

**Vorab per E-Mail:**

rolf.nonnenmacher@t-online.de  
regierungskommission@dcgk.de

Herrn  
Professor Dr. Rolf Nonnenmacher  
Vorsitzender der Regulierungskommission  
Deutscher Corporate Governance Kodex  
Senckenberganlage 28  
60325 Frankfurt am Main

Duisburg, 21. Januar 2019

Sehr geehrter Herr Professor Nonnenmacher,

erlauben Sie mir bitte, als Vorstandsvorsitzender einer Familien-Aktiengesellschaft und gleichzeitig Aufsichtsratsmitglied der Rheinmetall AG (Vorsitzender) und der innogy SE im Folgenden zum Entwurf des neuen Corporate Governance Kodex Stellung zu nehmen:

## **1. Struktur und Einführung von Grundsätzen**

Ich begrüße ausdrücklich, dass der Kodex deutlich straffer und kürzer aufgestellt wird.

Auch die Streichung von weitreichenden Passagen aus dem Gesetz werte ich positiv, auch wenn dadurch vielleicht an der einen oder anderen Stelle dafür der ursprüngliche Ansatz und Anspruch des Kodex verloren geht, unser Corporate Governance-System in Gänze in dem Text abzubilden, und insbesondere für ausländische Investoren besser verständlich zu machen. Ich erkenne aber zugleich, dass der Kodex nach 16 Jahren durchaus einer grundsätzlichen Revision bedarf.

Als Ausgleich für den Wegfall der meisten Gesetzespassagen wurden jedoch einige (auch) gesetzliche Vorgaben grundsätzlicher Natur in „Grundsätze“ gegossen und den jeweiligen inhaltlich dazu passenden Empfehlungen vorangestellt. Die Industrie soll sich zu diesen Grundsätzen ausdrücklich erklären und vor allen Dingen erläutern, wie diese im Unternehmen gelebt und umgesetzt werden.

Eine zentrale Darstellung der Corporate Governance in der Erklärung zur Unternehmensführung befürworte ich. Dies gilt auch für die zugleich damit einhergehende Konsolidierung der Berichterstattung über die Corporate Governance.

Ich bitte jedoch gleichzeitig zu beachten, dass die Einfügung von „Grundsätzen“ - und damit die Etablierung einer neuen Kategorie im Kodex - neben den Empfehlungen und Anregungen in den Gesellschaften bei der Anwendung und Umsetzung zu einem enormen Arbeitsaufwand führen wird. Insofern kann ich nicht nachvollziehen, dass das etablierte und akzeptierte System nunmehr durch die Grundsätze beschwert und damit auch die Akzeptanz des gesamten Kodex riskiert wird.

Besonders schwer wiegt die Einführung der neuen Kategorie namens „Grundsätze“ vor dem Hintergrund Ihrer Erläuterung bzw. Begründung. Dort steht bei Empfehlung A.19, dass in den Erläuterungen, auf welche Weise die Grundsätze angewendet werden, auch insbesondere einbezogen werden soll, wie den - den jeweiligen Grundsätzen zugeordneten - Empfehlungen und Anregungen gefolgt wird. Hier bedarf es einer Klarstellung, dass damit nicht gemeint ist, dass auch erklärt werden soll, wie die Empfehlungen und Anregungen in dem jeweiligen Unternehmen mit Leben ausgefüllt werden. Ansonsten würden wir hier durch die Hintertür ein „Apply and Explain“ nicht nur für die Grundsätze, sondern auch für die Empfehlungen und Anregungen einführen, was nach meiner aktuellen Kenntnis aber wohl nicht so gemeint ist.

## **2. Diverse Streichungen**

Wie bereits voranstehend dargestellt, begrüße ich ausdrücklich, dass der Kodex in seiner Entwurfsform straffer aufgestellt wird als das bisherige Werk.

Dennoch fällt auf, dass einige Empfehlungen und Anregungen gestrichen wurden, die aber meines Erachtens durchaus von Relevanz sind.

Dies gilt z. B. für die Passage, in der angeregt wird, dass die Dauer der Hauptversammlung maximal vier bis sechs Stunden ausmachen sollte.

Auch wenn dies eher deklaratorischen Charakter hat, so ist dies doch ein durchaus relevanter Maßstab auch für die Führung einer Hauptversammlung als Versammlungsleiter. Dieses etablierte Argument sollten Sie den börsennotierten Gesellschaften nicht nehmen.

In Ziffer 3.6 wurde bisher empfohlen, dass separate Sitzungen der Arbeitnehmer und der Kapitalseite im Aufsichtsrat stattfinden. Ich sehe diese Praxis als durchaus positiv und würde deswegen empfehlen wollen, diesen Passus ebenfalls nicht zu streichen.

Schwierig sehe ich auch die Streichungen der Ziffer 5.4.3, die bisher vorsah, dass Kandidaten für den Vorsitz des Aufsichtsrats vor der Hauptversammlung (regelmäßig in der Einladung) bekannt gemacht werden.

Hier ist zu berücksichtigen, dass gerade der Kodexentwurf und auch die öffentliche Debatte sehr stark darauf fokussiert, dass die notwendigen Kompetenzen und Persönlichkeiten im Aufsichtsrat vorhanden sind. Legt man jedoch großen Wert auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrates, so ist doch die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden von überaus herausragendem Charakter.

Warum man sehr viele Informationen an die Aktionäre vor der Hauptversammlung und vor der Wahl eines Aufsichtsrats vorschreibt, aber gerade bei der wichtigsten Position im Aufsichtsrat, nämlich dem Vorsitzenden, weniger Transparenz walten lassen will, erschließt sich mir nicht.

In Bezug auf das mögliche Argument, dass der neue Aufsichtsrat den Vorsitzenden wählt und daher vor dessen Wahl der Vorsitzende gar nicht bestimmt werden kann, möchte ich daran erinnern, dass wir die gleiche Diskussion und gleiche Frage auch bei den Financial Experts beantworten müssen. Hier wird jedoch keine Problematik in dem Ablauf und der Bekanntmachung gesehen.

### **3. neuer Grundsatz B.1 – Amtsdauer von Aufsichtsräten**

Zukünftig sollen die Mitglieder des Aufsichtsrats auf der Kapitalseite nur noch für maximal drei Jahre gewählt werden. Hier bitte ich zu berücksichtigen, dass dies zu einer deutlichen Schwächung der Kapitalseite im Aufsichtsrat führen kann. Dies ist möglich durch ein Auseinanderfallen der Länge der Amtsperioden von Arbeitnehmer und Kapitalseite. Dies sollte definitiv vermieden werden.

Sicherlich sehe ich in anderen Jurisdiktionen eine deutlich kürzere Amtsperiode von Aufsehern bis hin zu einem Jahr. Hier darf man aber nicht unterschlagen, dass wir in Deutschland ein Two-Tier-System haben und der Aufsichtsrat sehr bewusst – auch in der Amtsperiode – sich von dem Vorstand abgrenzen sollte. Auch bin ich der Meinung, dass sich die langfristige und nachhaltigere Ausrichtung eines Aufsichtsrats auch in seiner Bestelldauer widerspiegeln sollte, so dass ich ein Festhalten an einer fünfjährigen Amtsperiode für den Aufsichtsrat befürworte und ausdrücklich empfehlen möchte.

### **4. Empfehlungen B.5 und B.6 – Anzahl von Aufsichtsratsmandaten**

Ich erkenne, dass die Kodexkommission in dem Kodexentwurf davon abrückt, dass der Aufsichtsrat sich über die zeitliche Verfügbarkeit des jeweiligen Kandidaten informieren soll und auf dieser Basis eine Entscheidung zu treffen hat, ob der Kandidat auch über ausreichend zeitliche Kapazitäten verfügt, um das Mandat sachgerecht auszufüllen. Eine Kehrtwende wird nun im Kodex derart vollzogen, dass schlichtweg die maximale Anzahl von Aufsichtsratsmandaten festgeschrieben wird. Die Zahl „5“ hat sich bei Aufsichtsräten, die in keiner geschäftsführenden Position befindlich sind, sicherlich etabliert.

In Empfehlung B.6 schreiben Sie jedoch zukünftig vor, dass bei geschäftsführenden Vorstandsmitgliedern maximal zwei Aufsichtsratsmandate einer guten Corporate Governance entsprechen sollen.

Hier bitte ich ausdrücklich zwei Aspekte zu berücksichtigen.

Zunächst führen Sie mit dem Begriff eines „geschäftsführenden Vorstandsmitglieds“ einen meiner Ansicht nach neuen Begriff ein, der so wenig greifbar und nicht zielführend ist, dass eine Limitierung für alle geschäftsführenden Vorstandsmitglieder schlichtweg über das Ziel hinausschießt.

Wie sieht es aus bei Vorständen oder Geschäftsführern von vermögensverwaltenden Familiengesellschaften oder auch anderen einfachen GmbH's oder AG's? Werden diese auch erfasst? Dies kann nicht sein.

Ich denke auch mit Blick auf den Adressatenkreis des Kodex, dass hier eine derart restriktive Beschränkung in der Ausübung von Aufsichtsratsmandaten nur dann einschlägig sein kann und sollte, wenn es sich bei dem Unternehmen, wo der jeweilige Kandidat eine geschäftsführende Vorstandsposition einnimmt, um eine börsennotierte oder aber zumindest kapitalmarktorientierte Einheit handelt. Möglicherweise lässt sich auch noch eine andere Kategorisierung finden.

Dabei sollte aber immer berücksichtigt werden, dass diese Regelung sicher auch das Unternehmen schützen soll, bei dem der jeweilige Aufsichtsratskandidat als Vorstand tätig ist. Wahrscheinlich müsste es vor diesem Hintergrund sogar heißen, dass ausschließlich Vorstände von börsennotierten Gesellschaften in der Ausübung von Aufsichtsratsmandaten auf maximal zwei Mandate reduziert werden.

## **5. Grundsätze 23 bis 28 und nachfolgende Empfehlungen betreffend das Vergütungssystem des Vorstandes**

Im Kodexentwurf werden die Struktur und der Inhalt eines „guten“ Vorstandsvergütungssystems vorgestellt.

Selbstverständlich erkenne auch ich, dass in den letzten 10 bis 20 Jahren die Vergütungssysteme, insbesondere der börsennotierten Gesellschaften, eine solche Komplexität und Intransparenz erhalten haben, dass der Anspruch, eine deutliche Vereinfachung und Verständlichkeit herbeizuführen, schlichtweg nachvollziehbar ist. Vor diesem Hintergrund begrüße ich den Versuch der Kommission, hier Abhilfe zu schaffen und einen „neuen Wurf“ zu wagen.

Schaut man sich die einzelnen Grundsätze und Empfehlungen im Kodexentwurf an, so ist dies auch zunächst sicherlich gelungen und die Stringenz überzeugt – zumindest auf den ersten Blick. Was jedoch nicht überzeugt, ist eine zu detaillierte und vor allen Dingen zu enge Vorgabe eines einzigen Systems bzw. einzelner Aspekte.

Besonders zeigt sich dies an der Ausgestaltung des LTI. Hier sollen alleine Aktien gewährt werden können. Mir ist nicht bekannt, ob überhaupt ein DAX-Unternehmen heute eine derartige Konstruktion lebt. Und selbst wenn dem nicht so ist, so ist dies sicherlich kein Argument, dass das im Kodexentwurf vorgeschlagene Vergütungsmodell nicht dennoch positiv und richtig ist.

Ich bitte jedoch zu bedenken, dass der Kodex von seiner Ausrichtung und Aufstellung nicht dazu gedacht ist, Unternehmen die oft notwendige Flexibilität zu nehmen, um die unternehmensspezifischen Gegebenheiten auch im Vergütungssystem abbilden zu können. Im Gegenteil: Er soll Flexibilität erhalten.

Dies sehe ich aktuell im vorgeschlagenen Vergütungssystem mit den sehr engen Vorgaben nicht mehr gegeben. Hier schränken Sie den Spielraum des Aufsichtsrats unnötig zu sehr ein, was es meiner Ansicht nach zwingend zu vermeiden gilt.

Ich würde mich sehr freuen, wenn meine Anmerkungen bei der Überarbeitung des Entwurfs Berücksichtigung finden würden.

Mit freundlichen Grüßen