

Ausführungen

von

**Dr. Gerhard Cromme**

Vorsitzender der Regierungskommission  
Deutscher Corporate Governance Kodex

anlässlich der

**Pressekonferenz**

am 11. März 2005

Berlin

Es gilt das gesprochene Wort

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir stellen Ihnen heute die Ergebnisse der aktuellen Erhebung zur Akzeptanz des Deutschen Corporate Governance Kodex für 2004 vor. Bereits zum dritten Mal führt das Berlin Center of Corporate Governance im Auftrag der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex die empirische Erhebung zur Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des Kodex für gute Unternehmensführung und -kontrolle durch. Herr Professor Axel von Werder, Mitglied der Regierungskommission und wissenschaftlicher Leiter dieser umfassendsten Analyse, wird auf die einzelnen Ergebnisse im Anschluss an meine Ausführungen im Detail eingehen.

Ich möchte die Gelegenheit nutzen, als Vorsitzender der Regierungskommission einige Anmerkungen zu den (1) Kernaussagen der Erhebung und sodann zum (2) aktuellen Stand der Corporate Governance Diskussion und zu der Arbeit der Regierungskommission machen.

### **(1) Kernaussagen der Erhebung:**

Meine Damen und Herren,

wie Sie wissen, ist der Deutsche Corporate Governance Kodex ein freiwilliges Regelwerk der Wirtschaft zur Verbesserung der Unternehmensleitung und -kontrolle durch Transparenz. Der Kodex enthält derzeit 72 Empfehlungen und 19 Anregungen.

Die Unternehmen sind nicht verpflichtet, auch nur eine der 72 Empfehlungen des Kodex zu befolgen; aber sie müssen zwingend erklären, ob sie den Empfehlungen folgen (Comply) oder in einzelnen Fällen eben nicht (Explain). Basis dieser „Comply-or-Explain“-Regel ist § 161 AktG, der den seit Februar 2002 existierenden Kodex mit dem Aktiengesetz verzahnt.

Die Ergebnisse der aktuellen Umfrage zeigen wiederum eine kontinuierlich steigende Akzeptanz der Kodex-Empfehlungen. Insgesamt werden bis Ende 2005 97,3 % oder 70 der 72 Soll-Empfehlungen im DAX-Segment durchschnittlich befolgt. Zwar hatten wir auch schon für das Jahr 2004 mit 96 % oder 69 von 72 Empfehlungen ein hervorragendes Ergebnis, doch konnte dies jetzt nochmals gesteigert werden. Insbesondere die Empfehlungen rund um das in der Öffentlichkeit so intensiv

diskutierte Thema der individualisierten Offenlegung der Vorstandsbezüge, lassen eine deutlich höhere Akzeptanz (Verbesserung der Transparenz) erkennen. Wir können somit eine qualitative Verbesserung feststellen. Der Kodex ist nach drei Jahren weiterhin auf Erfolgskurs. Herr Professor von Werder wird darauf im Anschluss an meine Ausführungen eingehen.

## **(2) Aktuelle Corporate Governance-Diskussion und Arbeit der Regierungskommission**

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

Nun zu aktuellen Corporate Governance Themen, die auch die Arbeit der Regierungskommission wesentlich beeinflussen: Es handelt sich zum einen um das Thema Vorstandsvergütungen. Zum anderen sind nach wie vor Fragen rund um den Aufsichtsrat von großer Bedeutung. Hier geht es insbesondere um die Themen Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder und in diesem Zusammenhang um die Behandlung des Wechsels des bisherigen Vorstandsvorsitzenden in den Aufsichtsratsvorsitz.

Die Diskussion dieser Fragen erhält wesentliche Impulse von der EU-Kommission in Brüssel. Sie hat im Herbst letzten Jahres zwei weitreichende Empfehlungen zur Vergütung von Mitgliedern der Unternehmensleitung börsennotierter Gesellschaften und zu den Aufgaben der nicht geschäftsführenden Direktoren und Aufsichtsratsmitglieder veröffentlicht. Auch die EU-Kommission sieht ähnlich wie die Kodexkommission in der Transparenz und Offenlegung der relevanten Sachverhalte ein wesentliches Mittel zur Verbesserung der Corporate Governance. Dies wird sicher erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit der Kodexkommission haben.

### **Transparenz der Vorstandsvergütungen**

Meine Damen und Herren,

auch wenn das Thema Transparenz und individuelle Offenlegung der Vorstandsvergütungen im Zentrum der öffentlichen Corporate Governance Diskussion steht, sollte nicht vergessen werden, dass es sich nur um eine von 72 Empfehlungen des Kodex handelt. Es ist ein wichtiges Thema, aber es sollte auch nicht überbewertet

werden und es darf auch nicht den Blick auf die übrigen Kodex-Empfehlungen und die großen Erfolge in ihrer Umsetzung verstellen.

In den letzten Monaten hat sich beim Thema individuelle Offenlegung der Vorstandsvergütungen viel getan. Im vergangenen Jahr folgten lediglich 9 von 30 DAX-Unternehmen der Empfehlung zur individualisierten Offenlegung der Vorstandsvergütung. Die Analyse, die wir Ihnen heute vorstellen, zeigt, dass deutliche Fortschritte gemacht worden sind. Bereits 20 DAX-Unternehmen haben angekündigt, bis Ende 2005 ihre Vorstandsgehälter individualisiert nach Personen und differenziert nach Fixum, Boni und anderen langfristigen variablen Vergütungsbestandteilen veröffentlichen zu wollen.

Damit nehmen zwei Drittel aller DAX-Werte eine individualisierte Offenlegung der Vorstandsbezüge vor und geben den Trend für alle börsennotierten Unternehmen in Deutschland vor. Auch im M-DAX und im S-DAX bahnt sich eine positive Entwicklung an. Bis Ende 2005 wollen 37,5% der M-DAX-Unternehmen und 27,3 % der S-DAX-Unternehmen individuell offen legen. Auch wenn diese Zahlen nicht befriedigen können, ist der positive Trend auch in diesen Börsensegmenten nicht zu verkennen.

Es ist aber eine andere Frage, ob dies ausreicht, um eine gesetzliche Regelung, die zunehmend in der Öffentlichkeit gefordert wird, zu vermeiden. So ist es beispielsweise in Großbritannien, Frankreich und auch in den Niederlanden heute bereits gesetzlich vorgeschrieben, die Vorstandsbezüge individualisiert offen zu legen, nachdem freiwillige Regelungen in diesen Ländern ohne den durchschlagenden Erfolg geblieben waren.

### **Aufsichtsratsthemen: Unabhängigkeit und Wechsel des Vorstandsvorsitzenden in den Aufsichtsratsvorsitz**

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

wenden wir uns nun den Aufsichtsratsthemen zu. Hier liegt der Schwerpunkt der Diskussion auf Fragen der Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder und deren Transparenz. Besonders intensiv wird in diesem Zusammenhang der Wechsel des bisherigen Vorstandsvorsitzenden in den Aufsichtsratsvorsitz diskutiert.

Es wird Sie nicht überraschen, wenn auch zu diesen wesentlichen Corporate Governance-Themen Vorschläge aus Brüssel auf dem Tisch liegen. Ich denke hier

insbesondere an die Empfehlung zur Stellung der non executive directors und der Aufsichtsratsmitglieder. Bei diesem Punkt befindet sich Brüssel in einem deutlichen Dilemma.

### **One-tier-board/two-tier board**

In der EU gibt es überwiegend Mitgliedstaaten, deren Unternehmen von einem einheitlichen Führungsgremium – auf englisch: one-tier-board – geleitet werden. Die Unternehmen anderer Mitgliedstaaten - wie z.B. die deutschen Unternehmen - sind nach dem two-tier-board mit Vorstand und Aufsichtsrat verfasst. Die unterschiedlichen rechtlichen Strukturen führen auch zu unterschiedlichen Governance-Problemen. Dies möchte ich Ihnen kurz an einigen Beispielen erläutern.

Im one-tier-board sind die Aufgaben Geschäftsführung und Kontrolle der Geschäftsführung in einem einheitlichen Gremium gebündelt. Der one-tier-board überwacht sich damit grundsätzlich selbst.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine Eigenkontrolle nicht immer die effizienteste Form der Überwachung ist. Daher ist es besonders wichtig, dass es im one-tier-board non executive directors gibt, die von den executive directors unabhängig sind, so dass die Basis für die Kontrolle der Geschäftsführung gelegt ist.

Im two-tier-board, wie wir es in Deutschland haben, ist die Trennung der Funktionen Geschäftsführung und Überwachung bereits gesetzlich vorgegeben. Vor diesem Hintergrund hat die Frage nach der Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern im two-tier-board System teilweise eine andere Bedeutung als die Frage der Unabhängigkeit der non executive directors im one-tier-board System.

Ein weiterer Unterschied zwischen den board-Systemen ergibt sich bei der Vergütung von Vorständen und Aufsichtsräten. Über die Vergütung der Mitglieder im one-tier-board entscheidet der board selbst. Um Missbräuchen vorzubeugen, liegt es deshalb auf der Hand, dass die board-Vergütungen individuell offen gelegt werden müssen. In unserem deutschen System mit Vorstand und Aufsichtsrat entscheidet allein der Aufsichtsrat über die Vorstandsvergütung und die Hauptversammlung über die Aufsichtsratsvergütung. Diese strukturellen Unterschiede erschweren weitgehend eine mögliche Selbstbedienung. Auch unter den Voraussetzungen des two-tier-board-Systems ist es gut und richtig, Auswüchsen vorzubeugen und die Vorstandsbezüge individuell zu veröffentlichen. Der entscheidende Grund für eine Veröffentlichung der

Vorstandsbezüge folgt in beiden (one-tier und two-tier) Systemen aus der Überlegung, dass es nur eine individualisierte Veröffentlichung dem Aktionär als Eigentümer des Unternehmens ermöglicht, Leistung und Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder ins Verhältnis zu setzen.

Ein weiteres aktuelles Beispiel für die Unterschiede zwischen den board-Systemen ergibt sich aus den Regelungen zur Ad-hoc-Publizität nach dem Anleger-schutzverbesserungsgesetz. In dem one-tier-board System ist es selbstverständlich, dass die Veröffentlichung einer ad-hoc-pflichtigen Unternehmensentscheidung dann erfolgt, wenn der board of directors seine Entscheidung getroffen hat.

In Deutschland hat diese Gesetzeslage zur Folge, die Entscheidung des Vorstands zu veröffentlichen, selbst wenn der Aufsichtsrat seine Zustimmung noch nicht gegeben hat. Das führt dazu, dass es für den Aufsichtsrat sehr schwierig ist, eine bereits veröffentlichte Entscheidung des Vorstands z.B. zur Dividendenhöhe oder zu wesentlichen Transaktionen, nochmals zu verändern. Ein erheblicher Gesichtsverlust für den Vorstand wäre die Folge. Die deutsche Praxis wird der steigenden und vom Gesetzgeber gewollten Mitwirkung des Aufsichtsrats bei wesentlichen Entscheidungen der Unternehmenspolitik nicht gerecht und sollte deshalb geändert werden.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

die Beispiele machen deutlich, dass wegen der Unterschiede in den Systemen Lösungen, die z.B. für den one-tier-board richtig sind, nicht automatisch für ein two-tier-board-System übernommen werden können. Auch die EU-Kommission hat das erkannt und verlangt jetzt nicht mehr, dass die Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder unabhängig sein muss, sondern verlangt in ihrer Empfehlung letztlich nur eine ausreichende Anzahl von unabhängigen Aufsichtsratsmitgliedern.

Bei der Form der Umsetzung der EU-Empfehlungen besteht die Wahl, hierzu den Corporate Governance Kodex zu nutzen oder den Gesetzgeber entscheiden zu lassen, oder die Empfehlung – die ja nicht verbindlich ist – zu ignorieren und darauf zu setzen, dass die Verabschiedung verbindlicher Regeln aus Brüssel auf sich warten lassen wird. Es bietet sich in Deutschland sicher an, die Umsetzung in erster Linie durch den Corporate Governance Kodex vorzunehmen, statt sie gesetzlich zu regeln. Die Regierungskommission wird sich daher intensiv mit der Definition von Unabhängigkeit und mit den Unabhängigkeitskriterien beschäftigen müssen.

An dieser Stelle möchte ich noch einmal darauf hinweisen, dass auch dann, wenn ein Aufsichtsratsmitglied als nicht unabhängig einzustufen ist, dies seine Qualifikation als Aufsichtsrat grundsätzlich nicht in Frage stellt. Es bedeutet dann lediglich, dass ein solches Aufsichtsratsmitglied in der von uns noch genauer festzulegenden Definition eine gewisse Nähe zum Unternehmen hat. Daraus ergibt sich aber keinesfalls, dass ein solches „abhängiges“ Mitglied des Aufsichtsrats ein Mitglied „zweiter Klasse“ wäre und auf dieser Basis schlechtere Kontrollaufgaben übernehmen müsste.

### **Wechsel des Vorstandsvorsitzenden in den Aufsichtsratsvorsitz**

Die Frage der Unabhängigkeit stellt sich auch bei der vielfach diskutierten Frage des Wechsels vom Vorstands- in den Aufsichtsratsvorsitz. Auch hier ist es so, dass die EU-Empfehlung sich nicht generell gegen einen sofortigen Wechsel ausspricht, sondern einen solchen Wechsel lediglich als eine Option bezeichnet, deren Umsetzung dann aber mit Informationen über die getroffenen Schutzvorkehrungen begleitet sein sollte.

Für die Behandlung dieses Wechsels werden zurzeit eine Vielzahl von Vorschlägen diskutiert. Diese reichen von der Forderung nach Transparenz und Begründung für die Wahl eines Kandidaten zum Aufsichtsratsvorsitzenden über den Grundsatz, dass der bisherige Vorstandsvorsitzende in der Regel nicht Aufsichtsratsvorsitzender werden dürfe, bis zur Forderung nach einer bis zu fünfjährigen „Cooling-Off“ Periode. Diese Vorschläge werden wir in der Kommission diskutieren und eine angemessene Lösung finden.

### **Schlussbemerkungen**

Meine Damen und Herren,

aus meiner Sicht haben wir große Fortschritte im Dienste der Anleger und anderer Interessengruppen des Unternehmens gemacht. Wenn man neben der Vergütungsfrage die von mir angesprochenen weiteren Veränderungen für gute Unternehmensleitung und -kontrolle berücksichtigt, dann haben wir einen großen Schritt in Richtung einer Modernisierung der deutschen Wirtschaftsverfassung gemacht.

Anlässlich der nächsten Plenarsitzung der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im Juni werden wir all die von mir erwähnten und

weitere Aspekte bewerten und, sofern es neue Entscheidungsgrundlagen gibt, auch Anpassungen des Kodex ins Auge fassen. Dabei gilt die Maxime, dass er auch in Zukunft so knapp wie nötig und so klar und transparent wie möglich sein soll.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und möchte jetzt Herrn Professor von Werder bitten, uns die weiteren Einzelheiten seiner empirischen Erhebung vorzustellen.