

**30. Juni 2011**

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

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

### **I. Erwartungen an den Kodex und Erreichtes**

#### 1. Entstehung des Kodex

Das große Interesse an unserem diesjährigen Treffen zeigt, welchen hohen Stellenwert Corporate Governance mittlerweile in unserem Land genießt. Dieser Erfolg kommt nicht von ungefähr. Vor etwas mehr als einem Jahrzehnt stand die Diskussion über Corporate Governance in Deutschland noch ganz am Anfang. In anderen Ländern – wie etwa den USA und Großbritannien – befand sich das Thema dagegen schon länger auf der Agenda. Anlass für die intensive Beschäftigung mit Corporate Governance war die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung der Kapitalmärkte in den 90er Jahren. Vor allem große deutsche Unternehmen wandten sich mehr und mehr von der klassischen Bankfinanzierung ab und öffneten sich den Kapitalmärkten. Daher suchten sie auch verstärkt nach ausländischen Investoren. Unser deutsches Two-Tier-Modell mit seinem fein abgestimmten System aus „checks and balances“ war international zu wenig bekannt, um ausländische Investoren in größerem Maße für Deutschland zu interessieren.

Die Erwartungen an einen deutschen Corporate Governance Kodex richteten sich deshalb zunächst darauf, dies zu ändern. Ein weiterer Grund dafür, warum die Kodexdebatte hierzulande relativ spät einsetzte, liegt in der Regeldichte des deutschen Gesellschaftsrechts. Die Leitung und Kontrolle großer Unternehmen ist in Deutschland seit jeher umfassender gesetzlich geregelt als etwa im anglo-amerikanischen Rechtskreis. Im Aktiengesetz, im Handelsgesetzbuch und in anderen Rechtsvorschriften sind die Rechte und Pflichten sowie das Zusammenwirken der Führungsorgane eines Unternehmens sehr detailliert beschrieben. Deshalb schien lange Zeit kein Bedarf zu bestehen, neben den gesetzlichen Bestimmungen einen eigenständigen Unternehmenskodex zu entwickeln.

Anfang 2000 kam es in Frankfurt und in Berlin jeweils durch private Initiativen fast zeitgleich zu einem Zusammenschluss von Wissenschaftlern und Managern, um Anschluss an die internationale Corporate-Governance Diskussion zu finden. Sowohl von dem Frankfurter als auch von dem Berliner Initiativkreis wurden wichtige Vorarbeiten für einen deutschen Kodex geleistet. Eine zunächst eingesetzte Regierungskommission unter der Leitung unseres Kommissionsmitglieds Professor Baums regte dann die Entwicklung eines einheitlichen Kodex für börsennotierte Unternehmen an. Das Bundesministerium der Justiz griff diesen Gedanken auf und berief im Jahr 2001 unsere heute noch bestehende Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex ein. Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft, aus Theorie und Praxis gehören der Kommission an. Von Anfang an waren

© Commerzbank AG

nicht nur die Unternehmer, sondern auch die Arbeitnehmerschaft und Investoren in der Kommission vertreten. Das Ziel der pluralen Besetzung der Kommission war klar: Alle Gruppen, die ein Interesse daran haben, dass Unternehmen gut geführt werden, sollten in die Arbeit am Kodex eingebunden werden. Vorsitzender der ersten Regierungskommission wurde damals mein sehr geschätzter Vorgänger, Dr. Gerhard Cromme. Er hat die Kommission, die auch seinen Namen trug, bis Mitte 2008 äußerst erfolgreich geleitet.

## 2. Funktionen des Kodex: Informieren und Steuern

Der Auftrag des Ministeriums vom 6. September 2001 war knapp und klar formuliert: Auf der Grundlage der geltenden gesellschaftsrechtlichen Bestimmungen sollte eine von der Politik unabhängige und ehrenamtlich tätige Kommission einen Kodex entwerfen, der die Grundsätze guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung zusammenfasst. Der Kodex sollte über die – gerade für ausländische Investoren recht komplizierte – deutsche Unternehmensverfassung informieren. Durch eine verständliche und übersichtliche Darstellung ihrer Grundzüge sollten zugleich die Vorzüge unseres Systems verdeutlicht werden. Die Beschreibung der geltenden gesetzlichen Bestimmungen über die Rechte und Pflichten von Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung bilden das Rückgrat des Kodex.

Die Erwartungen der Politik und der Wirtschaft an den Kodex beschränkten sich aber von Anfang an nicht auf dessen Informationsfunktion. Darüber hinaus sollte die Unternehmensführung und -kontrolle dadurch verbessert werden, dass der Kodex Verhaltensempfehlungen aufstellt, die sich an den Vorstand und den Aufsichtsrat börsennotierter Unternehmen richten. So sollte – unterhalb einer gesetzlichen Regulierung – die Selbstorganisation der deutschen Wirtschaft auf freiwilliger Basis gestärkt werden.

Die Empfehlungen des Kodex konkretisieren und ergänzen die zwingenden Vorschriften des Aktienrechts. Eine rechtliche Verpflichtung zur Befolgung der Empfehlungen besteht zwar nicht. Denn der Kodex setzt auf freiwillige Akzeptanz. Dennoch haben die Empfehlungen rechtliche Bedeutung. Mit der „Entsprechenserklärung“ nach § 161AktG müssen börsennotierte Unternehmen bekannt geben, ob sie den Kodex-Empfehlungen gefolgt sind, und gegebenenfalls begründen, warum sie ihnen nicht entprochen haben. Eine unrichtige Entsprechenserklärung kann rechtliche Sanktionen nach sich ziehen. Der europarechtlich verankerte Comply-or-Explain-Mechanismus kennzeichnet den Kodex und markiert die entscheidende Differenz zwischen den rechtlich nicht verbindlichen Empfehlungen des Kodex und den zwingenden Vorschriften des Aktienrechts.

Für das Verständnis des Kodex ist es äußerst wichtig, sich bewußt zu machen, dass eine Abweichung von den Kodex-Empfehlungen nicht nur rechtlich zulässig ist. Sie kann für ein Unternehmen aus bestimmten Gründen auch durchaus sinnvoll und geboten sein. Eine Abweichung muss nicht Ausdruck schlechter Corporate Governance sein. Unternehmen können und sollten durchaus eine sinnvolle Abweichungskultur entwickeln.

Gerade diese Flexibilität des Kodex ermöglicht die Berücksichtigung unternehmens- und branchenspezifischer Bedürfnisse. Hierin liegt ein wesentlicher Vorteil des Kodex gegenüber dem zwingenden Recht. Es kommt nur darauf an, dass die Abweichung und die Gründe dafür in der Entsprechenserklärung offengelegt werden.

Wenn diese Transparenz gewährleistet ist, hat der Kapitalmarkt die Möglichkeit, aus der Befolgung oder Nichtbefolgung einer Kodex-Empfehlung Konsequenzen für die Bewertung des betreffenden Unternehmens zu ziehen. Das entspricht marktwirtschaftlichen Grundsätzen. Tatsache ist, dass Fragen der Corporate Governance heute in Gesprächen mit Investoren und Analysten eine große Rolle spielen. Gerade institutionelle Anleger verfügen hier über einen

nicht unerheblichen Einfluss. Investoren sollten hier ihren Auftrag noch stärker als bisher wahrnehmen.

### 3. Hohe Akzeptanz des Kodex

Bereits gestern Abend habe ich in meinen einführenden Worten darauf hingewiesen, dass sich der Kodex – von dem einen oder anderen Kritikpunkt abgesehen – hoher Akzeptanz erfreut. Die jährlich durchgeführten Analysen des Berlin Center of Corporate Governance zeigen uns, dass sich die erklärten Akzeptanzwerte der Kodex-Empfehlungen über die Zeit auf überwiegend hohem Niveau stabilisiert haben. Wenn gelegentlich – in ironischer Zuspitzung – von quasi „sozialistisch hohen Befolungsquoten“ gesprochen wird, die nicht ernstzunehmen seien, so ist dem entgegen zu halten, dass Professor von Werder und sein Team in diesem Jahr den Blick verstärkt auf die tatsächliche Umsetzung ausgewählter Kodexempfehlungen gerichtet haben. Auch wenn die Erhebungsergebnisse des Governance-Report 2011 in Anbetracht des kurzen Untersuchungszeitraums mit der gebotenen Vorsicht zu interpretieren sind, vermitteln die vorliegenden Befunde aufschlussreiche Einblicke in die Governance-Realität börsennotierter Gesellschaften. Insgesamt ergibt sich ein facettenreiches Bild, wie die untersuchten Kodex-Empfehlungen in der Praxis gelebt werden. Der Governance-Report 2011 zeigt uns erneut, dass der Kodex zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Unternehmensalltags geworden ist.

### 4. Kritik am Kodex

Trotz der unbestreitbaren Erfolge gibt es natürlich auch Kritik am Kodex und an der Arbeit der Regierungskommission. Aus der Politik gibt es Stimmen, die verlangen, dass der Kodex noch mehr regeln sollte, während Vertreter der Wirtschaft dafür plädieren, dass die Kommission zurückhaltender sein sollte. Solange beides sich die Waage hält, haben wir – wie ich meine – ein gutes Maß gefunden. Ich denke, eine solche Diskussion ist notwendig, denn sie schärft unser Verständnis für die Aufgaben, aber auch für die Grenzen des Kodex. Lassen Sie mich nur zu zwei Punkten kurz Stellung nehmen.

#### a. Unterschied von Empfehlung und Gesetz

Erstens: Die Regierungskommission ist offen für sachliche Kritik an einzelnen Empfehlungen des Kodex. Es muss aber deutlich unterschieden werden zwischen den Empfehlungen der Regierungskommission und den gesetzlichen Regelungen, die im Kodex lediglich wiedergegeben werden. Dieser Unterschied wird auch von führenden Vertretern der deutschen Wirtschaft nicht immer hinreichend beachtet. Für großen Unmut sorgte beispielsweise die im Kodex wiedergegebene Regelung, dass Vorstandsmitglieder erst nach Ablauf von zwei Jahren – nach dem Ende ihrer Bestellung – Mitglied des Aufsichtsrats ihres Unternehmens werden dürfen. Es trifft zu, dass damit wichtiges Know-how den Unternehmen verloren geht.

Die Kritiker übersehen aber, dass diese sogenannte „Cooling-off-Periode“ auf einer gesetzlichen Vorschrift beruht, die von der Regierungskommission nie propagiert wurde – oder deutlicher: gegen unseren Wunsch im Bundestag beschlossen wurde.

#### b. Mehr Transparenz

Zweitens äußern einige Kritiker den Wunsch nach mehr Transparenz und Beteiligung an Kodexänderungen. Diesem steht die Regierungskommission aufgeschlossen gegenüber: Nach meinem Eintritt in die Regierungskommission haben wir die in der Wintersitzung geplanten Ergänzungen des Kodex schon recht detailliert kommuniziert. Das habe ich bewußt im Sinne einer besseren Planbarkeit und Transparenz eingeführt. Die Regierungskommission wird dem berechtigten Anliegen nach umfassender Diskussion schon im Vorfeld neuer Empfehlungen künftig noch stärker Rechnung tragen. Sie wird beabsichtigte Änderungen vorab ausformuliert veröffentlichen und die interessierte Öffentlichkeit zur Stellungnahme einladen. Wir sind davon überzeugt, dass dies ein Schritt zur weiteren Transparenz und Teilhabe ist, der die künftigen Debatten befruchten wird und damit zu einer noch höheren Akzeptanz des Kodex beitragen kann. Die Kommission verdeutlicht mit dieser Maßnahme, dass sie nicht im stillen Kämmerlein beschließen will, sondern sich ganz offen der Diskussion stellt. Die Möglichkeit zu mehr Teilhabe bieten wir auch mit unserem jährlichen Corporate Governance Tag. Unsere Kritiker haben davon bisher allerdings keinen Gebrauch gemacht.

### **III. Gegenwärtige Aufgabe: Auswirkungen europäischer Regulierungsinitiativen**

Der Bericht der Regierungskommission, den wir Ende 2010 der Bundesministerin der Justiz übergeben haben, hat nochmals deutlich gemacht, dass der Deutsche Corporate Governance Kodex ein hohes Niveau erreicht hat und den Vergleich mit ausländischen Kodizes nicht scheuen muss. Auch aus diesem Grund hat die Kommission nach intensiver Diskussion beschlossen, in diesem Jahr auf Änderungen des Kodex zu verzichten. Damit ist die Arbeit am Kodex aber nicht abgeschlossen. Ein aktuelles, in der Fachwelt lebhaft diskutiertes Thema ist beispielsweise die Frage nach der Einbindung von Investor Relations in Corporate Governance. Zur guten Unternehmensführung gehört sicher auch eine verantwortliche Kapitalmarktkommunikation. Ob und in welcher Form Investor Relations Gegenstand einer Kodex-Empfehlung sein sollte, bedarf allerdings intensiver Prüfung. Dies gilt insbesondere für die Frage, ob auch der Aufsichtsrat mit den gegenwärtigen und potentiellen Investoren kommunizieren darf oder gar sollte. Denn die Gefahr ist nicht zu leugnen, dass hier die rechtlich zwingende Kompetenzordnung zwischen operativer Verantwortung des Vorstands und der Kontrollfunktion des Aufsichtsrats verwischt werden könnte: Gegen den Wunsch von Investoren, auch persönlich das Gespräch mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu suchen, spricht meines Erachtens nichts, sofern sich solche Gespräche auf die originären Aufgaben des Aufsichtsrats im Rahmen des rechtlich Zulässigen beschränken.

Derzeit beschäftigt sich die Kommission intensiv mit verschiedenen EU-Initiativen: Denn vor allem auf europäischer Ebene wird über schärfere Regulierungsmaßnahmen in Bezug auf die Unternehmensführung und -kontrolle nachgedacht. Wir wollen die Auswirkungen, die sich daraus für die Corporate Governance ergeben können, frühzeitig erkennen und dazu Stellung nehmen. Die Europäische Kommission hat in den vergangenen zwölf Monaten mehrere Grünbücher vorgelegt, die der Vorbereitung neuer Vorschriften zur Unternehmensführung und -kontrolle dienen. Nach dem Grünbuch von Juni 2010 über Corporate Governance in Finanzinstituten erschienen im Oktober 2010 das Grünbuch über die Abschlussprüfung und in diesem Jahr das Grünbuch zum europäischen Corporate Governance-Rahmen. Zu diesem Grünbuch hat die Regierungskommission gestern eine umfassende Stellungnahme beschlossen. Die Initiativen der Europäischen Kommission stehen im Zusammenhang mit der

Bewältigung der Finanzmarktkrise. Sie beschränken sich aber nicht auf Finanzinstitute, sondern betreffen alle börsennotierten Unternehmen.

Als Gegenstand weiterer EU-Regulierung sind ins Auge gefasst unter anderem

- die Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräte,
- das Risikomanagement,
- die Abschlussprüfer
- und die Qualität der Entsprechenserklärungen

Lassen Sie mich auf einige Aspekte näher eingehen und mit den Entsprechenserklärungen beginnen.

### 1. Zusätzliche EU-Anforderungen an die Entsprechenserklärungen

Im dem zuletzt veröffentlichten Grünbuch der EU-Kommission zur Corporate Governance wird unter anderem die Informationsqualität der Entsprechenserklärungen in den Mitgliedstaaten bemängelt.

Die von den Unternehmen veröffentlichten Begründungen für eine Abweichung von Kodex-Empfehlungen seien in den meisten Fällen nicht zufriedenstellend; auch überwachten viele Mitgliedstaaten die Anwendung der Kodizes nicht ausreichend. Zur Verbesserung wird erwogen, dass detailliertere Begründungsanforderungen für eine Abweichung vom Kodex eingeführt werden sollten. Darüber hinaus soll von den Unternehmen gefordert werden, nicht nur die Gründe für eine Abweichung anzugeben, sondern auch eine genaue Beschreibung der stattdessen gewählten Lösung zu veröffentlichen. Eine solche Verschärfung der Begründungsanforderungen wäre nach Auffassung der Regierungskommission wenig hilfreich.

Sie liefe dem mit dem Kodex bewusst gewählten „soft-law-Ansatz“ zuwider und würde die Erhebung von Anfechtungsklagen wegen vermeintlich unzureichender Entsprechenserklärungen geradezu herausfordern. Erst recht abzulehnen ist die im Grünbuch erwogene inhaltliche Kontrolle der Entsprechenserklärungen durch externe Überwachungsbehörden. Warum sollte eine Behörde die Qualität der Entsprechenserklärung besser beurteilen können als die Akteure des Kapitalmarktes?

Mit einer solchen Maßnahme würde Brüssel mit Sicherheit den Vorwurf praxisferner Bürokratie auf sich ziehen und europakritische Einwände geradezu provozieren. Das liegt nicht in unser aller Interesse an einem gemeinsamen Europa und sollten wir so früh wie möglich verhindern. Auch das Subsidiaritätsprinzip lässt eine europarechtlich vorgegebene Kontrolle der Entsprechenserklärung durch nationale Behörden meiner Erachtens nicht zu. Nach dem Subsidiaritätsprinzip darf die EU nur tätig werden, wenn sich die politischen Ziele auf der Gemeinschaftsebene besser als durch nationale Regeln erreichen lassen. Davon kann hier keine Rede sein.

### 2. Abschlussprüfer

Ebenfalls abzulehnen sind die Vorschläge im Grünbuch zur Abschlussprüfung, die dahin gehen, dass die Unternehmen sich ihre Abschlussprüfer nicht mehr frei wählen können. Ich habe bereits im Oktober 2010 davor gewarnt. Die FAZ hat dankenswerterweise darüber berichtet. Die Aufsichtsräte der DAX-30-Unternehmen haben sich diese Warnung im Dezember zu Eigen gemacht. Auch darüber wurde in den Medien berichtet. Die Unternehmen müssen sich

auch in Zukunft ihre Abschlussprüfer selbst auswählen dürfen. Es kann nicht sein, dass die Vergabe der Prüfungsmandate zentralistisch durch eine staatliche Behörde erfolgen soll.

### 3. Der Aufsichtsrat im Fokus

Schließlich wird im Grünbuch zum Corporate Governance-Rahmen der Aufsichtsrat in den Fokus gerückt. Auf viele der in diesem Grünbuch berechtigt aufgeworfenen Fragen geben das deutsche Aktienrecht und auch der Deutsche Corporate Governance Kodex – ebenso wie auch die Kodizes in anderen europäischen Ländern – bereits ausreichende Antworten. Aus deutscher Sicht sind weitergehende Regulierungen auf europäischer Ebene deshalb nicht notwendig.

#### a. Aufsichtsratsvorsitzender

Zwar wird im Grünbuch mit Recht darauf hingewiesen, dass dem Aufsichtsratsvorsitzenden besondere Bedeutung für das Funktionieren und den Erfolg des Aufsichtsrats zukommt. Regelungsbedarf besteht jedoch nicht. Das deutsche Aktienrecht enthält klare und ausreichende Regelungen zur Abgrenzung der Kompetenzen von Vorstand und Aufsichtsrat, die durch entsprechende Kodex-Empfehlungen ergänzt werden.

#### b) Risikomanagement

Dies gilt auch für die Frage, wie Zuständigkeit und Verantwortung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat beim Risikomanagement voneinander abzugrenzen sind. Ein effektives Risikomanagement steht – nicht erst seit der Finanzmarktkrise – im Zentrum guter Unternehmensführung. In dem 2010 veröffentlichten Grünbuch für die Finanzinstitute wird die Auffassung vertreten, dass die Verwaltungsräte der Finanzinstitute bei der Einschätzung, dem Verständnis und der Beherrschung der Risiken versagt hätten. Dies sei eine zentrale Ursache der Finanzmarktkrise gewesen. Die daraus abgeleiteten Überlegungen zur Verbesserung des Risikomanagements beschränken sich aber nicht auf Finanzinstitute, sondern werden in dem allgemeinen Grünbuch zur Corporate Governance auf alle börsennotierten Unternehmen ausgeweitet. Die Feststellung im Grünbuch, allgemein sei anerkannt, dass der Verwaltungs- oder Aufsichtsrat die Hauptverantwortung für die Definition des Risikoprofils sowie für eine angemessene Überwachung trage, trifft so auf deutsche börsennotierte Gesellschaften nicht zu. Sie steht im Widerspruch zur Kompetenzordnung des Aktienrechts. In Deutschland ist ein Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat angesagt. Die Definition des Risikoprofils sowie das danach ausgerichtete Risikomanagement werden grundsätzlich als alleinige Vorstandskompetenzen angesehen. Die Kodex-Kommission ist allerdings der Überzeugung, dass der Aufsichtsrat durchaus eine Verantwortung für das Abzeichnen des Risikoprofils und den Risikoappetit des Unternehmens tragen sollte. Wenn sich die Vorstellungen des Grünbuchs darauf beschränken sollten, stünde dies nicht im Widerspruch zu der traditionellen Kompetenzordnung im dualistischen System.

#### c) Anforderungen an den Aufsichtsrat (Qualität der Aufsichtsratsarbeit)

Auch die Frage, ob der Aufsichtsrat über die notwendigen persönlichen Voraussetzungen verfügt, um seine anspruchsvolle Kontrollaufgabe zu erfüllen, hat nicht erst seit der Finanzmarktkrise an Brisanz gewonnen. Mit der Erweiterung der Aufgaben des Aufsichtsrats sind auch die Anforderungen an dessen Mitglieder gestiegen, und zwar stärker, als dies meiner Meinung nach einigen Aufsichtsräten bewusst zu sein scheint. Das Grünbuch zum Corporate Governance-Rahmen widmet sich diesem Thema unter dem Gesichtspunkt der ausreichenden zeitlichen Verfügbarkeit und des tatsächlichen Engagements der Aufsichtsräte. Klar ist:

Sachgerechte Aufsichtsratsarbeit setzt voraus, dass jedem Mitglied des Aufsichtsrats dafür genügend Zeit zur Verfügung steht. Die im Grünbuch angeregte Lösung, dies durch eine Begrenzung der Zahl anderweitiger Mandate sicher zu stellen, ist im deutschen Aktienrecht und im Kodex bereits vorweggenommen. So enthält der Kodex die Empfehlung, dass die Vorstände einer börsennotierten Gesellschaft nicht mehr als drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften wahrnehmen sollen. Dass die Aufsichtsratsmitglieder genügend Zeit für ihre Arbeit haben, reicht natürlich nicht aus. Es liegt auf der Hand, dass der Aufsichtsrat seine Funktion als Kontrollorgan nur erfüllen kann, wenn er so zusammengesetzt ist, dass er seinen Aufgaben auch tatsächlich in allen ihren Facetten gerecht werden kann.

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats ist im Grünbuch ein zentrales und ausführlich abgehandeltes Thema. Es wird darauf hingewiesen, dass die Ressourcen und der Sachverstand des Gremiums durch Vielfalt in den Profilen seiner Mitglieder ausgeweitet werden können. Daraus wird die Forderung nach beruflicher, internationaler und geschlechterspezifischer Diversität abgeleitet. Die Regierungskommission stimmt der Analyse grundsätzlich zu und hat bereits im Jahr 2009 im Kodex entsprechende Empfehlungen zur Diversität formuliert. Der Kodex erfüllt damit bereits die materiellen Anforderungen des Grünbuchs. Allerdings weicht er insofern von den Vorstellungen des Grünbuchs ab, als er es den Unternehmen selbst überlässt, sich unternehmensspezifische Ziele zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats zu setzen. Die Beurteilung dieser Ziele bleibt den eigenen Stakeholdern überlassen. Im Grünbuch werden gezielte Initiativen zur Verbesserung des Gleichgewichts der Geschlechter angekündigt. In diesem Zusammenhang ist auch von Quoten die Rede. Hierzu kann ich für die Regierungskommission nur sagen: Eine feste Quote lehnen wir weiterhin ab. Wir fühlen uns darin bestärkt durch die Auffassung der Bundeskanzlerin. Marktwirtschaftlichen Grundsätzen entspricht es, dass die Unternehmen über die Besetzung ihrer Führungspositionen frei entscheiden. Es bleibt der medialen Öffentlichkeit und letztlich dem Kapitalmarkt überlassen, die Personalentscheidungen eines Unternehmens zu bewerten und daraus entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Ich vertraue ganz auf die Vernunft der Unternehmen, die schon im eigenen Interesse – auch im Hinblick auf ihre Reputation gegenüber Kunden oder potenziellen Bewerbern – hier Veränderungen vornehmen werden.

#### **IV. Schluss: Kodex und soziale Marktwirtschaft**

Die Arbeit am Corporate Governance Kodex ist für uns kein Glasperlenspiel. Sie leistet einen wichtigen Beitrag für den erfolgreichen Fortbestand der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland. Die Regierungskommission hat die Einbettung des Kodex in das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft im Jahr 2009 vor dem Hintergrund der vorangegangenen Wirtschafts- und Finanzkrise in der Präambel besonders hervorgehoben. Dort heißt es: „Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen.“ Die Empfehlungen des Kodex setzen das bestehende System der Sozialen Marktwirtschaft sogar voraus und bauen darauf auf. Wenn wir dieses Wirtschaftssystem, dem wir unseren Wohlstand verdanken, nicht gefährden wollen, müssen wir dafür sorgen, dass es in der Gesellschaft verankert bleibt. Dafür müssen alle Beteiligten stärker denn je wirtschaftsethische Aspekte berücksichtigen. Unternehmerisches Handeln darf nicht nur Einzelinteressen verfolgen, sondern muss neben den Interessen des jeweiligen Unternehmens auch die Auswirkungen auf das Gemeinwohl berücksichtigen. Ein Unternehmen kann nur dann auf Dauer wirtschaftlich erfolgreich sein, wenn es das Gemeinwohl und die in der Gesellschaft maßgeblichen Wertvorstellungen achtet, ja sich daran bewusst orientiert. Wenn wir

das beherzigen, wird unser Wirtschaftssystem mit den Freiheiten, die es einräumt, dauerhaft Bestand haben und weiterhin erfolgreich sein können.

Wie vor zehn Jahren – bei Einberufung der Regierungskommission und Schaffung des Deutschen Corporate Governance Kodex – gilt heute unverändert:

Die Beachtung der Grundsätze guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung bildet im globalen Wettbewerb einen nicht zu unterschätzenden Standortfaktor und dient damit der Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschlands!