Anregung:

**A.2** Der Vorstand soll für ein an der Risikolage des Unternehmens ausgerichtetes Compliance Management System sorgen und dessen Grundzüge of-

fenlegen. Beschäftigten soll auf geeignete Weise die Möglichkeit eingeräumt werden, geschützt Hinweise auf Rechtsverstöße im Unternehmen zu geben; auch Dritten sollte diese Möglichkeit eingeräumt werden.

## II. Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats

**Grundsatz 6** Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands, überwacht und berät den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens und ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden.

Für Geschäfte von grundlegender Bedeutung legen die Satzung und/oder der Aufsichtsrat Zustimmungsvorbehalte fest.

Geschäfte mit nahestehenden Personen<sup>7</sup> bedürfen darüber hinaus unter Umständen von Gesetzes wegen der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats.

*Absatz 3 berücksichtigt das neue Regime der sog. „Related Party Transactions“ in §§ 111a bis c AktG-E. Verzichtet wird auf den Hinweis zur Veröffentlichungspflicht sowie auf die Wiedergabe der gesetzlichen Schwellenwerte oder Ausnahmen und andere Details in Umsetzung von Art. 9c der 2. ARRL.*

**Grundsatz 7** Der Aufsichtsratsvorsitzende wird vom Aufsichtsrat aus seiner Mitte gewählt. Er koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat und nimmt die Belange des Aufsichtsrats nach außen wahr.

### Anregung:

**A.3** Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte in angemessenem Rahmen bereit sein, mit Investoren über aufsichtsratspezifische Themen Gespräche zu führen.

## III. Funktion der Hauptversammlung

**Grundsatz 8** Die Aktionäre üben ihre Mitgliedschaftsrechte regelmäßig in der Hauptversammlung aus. Die Hauptversammlung entscheidet insbesondere über die Gewinnverwendung sowie die Entlastung von Vorstand und

---

<sup>7</sup> Nahestehende Personen im Sinne von § 111a Abs. 1 Satz 2 AktG-E.

Aufsichtsrat und wählt die Anteilseignervertreter in den Aufsichtsrat sowie den Abschlussprüfer. Daneben entscheidet die Hauptversammlung über rechtliche Grundlagen der Gesellschaft, wie insbesondere Änderungen der Satzung, Kapitalmaßnahmen, Unternehmensverträge und Umwandlungen. *Die Hauptversammlung beschließt mit beratendem Charakter über die Billigung des vom Aufsichtsrat vorgelegten Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder, über die konkrete Vergütung des Aufsichtsrats und mit empfehlenden Charakter über die Billigung des Vergütungsberichts für das vorausgegangene Geschäftsjahr.*<sup>8</sup>

*Grundsatz 8 ist der Funktion der Hauptversammlung gewidmet und umfasst auch die wesentlichen Aussagen, die bislang dazu in Ziff. 2.2.1 DCGK 2017 zu finden waren.*

#### Anregungen:

- A.4** Der Hauptversammlungsleiter sollte sich davon leiten lassen, dass eine ordentliche Hauptversammlung spätestens nach vier bis sechs Stunden beendet ist.

*Mit der Anregung wird die Position des Versammlungsleiters gestärkt, die zeitliche Dauer der Hauptversammlung angemessen zu gestalten und nicht ausufern zu lassen.*

- A.5** 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.

#### B. Besetzung des Vorstands

**Grundsatz 9** Der Aufsichtsrat entscheidet im Rahmen gesetzlicher und satzungsmäßiger Vorgaben über die Anzahl der Vorstandsmitglieder, die erforderlichen Qualifikationen sowie über die Besetzung der einzelnen Positionen durch geeignete Persönlichkeiten. Der Aufsichtsrat legt für den Anteil von Frauen im Vorstand Zielgrößen fest.

#### Empfehlungen:

- B.1** Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auf die Diversität achten.

---

<sup>8</sup> Dieser Satz gibt den Stand nach Regierungsentwurf für ARUG II wieder.

*Diversität wird beispielsweise durch Alter, Geschlecht, Bildungs- oder Berufshintergrund definiert (vgl. § 289f Abs. 2 Nr. 6 HGB), aber auch durch die internationale Besetzung des Vorstands.*

**B.2** Der Aufsichtsrat soll gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung sorgen; die Vorgehensweise soll in der Erklärung zur Unternehmensführung beschrieben werden.

**B.3** Die Erstbestellung von Vorstandsmitgliedern soll für längstens drei Jahre erfolgen.

*Während Ziff. 5.1.2 Abs. 2 Satz 1 DCGK 2017 sich mit der Anregung begnügte, bei Erstbestellungen von Vorstandsmitgliedern die maximal mögliche Bestelldauer von fünf Jahren nicht die Regel sein zu lassen, empfiehlt der Kodex nunmehr im Einklang mit verbreiteter Praxis eine Begrenzung bei Erstbestellungen auf drei Jahre.*

**B.4** Eine Wiederbestellung vor Ablauf eines Jahres vor dem Ende der Bestelldauer bei gleichzeitiger Aufhebung der laufenden Bestellung soll nur bei Vorliegen besonderer Umstände erfolgen.

**B.5** Für Vorstandsmitglieder soll eine Altersgrenze festgelegt und in der Erklärung zur Unternehmensführung angegeben werden.

## **C. Zusammensetzung des Aufsichtsrats**

### **I. Allgemeine Anforderungen**

**Grundsatz 10** Der Aufsichtsrat setzt sich aus Vertretern der Aktionäre und gegebenenfalls Vertretern der Arbeitnehmer zusammen. Die Vertreter der Aktionäre werden in der Regel von der Hauptversammlung gewählt. Die Mitbestimmungsgesetze legen abhängig von der Zahl der Arbeitnehmer und der Branche fest, ob und gegebenenfalls wie viele Mitglieder des Aufsichtsrats von den Arbeitnehmern zu wählen sind. Die Anteilseignervertreter und die Arbeitnehmervertreter sind gleichermaßen dem Unternehmensinteresse verpflichtet.

*Grundsatz 10 ersetzt Absatz 7 der Präambel des DCGK 2017. Die vorherige Fassung enthielt recht detaillierte Hinweise auf gesetzliche Vorschriften zur Mitbestimmung. Grundsatz 10*

*verzichtet hierauf, verdeutlicht aber, dass die Zusammensetzung des Aufsichtsrats zum einen durch die Hauptversammlung und zum anderen durch die Regeln der Mitbestimmung bestimmt wird. Indem der Kodex von den Regeln der Mitbestimmungsgesetze spricht, verweist er auf das Mitbestimmungsgesetz, das Drittbeteiligungsgesetz und das Montan-Mitbestimmungsgesetz.*

*Nach § 102 Abs. 1 AktG beträgt die Höchstdauer der Amtsdauer der Aufsichtsratsmitglieder fünf Jahre. Gesellschaften können somit auch kürzere Bestellzeiten wählen. Für eine kürzere Bestellzeit spricht, dass dies die Flexibilität erhöht, um insbesondere ein sich entwickelndes Kompetenzprofil besser erfüllen und Veränderungen der Eigentümerstruktur berücksichtigen zu können.*

**Grundsatz 11** Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen und die gesetzliche Geschlechterquote eingehalten wird.

#### Empfehlungen:

**C.1** Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten. Dabei soll der Aufsichtsrat auf Diversität achten. Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sollen diese Ziele berücksichtigen und gleichzeitig die Ausfüllung des Kompetenzprofils für das Gesamtgremium anstreben. Der Stand der Umsetzung soll in der Erklärung zur Unternehmensführung veröffentlicht werden. Diese soll auch über die nach Einschätzung des Aufsichtsrats angemessene Zahl unabhängiger Anteilseignervertreter und die Namen dieser Mitglieder informieren.

*Diversität wird beispielsweise durch Alter, Geschlecht, Bildung- oder Berufshintergrund definiert, vgl. § 289f Abs. 2 Nr. 6 HGB, aber auch durch Internationalität.*

**C.2** Für Aufsichtsratsmitglieder soll eine Altersgrenze festgelegt und in der Erklärung zur Unternehmensführung angegeben werden.

**C.3** Die Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat soll offengelegt werden.

*Der Kodex enthält sich einer Obergrenze für die Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat und verzichtet in der Neufassung auch auf die Empfehlung einer entsprechenden Regelgrenze*

*aus Ziff. 5.4.2 Abs. 2 DCGK 2017. Stattdessen wird empfohlen, die Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat offenzulegen. Zur Zugehörigkeitsdauer als Indikator für nicht genügende Unabhängigkeit siehe die Begründung zu Empfehlung C.7.*

**Grundsatz 12** Jedes Aufsichtsratsmitglied achtet darauf, dass ihm für die Wahrnehmung seiner Aufgaben genügend Zeit zur Verfügung steht.

**Empfehlungen:**

- C.4** Ein Aufsichtsratsmitglied, das keinem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, soll insgesamt nicht mehr als fünf Aufsichtsratsmandate bei konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder vergleichbare Funktionen wahrnehmen, wobei ein Aufsichtsratsvorsitz doppelt zählt.

*Nach Ziff. 5.4.1 Abs. 5 DCGK 2017 soll sich der Aufsichtsrat für seine Vorschläge zur Wahl neuer Aufsichtsratsmitglieder bei dem jeweiligen Kandidaten vergewissern, dass er den zu erwartenden Zeitaufwand aufbringen kann. Diese Empfehlung wurde damit begründet, dass die Arbeitsbelastung aus den einzelnen Mandaten und anderen Ämtern und die persönliche Situation des Kandidaten sehr unterschiedlich sein könne. Dagegen wurde der administrative Aufwand dieser individuellen Lösung hervorgehoben. Vor allem aber ist es mit der individuellen Lösung nicht gelungen, einen überzeugenden Schutz vor dem sogenannten Overboarding zu bieten. Stattdessen empfiehlt der Kodex nun die Begrenzung auf fünf bzw. zwei Mandate mit zusätzlicher Berücksichtigung von Aufsichtsratsvorsitzmandaten. Die Begrenzung der Höchstzahl der Aufsichtsratsmandate in § 100 Abs. 2 Nr. 1 AktG von zehn Mandaten pro Person und in Ziff. 5.4.5 Abs. 1 DCGK 2017 von drei Mandaten für Mitglieder des Vorstands einer börsennotierten Gesellschaft wird den heutigen Anforderungen an die Aufsichtsrats-tätigkeit nicht mehr gerecht.*

- C.5** Wer dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, soll insgesamt nicht mehr als zwei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder vergleichbare Funktionen und keinen Aufsichtsratsvorsitz in einer konzernexternen börsennotierten Gesellschaft wahrnehmen.

*Die mit einem Aufsichtsratsvorsitz in einer börsennotierten Gesellschaft oder in einer vergleichbaren Funktion verbundene Arbeitsbelastung lässt sich mit der Tätigkeit als Mitglied*

*eines Vorstands einer börsennotierten Gesellschaft regelmäßig nicht vereinbaren.*

## II. Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder

### Empfehlungen:

- C.6** Dem Aufsichtsrat soll auf Anteilseignerseite eine nach deren Einschätzung angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören; dabei soll die Eigentümerstruktur berücksichtigt werden.

Ein Aufsichtsratsmitglied ist im Sinne dieser Empfehlung als unabhängig anzusehen, wenn es unabhängig von der Gesellschaft und deren Vorstand und unabhängig von einem kontrollierenden Aktionär ist.

*Absatz 1 stimmt mit Ziff. 5.4.2 Halbsatz 1 DCGK 2017 überein, wird allerdings um den Einschub „auf Anteilseignerseite“ ergänzt. Mit der im Jahr 2017 geänderten Empfehlung zur Berichterstattung über die Anzahl und die Namen der unabhängigen Mitglieder der Anteilseigner (Ziff. 5.4.1 Abs. 4 Satz 3 DCGK 2017) wurde bereits klargestellt, dass sich das Erfordernis unabhängiger Mitglieder auf die Anteilseignerseite beschränkt, weil die Arbeitnehmervertreter nicht vom Aufsichtsrat vorzuschlagen sind.*

*Bei dem Postulat der Unabhängigkeit behält die Regierungskommission den Ansatz bei, dass es hier gilt, zwei Blickwinkel einzunehmen. Zum einen kommt es auf die Unabhängigkeit vom Vorstand bzw. der Gesellschaft an, damit der Aufsichtsrat diesen angemessen überwachen kann. Zum anderen soll bei der Einschätzung der Unabhängigkeit auch die Eigentümerstruktur berücksichtigt werden und Unabhängigkeit vom kontrollierenden Aktionär bei einer bestimmten Anzahl der Mitglieder vorliegen. Dem kontrollierenden Aktionär soll es möglich sein, im Aufsichtsrat angemessen vertreten zu sein; die Anzahl dieser Mitglieder soll jedoch mit Blick auf den Minderheitenschutz begrenzt sein. Damit ist zum einen eine Anzahl an Mitglieder festzulegen, die unabhängig vom Vorstand bzw. der Gesellschaft sind, und zum anderen eine Anzahl, die unabhängig vom kontrollierenden Aktionär sind. Kontrolle ist beim Aktionär nach dem Verständnis der Regierungskommission gegeben, wenn ein Beherrschungsvertrag mit dem Aktionär besteht, der Aktionär über die absolute Mehrheit der Stimmen oder zumindest über eine nachhaltige Hauptversammlungsmehrheit verfügt.*

## C.7

Mehr als die Hälfte der Anteilseignervertreter soll unabhängig von der Gesellschaft und vom Vorstand sein. Ein Aufsichtsratsmitglied ist unabhängig von der Gesellschaft und deren Vorstand, wenn es in keiner persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zu der Gesellschaft oder deren Vorstand steht, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann.

Die Anteilseignerseite soll, wenn sie die Unabhängigkeit ihrer Mitglieder von der Gesellschaft und vom Vorstand einschätzt, insbesondere berücksichtigen, ob das Aufsichtsratsmitglied selbst oder ein naher Familienangehöriger des Aufsichtsratsmitglieds

- in den zwei Jahren vor der Ernennung Mitglied des Vorstands der Gesellschaft war,
- aktuell oder in dem Jahr bis zu seiner Ernennung direkt oder als Gesellschafter oder in verantwortlicher Funktion eines konzernfremden Unternehmens eine wesentliche geschäftliche Beziehung mit der Gesellschaft oder einem von dieser abhängigen Unternehmen unterhält oder unterhalten hat (z.B. als Kunde, Lieferant, Kreditgeber oder Berater),
- ein naher Familienangehöriger eines Vorstandsmitglieds ist oder
- dem Aufsichtsrat seit mehr als 12 Jahren angehört.

*Die Empfehlung C.7 richtet sich, wie sich aus Empfehlung C.6 ergibt, an die Anteilseignervertreter und bleibt von §§ 107 Abs. 3 Satz 3, 111c Abs. 2 AktG-E unberührt. Satz 2 enthält eine Positivdefinition der Unabhängigkeit, die stark an Ziff. 5.4.2 Satz 2 DCGK 2017 angelehnt ist. Absatz 2 enthält eine Liste von Kriterien, die geeignet sind, die Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern zu verneinen, die diese aber nicht zwingend ausschließen.*

*Der Begriff „naher Familienangehörigen dieser Personen“ versteht sich nach der Definition in IAS 24.9; auf den auch im Sinne der Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie bei Geschäfte mit nahestehenden Personen oder Unternehmen zurückgegriffen wird. Danach sind nahe Familienangehörige einer Person Familienmitglieder, von denen angenommen werden kann, dass sie [bei ihren Transaktionen mit den Unternehmen] Einfluss nehmen oder von ihr beeinflusst werden können; dazu gehören: a) Kinder und Ehegatte oder Lebenspartner dieser Person; b) Kinder des Ehegatten oder Lebenspartners dieser Person; c) abhängige Angehörige dieser Person oder des Ehegatten oder Lebenspartners dieser Person.*

*Die Zugehörigkeit zum Vorstand in den zwei Jahren vor der Ernennung als Mitglied des Aufsichtsrats korrespondiert mit der sog. Cooling-off-Periode von zwei Jahren für den Wechsel vom*

*Vorstand in den Aufsichtsrat (§ 100 Abs. 2 Nr. 4 AktG). Geschäftliche und persönliche Beziehungen sind auch in Ziff. 5.4.2 Satz 2 DCGK 2017 genannt, werden in Empfehlung C.7 aber konkretisiert.*

*Die Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat ist ein international weit verbreitetes Kriterium der Unabhängigkeit.*

- C.8** Sofern ein oder mehrere der in Empfehlung C.7 genannten Indikatoren erfüllt sind und das betreffende Aufsichtsratsmitglied dennoch als unabhängig angesehen wird, soll dies in der Erklärung zur Unternehmensführung begründet werden.

*Ob die Unabhängigkeit im Einzelfall nicht gegeben ist, ist von den Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat unter Beachtung der Kriterien der Empfehlung C.7 nach pflichtgemäßem Ermessen zu entscheiden. Sofern die Unabhängigkeit bejaht wird, obwohl ein oder mehrere der Kriterien dagegensprechen, soll dies in der Erklärung zur Unternehmensführung begründet werden. Hierbei handelt es sich um die Transparenz über eine Ermessensentscheidung.*

*Es kann durchaus gute Gründe geben, die Unabhängigkeit zu bestätigen, obwohl ein oder u.U. auch mehrere Indikatoren aus der Empfehlung C.7 erfüllt sind. Solche Gründe gilt es, bei der Entscheidung über die Unabhängigkeit im Einzelfall zu berücksichtigen und in der Begründung der Unabhängigkeit transparent zu machen.*

- C.9** Sofern die Gesellschaft einen kontrollierenden Aktionär hat, sollen im Falle eines Aufsichtsrats mit mehr als sechs Mitgliedern mindestens zwei Anteilseignervertreter unabhängig vom kontrollierenden Aktionär sein. Im Falle eines Aufsichtsrats mit sechs oder weniger Mitgliedern soll mindestens ein Anteilseignervertreter unabhängig vom kontrollierenden Aktionär sein.

Ein Aufsichtsratsmitglied ist unabhängig vom kontrollierenden Aktionär, wenn es selbst oder ein naher Familienangehöriger weder kontrollierender Aktionär ist noch dem geschäftsführenden Organ des kontrollierenden Aktionärs angehört oder in einer persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zum kontrollierenden Aktionär steht, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann.

- C.10** Der Aufsichtsratsvorsitzende, der Vorsitzende des Prüfungsausschusses sowie der Vorsitzende des mit der Vorstandsvergütung befassten Ausschusses sollen unabhängig von der Gesellschaft und vom Vorstand sein. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses soll zudem auch unabhängig vom kontrollierenden Aktionär sein.

*Die Regierungskommission spricht sich dafür aus, dass bei der Festlegung der angemessenen Anzahl unabhängiger Anteilseignervertreter und bei der Besetzung verschiedener Funktionen im Aufsichtsrat berücksichtigt wird, ob es um die Unabhängigkeit von der Gesellschaft und deren Vorstand oder vom kontrollierenden Aktionär geht.*

- C.11** Dem Aufsichtsrat sollen nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören.
- C.12** Aufsichtsratsmitglieder sollen keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens ausüben und nicht in einer persönlichen Beziehung zu einem wesentlichen Wettbewerber stehen.

### **III. Wahlen zum Aufsichtsrat**

#### **Empfehlungen:**

- C.13** Der Aufsichtsrat soll bei seinen Wahlvorschlägen an die Hauptversammlung die persönlichen und die geschäftlichen Beziehungen eines jeden Kandidaten zum Unternehmen, den Organen der Gesellschaft und einem wesentlich an der Gesellschaft beteiligten Aktionär offenlegen. Die Empfehlung zur Offenlegung beschränkt sich auf solche Umstände, die nach der Einschätzung des Aufsichtsrats ein objektiv urteilender Aktionär für seine Wahlentscheidung als maßgebend ansehen würde. Wesentlich beteiligt im Sinn dieser Empfehlung sind Aktionäre, die direkt oder indirekt mehr als 10 % der stimmberechtigten Aktien der Gesellschaft halten.
- C.14** Dem Kandidatenvorschlag soll ein Lebenslauf beigefügt werden, der über relevante Kenntnisse, Fähigkeiten und fachliche Erfahrungen Auskunft gibt; dieser soll durch eine Übersicht über die wesentlichen Tätigkeiten neben dem Aufsichtsratsmandat ergänzt und für alle Aufsichtsratsmitglieder jährlich aktualisiert auf der Internetseite des Unternehmens veröffentlicht werden.
- C.15** Die Wahl der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat soll als Einzelwahl durchgeführt werden. Ein Antrag auf gerichtliche Bestellung eines Aufsichtsratsmitglieds der Anteilseignerseite soll bis zur nächsten Hauptversammlung befristet sein.

## D. Arbeitsweise des Aufsichtsrats

### I. Geschäftsordnung

#### Empfehlung

**D.1** Der Aufsichtsrat soll sich eine Geschäftsordnung geben und diese auf der Internetseite der Gesellschaft zugänglich machen.

*Die Veröffentlichung der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats auf der Internetseite der Gesellschaft entspricht einem berechtigten Anliegen von Seiten vieler Investoren und wird mittlerweile verbreitet praktiziert. Einer entsprechenden Empfehlung für die Geschäftsordnung des Vorstands bedarf es dagegen nicht, weil diesbezüglich die Checks and Balances schon durch die primäre Kompetenz des Aufsichtsrats für den Erlass einer Geschäftsordnung des Vorstands gegeben sind.*

### II. Zusammenarbeit im Aufsichtsrat und mit dem Vorstand

#### 1. Allgemeine Anforderungen

**Grundsatz 13** Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens vertrauensvoll zusammen. Gute Unternehmensführung setzt eine offene Diskussion zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie in Vorstand und Aufsichtsrat voraus. Die umfassende Wahrung der Vertraulichkeit ist dafür von entscheidender Bedeutung.

#### 2. Ausschüsse des Aufsichtsrats

**Grundsatz 14** Die Bildung von Ausschüssen fördert bei größeren Gesellschaften regelmäßig die Wirksamkeit der Arbeit des Aufsichtsrats.

#### Empfehlungen:

**D.2** Der Aufsichtsrat soll abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl seiner Mitglieder fachlich qualifizierte Ausschüsse bilden. Die jeweiligen Ausschussmitglieder und der Ausschussvorsitzende sollen namentlich in der Erklärung zur Unternehmensführung genannt werden.

- D.3** Der Aufsichtsrat soll einen Prüfungsausschuss einrichten, der sich – soweit kein anderer Ausschuss oder das Plenum damit betraut ist – insbesondere mit der Prüfung der Rechnungslegung, der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionsystems sowie der Abschlussprüfung und der Compliance befasst. Die Rechnungslegung umfasst insbesondere den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht (einschließlich CSR-Berichterstattung), unterjährige Finanzinformationen und den Einzelabschluss nach HGB.

*Nach Ziff. 7.1.2 Satz 2 DCGK 2017 soll der Vorstand Finanzinformationen mit dem Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss vor der Veröffentlichung erörtern. Diese Empfehlung ist bereits in der Empfehlung in Ziff. 5.3.2 Abs. 1 DCGK 2017 = Empfehlung D.3 Satz 1 enthalten, wenn der Begriff Rechnungslegung auch unterjährige Finanzinformationen und den Jahresabschluss („Einzelabschluss“) nach HGB mit umfasst, was in Empfehlung D.3 Satz 2 klargestellt wird. Zur Rechnungslegung gehört weiterhin die nichtfinanzielle Erklärung im (Konzern-) Lagebericht oder der gesonderte nichtfinanzielle Bericht (§§ 289b, c, 315b, c HGB), deren Prüfung dem Aufsichtsrat nach § 171 Abs. 1 Satz 1 bzw. Satz 4 AktG obliegt und die in Empfehlung D.3 unter dem Begriff der „CSR-Berichterstattung“ zusammengefasst werden.*

- D.4** Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses soll über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen sowie mit der Abschlussprüfung vertraut und unabhängig sein. Der Aufsichtsratsvorsitzende soll nicht den Vorsitz im Prüfungsausschuss innehaben.
- D.5** Der Aufsichtsrat soll einen Nominierungsausschuss bilden, der ausschließlich mit Vertretern der Anteilseigner besetzt ist und dem Aufsichtsrat geeignete Kandidaten für dessen Vorschläge an die Hauptversammlung zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern benennt.

### 3. Informationsversorgung

- Grundsatz 15** Die Information des Aufsichtsrats ist Aufgabe des Vorstands. Der Aufsichtsrat hat jedoch seinerseits sicherzustellen, dass er angemessen informiert wird. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen insbesondere der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und

**vereinbarten Zielen unter Angabe von Gründen ein. Der Aufsichtsrat kann jederzeit zusätzliche Informationen vom Vorstand verlangen.**

*Grundsatz 15 gibt die sich aus § 90 AktG ergebenden Grundregeln zur Informationsversorgung des Aufsichtsrats wieder, die in Ziff. 3.4 Abs. 1 DCGK 2017 eingeflossen waren. Eine über die Geschäftsordnungskompetenz mögliche Informationsordnung kann von Nutzen sein. Einer entsprechenden Kodexempfehlung bedarf es hingegen nicht.*

**Grundsatz 16** Der Aufsichtsratsvorsitzende wird über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch den Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands informiert. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat sodann den Aufsichtsrat zu unterrichten und, falls erforderlich, eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung einzuberufen.

#### **Empfehlung:**

**D.6** Der Aufsichtsratsvorsitzende soll zwischen den Sitzungen mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands, regelmäßig Kontakt halten und mit ihm Fragen der Strategie, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance des Unternehmens beraten.

## **4. Sitzungen und Beschlussfassung**

#### **Empfehlungen und Anregung:**

**D.7** Der Aufsichtsrat soll regelmäßig auch ohne den Vorstand tagen.

*Nach Ziff. 3.6 Abs. 2 DCGK 2017 soll der Aufsichtsrat bei Bedarf ohne den Vorstand tagen. Der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats entspricht es, dass der Aufsichtsrat regelmäßig auch ohne den Vorstand tagt.*

**D.8** Im Bericht des Aufsichtsrats soll angegeben werden, an wie vielen Sitzungen des Aufsichtsrats und der Ausschüsse die einzelnen Mitglieder jeweils teilgenommen haben. Als Teilnahme gilt auch eine solche über Telefon- oder Videokonferenzen; diese sollte aber nicht die Regel sein.

*Nach Ziff. 5.4.7 DCGK 2017 soll im Aufsichtsratsbericht offenlegt werden, wenn ein Aufsichtsratsmitglied nur an der*

*Hälfte oder weniger der betreffenden Sitzungen teilgenommen hat. Als Anreiz zu einer weit über 50 % hinausgehenden Sitzungspräsenz und zur vollständigen Information vor allem der Aktionäre über die Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen eignet sich eine umfassende Offenlegung der individuellen Sitzungsteilnahmen besser als die Vorgabe einer Transparenzschwelle.*

### III. Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer

**Grundsatz 17** Der Abschlussprüfer unterstützt den Aufsichtsrat bzw. den Prüfungsausschuss bei der Überwachung der Geschäftsführung, insbesondere bei der Prüfung der Rechnungslegung und der Überwachung der rechnungslegungsbezogenen Kontroll- und Risikomanagementsysteme. Der Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers informiert den Kapitalmarkt über die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung.

*Grundsatz 17 beschreibt die beiden Grundfunktionen der Abschlussprüfung, nämlich die Unterstützung des Aufsichtsrats bei der Überwachung der Geschäftsführung und die Information des Kapitalmarkts über das Ergebnis der Abschlussprüfung.*

#### Empfehlungen:

- D.9** Der Aufsichtsrat soll mit dem Abschlussprüfer vereinbaren, dass dieser ihn unverzüglich über alle für seine Aufgaben wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unterrichtet, die bei der Durchführung der Abschlussprüfung zu seiner Kenntnis gelangen.
- D.10** Der Aufsichtsrat soll mit dem Abschlussprüfer vereinbaren, dass dieser ihn informiert und im Prüfungsbericht vermerkt, wenn er bei Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärung zum Kodex ergeben.
- D.11** Der Prüfungsausschuss soll regelmäßig eine Beurteilung der Qualität der Abschlussprüfung vornehmen.

*Dem Prüfungsausschuss obliegt nach § 107 Abs. 2 Satz 2 AktG auch die Überwachung der Abschlussprüfung. Der Aufsichtsrat bzw. der Prüfungsausschuss kann seiner eigenen Überwachungsfunktion nur dann nachkommen, wenn er sich ex ante ein Bild von der Wirksamkeit der Abschlussprüfung macht und sich mit der Wirksamkeit bereits durchgeführter Prüfungen*

*beschäftigt. Der Begriff der Qualität der Abschlussprüfung verdeutlicht, dass sich die Beurteilung durchgeführter Prüfungen auf die Würdigung objektiv beurteilbarer Indikatoren (sog. Audit Quality Indicators) und, soweit verfügbar, auf Ergebnisse der Inspektion durch die Abschlussprüferaufsicht beschränkt.*

#### IV. Aus- und Fortbildung

**Grundsatz 18** Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr.

##### Empfehlung:

**D.12** Die Gesellschaft soll die Mitglieder des Aufsichtsrats bei ihrer Amtseinführung sowie den Aus- und Fortbildungsmaßnahmen angemessen unterstützen und über durchgeführte Maßnahmen im Bericht des Aufsichtsrats berichten.

#### V. Selbstbeurteilung

##### Empfehlung:

**D.13** Der Aufsichtsrat soll regelmäßig beurteilen, wie wirksam der Aufsichtsrat insgesamt und seine Ausschüsse ihre Aufgaben erfüllen. In der Erklärung zur Unternehmensführung soll der Aufsichtsrat berichten, ob und wie eine Selbstbeurteilung durchgeführt wurde.

*Die Empfehlung in Ziff. 5.6. DCGK 2017 zur sog. Effizienzprüfung wird dahingehend geändert, dass der missverständliche Begriff der Effizienzprüfung dadurch ersetzt wird, dass von einer Selbstbeurteilung der Wirksamkeit bzw. Effektivität der Arbeit des Aufsichtsrats die Rede ist, und von der Selbstbeurteilung ausdrücklich auch die Ausschussarbeit erfasst wird. Es liegt beim Aufsichtsrat anzugeben, ob im abgelaufenen Geschäftsjahr eine Selbstbeurteilung stattgefunden hat und wenn ja, wie diese durchgeführt wurde, z.B. ob und wie sie extern unterstützt wurde. Die Ergebnisse der Selbstbeurteilung sind vertraulich.*

## E. Interessenkonflikte

**Grundsatz 19** Die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Sie dürfen bei ihren Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen für sich nutzen, die dem Unternehmen zustehen. Vorstandsmitglieder unterliegen während ihrer Tätigkeit einem umfassenden Wettbewerbsverbot.

### Empfehlungen:

**E.1** Jedes Aufsichtsratsmitglied soll Interessenkonflikte unverzüglich dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats offenlegen. Der Aufsichtsrat soll in seinem Bericht an die Hauptversammlung über aufgetretene Interessenkonflikte und deren Behandlung informieren. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds sollen zur Beendigung des Mandats führen.

*Schon bei der Empfehlung in Ziff. 5.5.2 DCGK 2017 war es klar, dass Ansprechpartner für die Offenlegung von Interessenkonflikten bei Aufsichtsratsmitgliedern der Aufsichtsratsvorsitzende ist, der den Gesamtaufsichtsrat informiert. Die Offenlegung von solchen Interessenkonflikten erfolgt in der Praxis somit de facto zu Recht gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden. Dass es einer unverzüglichen Offenlegung von Interessenkonflikten bedarf, versteht sich von selbst und war bislang schon in Ziff. 4.3.3 Satz 1 DCGK 2017 für den Vorstand vorgesehen.*

**E.2** Jedes Vorstandsmitglied soll Interessenkonflikte unverzüglich dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands offenlegen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber informieren.

*Auch bei der Empfehlung in Ziff. 4.3.3. Satz 1 DCGK 2017 war klar, dass Interessenkonflikte bei Vorstandsmitgliedern gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden offenzulegen sind, der dann entscheidet, ob und ggf. wann andere Aufsichtsratsmitglieder zu informieren sind. Was die Information der anderen Vorstandsmitglieder angeht, erscheint es geboten, aber auch ausreichend, dass der Vorsitzende bzw. Sprecher des Vorstands (wie der Aufsichtsratsvorsitzende) unterrichtet wird und dieser nach pflichtgemäßem Ermessen entscheidet, ob und ggf. wann und wie die anderen Vorstandsmitglieder zu informieren sind.*

- E.3** Vorstandsmitglieder sollen Nebentätigkeiten, insbesondere konzernfremde Aufsichtsratsmandate, nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats übernehmen.

## **F. Transparenz und externe Berichterstattung**

**Grundsatz 20** Die Gesellschaft behandelt die Aktionäre bei Informationen unter gleichen Voraussetzungen gleich.

**Grundsatz 21** Anteilseigner und Dritte werden insbesondere durch den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht (einschließlich CSR-Berichterstattung) sowie durch unterjährige Finanzinformationen unterrichtet.

### **Empfehlungen:**

**F.1** Die Gesellschaft soll den Aktionären unverzüglich sämtliche wesentlichen neuen Tatsachen, die Finanzanalysten und vergleichbaren Adressaten mitgeteilt worden sind, zur Verfügung stellen.

**F.2** Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht sollen binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende, die verpflichtenden unterjährigen Finanzinformationen sollen binnen 45 Tagen nach Ende des Berichtszeitraums öffentlich zugänglich sein.

**F.3** Ist die Gesellschaft nicht zu Quartalsmitteilungen verpflichtet, soll sie unterjährig neben dem Halbjahresfinanzbericht in geeigneter Form über die Geschäftsentwicklung, insbesondere über wesentliche Veränderungen der Geschäftsaussichten sowie der Risikosituation, informieren.

**Grundsatz 22** Aufsichtsrat und Vorstand berichten jährlich in der Erklärung zur Unternehmensführung über die Corporate Governance der Gesellschaft.

*Wie im Abschnitt Allgemeine Erläuterungen II.4 erläutert, wird der bisherige Corporate Governance Bericht nach Ziff. 3.10 DCGK 2017 abgeschafft und die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289f HGB zum zentralen Instrument der Corporate Governance Berichterstattung gemacht werden.*

### **Empfehlungen:**

**F.4** Aufsichtsrat und Vorstand von börsennotierten, spezialgesetzlich regulierten Gesellschaften sollen in der Erklärung zur Unternehmensführung angeben, welche Empfehlungen des Kodex auf Grund vorrangiger gesetzlicher Bestimmungen nicht anwendbar waren.

*Diese sind u.a. Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen.*

- F.5** Die Gesellschaft soll nicht mehr aktuelle Erklärungen zur Unternehmensführung und Entsprechenserklärungen zu den Empfehlungen des Kodex mindestens fünf Jahre lang auf ihrer Internetseite zugänglich halten.

## **G. Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat**

### **I. Vergütung des Vorstands**

*Die Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen zur Vergütung des Vorstands in Abschnitt G. des Kodex sind weitgehend neu gefasst worden. Hier galt es insbesondere, die neuen gesetzlichen Vorgaben des ARUG II zu berücksichtigen. Die Zielsetzung und inhaltliche Ausrichtung dieser Neufassung sind in Abschnitt Allgemeine Erläuterungen I. (4) und II.3 erläutert. Darüber hinaus werden die nachfolgenden Begründungen gegeben.*

*Änderungen des Kodex müssen nicht in laufenden Vorstandsverträgen berücksichtigt werden. Soweit den Empfehlungen dieses Abschnitts gefolgt wird, sind damit verbundene Änderungen bestehender Anstellungsverträge erst bei deren Verlängerung nach Inkrafttreten der Neufassung des Kodex erforderlich.*

- Grundsatz 23** Der Aufsichtsrat beschließt ein klares und verständliches System zur Vergütung der Vorstandsmitglieder und bestimmt auf dessen Basis die konkrete Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder.

*Die Hauptversammlung beschließt mit beratendem Charakter über die Billigung des vom Aufsichtsrat vorgelegten Vergütungssystems sowie mit empfehlendem Charakter über die Billigung des Vergütungsberichts für das vorausgegangene Geschäftsjahr.<sup>9</sup>*

**Die Vergütung der Vorstandsmitglieder hat zur Förderung der Geschäftsstrategie und zur langfristigen Entwicklung der Gesellschaft beizutragen.**

*Grundsatz 23 benennt die beiden vergütungsbezogenen Aufgaben des Aufsichtsrats, nämlich das Vergütungssystem zu beschließen und auf dieser Basis die konkrete Vorstandsvergütung zu bestimmen.*

---

<sup>9</sup> Dieser Absatz gibt den Stand nach Regierungsentwurf für ARUG II wieder.

*Das Vergütungssystem hat klar und verständlich zu sein, damit die Aktionäre, die übrigen Stakeholder und die Öffentlichkeit nachvollziehen können, nach welchen Regeln die Vorstandsmitglieder vergütet werden.*

*Grundsatz 23 Abs. 3 entspricht § 87 Abs. 1 Satz 2 AktG-E, wonach die Vergütungsstruktur auf eine langfristige Entwicklung der Gesellschaft auszurichten ist, sowie § 87a Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG-E, wonach die Vorstandsvergütung zur Förderung der Geschäftsstrategie und zur langfristigen Entwicklung der Gesellschaft beizutragen hat.*

## 1. Festlegung des Vergütungssystems

### Empfehlung:

#### G.1

- Im Vergütungssystem soll insbesondere festgelegt werden,
- wie für die einzelnen Vorstandsmitglieder die Ziel- und die Maximal-Gesamtvergütung bestimmt werden,
  - welchen relativen Anteil die Festvergütung einerseits sowie kurzfristig variable und langfristig variable Vergütungsbestandteile andererseits an der Ziel-Gesamtvergütung haben,
  - welche finanziellen und nichtfinanziellen Leistungskriterien für die Gewährung variabler Vergütungsbestandteile maßgeblich sind,
  - welcher Zusammenhang zwischen der Erreichung der vorher vereinbarten Leistungskriterien und der variablen Vergütung besteht,
  - in welcher Form und wann das Vorstandsmitglied über die gewährten variablen Vergütungsbeträge verfügen kann.

*Empfehlung G.1 beschreibt die Eckpunkte des Vergütungssystems.*

*Im 1. Spiegelstrich wird das Konzept der Ziel- und der Maximal-Gesamtvergütung eingeführt. Die Ziel-Gesamtvergütung ist die Summe aller Vergütungsbeträge eines Jahres (einschließlich der Beiträge zur Altersversorgung und der Nebenleistungen) für den Fall einer hundertprozentigen Zielerreichung. Die Maximal-Gesamtvergütung entspricht dem Aufwands-Höchstbetrag der Gesellschaft aus der Summe aller Vergütungselemente für das betreffende Jahr.*

*Die Festlegung des Verhältnisses von Festvergütung zu variablen Vergütungsbestandteilen (2. Spiegelstrich) dient dazu, dass der Aufsichtsrat das richtige Anreizniveau schafft. Das*

*Verhältnis kann für alle Vorstandsmitglieder gleich oder zwischen Vorstandsmitgliedern differenziert sein.*

*Die in Absatz 2 der Präambel angesprochene Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft bedingt, dass bei der Vergütung der Vorstandsmitglieder auf die gesellschaftliche Akzeptanz geachtet wird. Demzufolge umfassen die Leistungskriterien auch Nachhaltigkeitsziele.*

*Den Empfehlungen zur Vorstandsvergütung liegt folgende dreistufige Vorgehensweise zugrunde:*

*(1) Festlegung eines Vergütungssystems, dessen Inhalte sich an § 87a Abs. 1 Satz 2 AktG-E orientieren und das Gegenstand der Beschlussfassung durch die Hauptversammlung nach § 120a AktG-E ist,*

*(2) Festlegung der individuellen konkreten Ziel- und Maximalvergütung für das bevorstehende Geschäftsjahr,*

*(3) Festsetzung der Höhe der variablen Vergütungsbestandteile und damit der Ist-Gesamtvergütung für das abgelaufene Geschäftsjahr.*

*Die Ziel- und die Maximalvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder (einschließlich Beurteilung der Angemessenheit und der Üblichkeit) sind nicht Bestandteil des Vergütungssystems.*

*Soweit sich die in Empfehlung G.1 aufgeführten Sachverhalte mit § 87a Abs. 1 Satz 2 Ziff. 2 bis 9 AktG-E überschneiden, ist zu beachten, dass diese Vorschrift Mindestangaben aufzählt, die im Vergütungssystem enthalten sein müssen, soweit sie tatsächlich vorgesehen sind, während in G.1 empfohlen wird, die dort genannten Inhalte zum Gegenstand des Vergütungssystems zu machen.*

## **2. Festlegung der konkreten Gesamtvergütung**

### **Empfehlungen:**

- G.2** Auf Basis des Vergütungssystems soll der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied zunächst dessen konkrete Ziel- und Maximal-Gesamtvergütung festlegen, die in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds sowie zur Lage des Unternehmens stehen und die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen.

*Der Aufsichtsrat legt für das jeweils bevorstehende Geschäftsjahr fest, wieviel jedes Vorstandsmitglied über alle Vergütungsbestandteile zusammen als Ziel- und als Maximalvergütung erhalten kann. Nach Ablauf des Geschäftsjahres bestimmt der Aufsichtsrat in Abhängigkeit von der Zielerreichung die Höhe der individuell zu gewährenden variablen Vergütung (s. hierzu Empfehlung G.9). Sämtliche Vergütungsbestandteile werden in ihren Ziel- und Gewährungsbeträgen im Vergütungsbericht dargestellt (Verweis auf § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG-E).*

- G.3** Zur Beurteilung der Üblichkeit der konkreten Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder im Vergleich zu anderen Unternehmen soll der Aufsichtsrat eine geeignete Vergleichsgruppe anderer Unternehmen heranziehen, deren Zusammensetzung er offenlegt. Der Peer Group-Vergleich ist mit Bedacht zu nutzen, damit es nicht zu einer automatischen Aufwärtsentwicklung kommt.

*Für den Peer Group-Vergleich ist die Marktstellung der Unternehmen (insbes. Branche, Größe, Land) entscheidend. Bei Satz 2 handelt es sich um eine Erläuterung zur Umsetzung der Empfehlung, eine geeignete Vergleichsgruppe heranzuziehen.*

- G.4** Zur Beurteilung der Üblichkeit innerhalb des Unternehmens soll der Aufsichtsrat das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt und dieses auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigen.

*Der Aufsichtsrat legt fest, wie der obere Führungskreis und die relevante Belegschaft abzugrenzen sind und wie die Vergütung im Vergleich dazu beurteilt wird (Hinweis auf § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 AktG-E (ARUG II)).*

- G.5** Zieht der Aufsichtsrat zur Entwicklung des Vergütungssystems und zur Beurteilung der Angemessenheit der Vergütung einen externen Vergütungsexperten hinzu, soll er auf dessen Unabhängigkeit vom Vorstand und vom Unternehmen achten.

*Die Sicherung der Unabhängigkeit eines Vergütungsberaters bedingt, dass dieser vom Aufsichtsratsvorsitzenden oder Vorsitzenden des für die Vorstandsvergütung zuständigen Aufsichtsratsausschusses mandatiert und von Zeit zu Zeit gewechselt wird.*

### 3. Festsetzung der Höhe der variablen Vergütungsbestandteile

#### Empfehlungen:

- G.6** Der Anteil der langfristig variablen Vergütung soll den Anteil der kurzfristig variablen Vergütung übersteigen.

*Da das Vergütungssystem auf eine langfristige Entwicklung der Gesellschaft auszurichten ist, wird empfohlen, dass bei hundertprozentiger Zielerreichung die langfristig variable Vergütung über der kurzfristig variablen Vergütung liegt.*

- G.7** Der Aufsichtsrat soll für das bevorstehende Geschäftsjahr für jedes Vorstandsmitglied für alle variablen Vergütungsbestandteile die Leistungskriterien festlegen, die sich – neben operativen – vor allem an strategischen Zielsetzungen orientieren sollen. Der Aufsichtsrat soll festlegen, in welchem Umfang individuelle Ziele der einzelnen Vorstandsmitglieder oder Ziele für alle Vorstandsmitglieder zusammen maßgebend sind.

*Typische Leistungskriterien der langfristig variablen Vergütung sind sowohl für die Gewährungsbeträge als auch für die späteren Auszahlungsbeträge aktienorientierter Instrumente*

- *langfristige finanzielle Erfolge (Profitabilität und Wachstum mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage),*
- *nichtfinanzielle Erfolge als Voraussetzung späterer finanzieller Erfolge (z.B. Marktanteile, Innovationserfolge, ESG-Leistungen),*
- *die Umsetzung der Unternehmensstrategie (z.B. Maßnahmen zur Erschließung neuer regionaler Märkte, Umbau des Produktportfolios) und*
- *Messgrößen für die absolute oder relative Aktienrendite.*

*Es obliegt den verantwortlichen Aufsichtsräten zu entscheiden und im Vergütungsbericht darzulegen, inwieweit die gewählten Leistungskriterien geeignet sind, die langfristige Entwicklung der Gesellschaft zu fördern.*

- G.8** Eine nachträgliche Änderung der Ziele oder der Vergleichsparameter soll ausgeschlossen sein.

- G.9** Nach Ablauf des Geschäftsjahres soll der Aufsichtsrat in Abhängigkeit von der Zielerreichung die Höhe der individuell für dieses Jahr zu gewährenden Vergütungsbestandteile festlegen. Die Zielerreichung soll dem Grunde und der Höhe nach nachvollziehbar sein.

*Die Zielerreichung muss für die Aktionäre, die übrigen Stakeholder und die Öffentlichkeit nach dem gesetzlich bestimmten*

*Empfängerhorizont nachvollziehbar sein. Es ist ausreichend, wenn die vom Aufsichtsrat bestimmten Zielwerte ex post ausgewiesen werden.*

#### **G.10**

Die dem Vorstandsmitglied gewährten langfristig variablen Vergütungsbeträge sollen von ihm überwiegend in Aktien der Gesellschaft angelegt oder entsprechend aktienbasiert gewährt werden. Über die langfristig variablen Gewährungsbeträge soll das Vorstandsmitglied erst nach vier Jahren verfügen können. Fließen gewährte Zuwendungen den Vorstandsmitgliedern in einem späteren Jahr zu, soll dies im Vergütungsbericht in geeigneter Form erläutert werden.

*Eine Verpflichtung zur Anlage von Gewährungsbeträgen in Aktien der Gesellschaft kann Bestandteil einer Share Ownership Guideline sein.*

*Der Kodex verzichtet auf die Mustertabellen gemäß Ziff. 4.2.5 DCGK 2017, weil § 162 AktG-E nunmehr einen aussagekräftigen Vergütungsbericht vorsieht (s. die Begründung zu Grundsatz 25). Da sich die Angaben im Vergütungsbericht auf die „gewährte und geschuldete Vergütung“ (§ 162 Abs. 1 AktG-E) beschränken, erscheint es erforderlich, den Gesellschaften zu empfehlen, darüber hinaus in geeigneter Form über den Zufluss gewährter Zuwendungen in späteren Jahren zu berichten.*

#### **G.11**

Der Aufsichtsrat soll die Möglichkeit haben, außergewöhnlichen Entwicklungen in angemessenem Rahmen Rechnung zu tragen. In begründeten Fällen soll eine variable Vergütung einbehalten oder zurückgefordert werden können.

*Bei der Ausgestaltung der variablen Vergütung sind außergewöhnliche Entwicklungen angemessen zu berücksichtigen. Das kann zu einer Erhöhung wie auch zu einer Verminderung der andernfalls sich ergebenden kurz- bzw. langfristig variablen Vergütung führen. Dieses diskretionäre Element trägt seltenen Sondersituationen Rechnung, die in den vorher festgelegten Zielen nicht hinreichend erfasst waren (nicht hingegen z.B. allgemein ungünstige Marktentwicklungen), und bedarf der besonderen Begründung im Vergütungsbericht.*

*Daneben kann es erforderlich sein, dass der Aufsichtsrat in den Anstellungsverträgen vereinbart, dass er in begründeten Fällen variable Vergütungskomponenten einbehalten oder zurückfordern kann (Clawback). Die entsprechenden Klauseln wie auch deren Inanspruchnahme sind transparent zu machen (vgl. § 87a Abs. 1 Satz 2 Nr. 4 AktG-E).*

#### 4. Leistungen bei Vertragsbeendigung

##### Empfehlungen und Anregung:

- G.12** Im Falle der Beendigung eines Vorstandsvertrags soll die Auszahlung noch offener variabler Vergütungsbestandteile, die auf die Zeit bis zur Vertragsbeendigung entfallen, nach den ursprünglich vereinbarten Zielen und Vergleichsparametern und nach den im Vertrag festgelegten Fälligkeitszeitpunkten oder Haltedauern erfolgen.

*Um die Langfristigkeit von variablen Vergütungsbestandteilen zu erhalten, darf die Beendigung eines Vorstandsvertrags keinen Einfluss auf die Bemessung und die Fälligkeit der variablen Vergütung haben.*

- G.13** Zahlungen an ein Vorstandsmitglied bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit sollen den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten (Abfindungs-Cap) und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags vergüten. Im Falle eines nachvertraglichen Wettbewerbsverbots soll die Abfindungszahlung auf die Karenzentschädigung angerechnet werden.

*Für die Berechnung des Abfindungs-Caps ist auf die Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und gegebenenfalls auf die voraussichtliche Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr abzustellen.*

*Mit der Empfehlung in Satz 2 wird klargestellt, dass eine Entschädigung für ein eventuelles nachvertragliches Wettbewerbsverbot für den Zeitraum, für den das ausgeschiedene Vorstandsmitglied eine Abfindung erhält, bereits mit der Abfindung abgegolten ist.*

- G.14** Zusagen für Leistungen aus Anlass der vorzeitigen Beendigung des Anstellungsvertrags durch das Vorstandsmitglied infolge eines Kontrollwechsels (Change of Control) sollten nicht vereinbart werden.

*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 zuzusagen. Dies war nie bezweckt. Die Regierungskommission spricht sich vielmehr in Anregung G.14 dafür aus, dass solche Leistungen nicht vereinbart werden sollten. Demzufolge wird auch auf die Empfehlung eines Höchstbetrags verzichtet.*

## 5. Sonstige Regelungen

### Empfehlungen:

- G.15** Sofern Vorstandsmitglieder konzerninterne Aufsichtsratsmandate wahrnehmen, soll die Vergütung angerechnet werden.

*Die Vergütung für die Ausübung eines konzerninternen Aufsichtsratsmandats soll auf die Festvergütung für die Vorstandstätigkeit angerechnet werden.*

- G.16** Bei der Übernahme konzernfremder Aufsichtsratsmandate soll der Aufsichtsrat entscheiden, ob und inwieweit die Vergütung anzurechnen ist.

*Übt ein Vorstandsmitglied ein konzernfremdes Aufsichtsratsmandat aus, obliegt es dem Aufsichtsrat zu entscheiden, inwieweit die Tätigkeit im Unternehmensinteresse oder des Vorstandsmitglieds liegt und inwieweit daher die entsprechenden Tantiemen auf die Vergütung für die Vorstandstätigkeit anzurechnen ist.*

## II. Vergütung des Aufsichtsrats

- Grundsatz 24** Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten eine Vergütung, die in einem angemessenen Verhältnis zu ihren Aufgaben und der Lage der Gesellschaft steht. Sie wird durch Beschluss der Hauptversammlung, gegebenenfalls in der Satzung festgesetzt.

### Empfehlungen und Anregung:

- G.17** Bei der Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder soll der höhere zeitliche Aufwand des Vorsitzenden und des stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats sowie des Vorsitzenden und der Mitglieder von Ausschüssen angemessen berücksichtigt werden.

*In der Empfehlung G.17 wird im Vergleich zu Ziff. 5.4.6 Abs. 1 Satz 2 DCGK 2017 deutlich gemacht, dass die Differenzierung der Vergütung für besondere Funktionen im Aufsichtsrat vom unterschiedlichen zeitlichen Aufwand abhängt.*

- G.18** Die Vergütung des Aufsichtsrats sollte in einer Festvergütung bestehen. Wird den Aufsichtsratsmitgliedern dennoch eine erfolgsorientierte Vergütung zugesagt, soll sie auf eine langfristige Entwicklung der Gesellschaft ausgerichtet sein.

**Grundsatz 25** Vorstand und Aufsichtsrat erstellen jährlich nach den gesetzlichen Bestimmungen einen Vergütungsbericht.

*Der Kodex verzichtet auf eigene Empfehlungen zur Berichterstattung über die Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung einschließlich der Mustertabellen zu Ziff. 4.2.5 Abs. 3 DCGK 2017, weil § 162 AktG-E nunmehr einen aussagekräftigen Vergütungsbericht vorsieht. Die nach § 162 AktG-E in den Vergütungsbericht aufzunehmenden Angaben gehen über den Inhalt der Kodex-Mustertabellen hinaus. So ist z.B. zukünftig gesondert darzustellen, wie die Leistungsindikatoren für jedes einzelne Vorstandsmitglied angewendet wurden (§ 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG-E). Die Regierungskommission sieht keinen Bedarf, weitere Inhalte des Vergütungsberichts zu empfehlen, und betrachtet es nicht als ihre Aufgabe, Empfehlungen zum Format der Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat zu entwickeln. Insoweit wird auf die im Entwurf vom 01.03.2019 vorliegenden Leitlinien der EU-Kommission verwiesen.*