

## **KODEX2018: Ein Entwurf für einen großen Wurf**

*Wie wäre es, wenn wir Corporate Governance neu denken? Hiermit stelle ich einen innovativen Kodex vor – und hoffe auf fruchtbare Diskussionen.*

*Von Peter H. Dehnen*

Der Vorsitzende der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Professor Rolf Nonnenmacher, hat im vergangenen Juni bei seiner Antrittsrede in Berlin eine ‚grundlegende Überarbeitung‘ des Kodex angekündigt und Interessierte eingeladen, sich einzubringen. Ich habe Herrn Nonnenmacher sofort meine Unterstützung zugesagt und möchte hiermit mein Versprechen in einem ersten Teil einlösen:

Im Dialog mit führenden Aufsichtsratsvorsitzenden habe ich in den vergangenen Wochen einen KODEX2018 entworfen, der sich in zentralen Punkten von der derzeitigen Version unterscheidet: Er gilt für alle Unternehmen, die einen Aufsichtsrat haben, steht im Einklang mit internationalen Corporate-Governance-Trends, ist mit 20 Prinzipien deutlich kürzer und konzentriert sich damit auf das, was wirklich wichtig ist: Verantwortliches Handeln.

Trotz der großen Unterschiede sollte den Entwurf niemand als Kampfansage missverstehen: Mir geht es darum, alternative Wege aufzuzeigen, zum Blick über den Tellerrand zu ermutigen und die Diskussion zu befruchten. Denn ich bin überzeugt: Nach 15 Jahren und vielen kleinen Reformen gibt es gute Gründe, Corporate Governance und den Kodex neu zu denken.

### **Gute Unternehmensführung ist wichtiger denn je**

Diese Überzeugung fußt auf einer schmerzhaften Erkenntnis: Unsere Governance-Kultur ist an Grenzen gestoßen. Trotz detaillierter Kodex-Vorgaben sind viele Unternehmen noch immer weit von guter Unternehmensführung entfernt; Boni-Exzesse, Interessenkonflikte von Aufsichtsräten und Compliance-Probleme schwächen das Vertrauen in die soziale Marktwirtschaft – und sind Wasser auf die Mühlen von Populisten, die angesichts des rasanten digitalen Wandels und der damit verbundenen Unsicherheit vielerorts sowieso auf dem Vormarsch sind.

Warum hat der Kodex bisher allenfalls überschaubare Fortschritte gebracht? Die Hauptursache ist meines Erachtens, dass die detaillierten Vorgaben als bevormundend und bürokratisch empfunden werden, den Blick auf das Wesentliche verstellen und einen formalistischen Habitus fördern: Vielerorts kümmern sich die Juristen statt der Manager um das Thema. Und viele Verantwortliche haken – oft mit Hilfe von Beratern - die zahlreichen einzelnen Empfehlungen ab, statt zu überlegen und zu diskutieren, was „Good Governance“ für ihr Unternehmen bedeutet.

Dabei sind solche Gedanken und Diskussionen der Schlüssel zu einer besseren Governance-Kultur. Aber wie können wir dafür sorgen, dass mehr überlegt und debattiert und weniger abgehakt wird? Indem wir aufhören, Vorstände und Aufsichtsräte zu bevormunden – und ihnen mehr Spielraum für unternehmensindividuelle Lösungen geben.

### **Deregulierung? Nein: Warum weniger mehr ist**

Mein Kodex-Entwurf mit seinen 20 Prinzipien lässt Verantwortlichen diesen Spielraum – und wäre dennoch alles andere als eine interessengeleitete Deregulierung, wie Kritiker einwenden werden. Denn was gerne unterschätzt wird: Wer Verantwortlichen mehr Freiheiten lässt, nimmt sie zugleich stärker in die Pflicht. Derzeit müssen sie dagegen nur die Checkliste abarbeiten (lassen), um ihre Schuldigkeit getan zu haben und das Thema ad acta legen zu können.

Hinzu kommt: Abstrakt heißt nicht inhaltsleer! Denn ich schlage vor, die allgemein formulierten Prinzipien mit einem verpflichtenden Corporate-Governance-Reporting zu verknüpfen: Unternehmen müssten dann im Sinne eines „Apply-and-explain“-Prinzips detailliert erläutern, wie sie die 20 Prinzipien umgesetzt haben – nach dem Prinzip: gute Kommunikation statt normierte Information. Auf diese Weise würden die abstrakten Vorgaben mit Leben gefüllt.

Diese Reports sollten jederzeit auf der Webseite einsehbar sein. Zu ergänzen wären sie um Anlagen mit Empfehlungen, auf die § 161 Aktiengesetz („Entsprechenserklärung“, „comply-or-explain“) Bezug nimmt. Dabei wäre zu diskutieren, ob es eine oder mehrere Anlagen geben und wie diese aussehen sollten (z. B., Struktur einer „Checkliste“ zum Zwecke besserer Vergleichbarkeit). Es wäre auch zu klären, welche Informationen für die relevanten Stakeholder – allen voran Investoren – in Zeiten von Big Data und Künstlicher Intelligenz wirklich wichtig sind und wie Umfang und Inhalt der Anlagen von Kapitalmarktorientierung, Unternehmensgröße, Eigentümerstruktur (z. B. Familienunternehmen und Öffentlich-rechtliche Eigentümer) und Branche (z. B., Finanzunternehmen) abhängig gemacht werden sollen.

Was ich also vorschlage ist ein KODEX mit zwei Ebenen: (1) Prinzipien, über die kommuniziert wird und (2) Empfehlungen, über die informiert wird. Beides regelmäßig und digital. Dabei scheint mir eine Prüfungspflicht entbehrlich.

### **Die Bedeutung der „Personal Governance“**

Eine weitere wichtige Ergänzung des Kodex' neben dem Reporting sollten „Personal-Governance“-Grundsätze sein, die Ansprüche an Haltung und Verhalten einzelner Vorstände und Aufsichtsräte konkretisieren. Dieser Pfeiler guter Unternehmensführung hat in einem „Corporate-Governance“-Kodex nach meiner festen Überzeugung nichts zu suchen.

Mit den Berufsgrundsätzen der Vereinigung der Aufsichtsräte in Deutschland (VARD) existiert ein solcher Pfeiler bereits (zumindest für Aufsichtsräte). Im kommenden Jahr steht eine Überarbeitung an – hoffentlich im Zusammenspiel mit einem runderneuerten, modernen Kodex, der das Thema Governance entscheidend voranbringt.

## KODEX2018 – Ein Neuentwurf

### I. Allgemeines

- **Inhalt.** Der Kodex besteht aus den zwei Ebenen „Prinzipien“ (siehe unten III.) und „Anlagen, auf die sich die Entsprechungserklärung gemäß §161 AktG bezieht“. Für die unter III. stehenden Prinzipien gilt das „apply-and-explain“-Prinzip, für die in den Anlagen enthaltenen Empfehlungen gilt das „comply-or-explain“-Prinzip.
- **Geltungsbereich.** Der Kodex richtet sich an deutsche Unternehmen aller Rechtsformen (in privatem oder öffentlichem Eigentum), wenn diese kraft Gesetzes oder freiwillig einen Aufsichtsrat oder ein anderes Gremium bilden, für das kraft Gesetz oder Satzung die aktienrechtlichen Regeln gelten. Der Kodex gilt auch für Unternehmen mit monistischer Corporate Governance Struktur.
- **Adressaten.** Der Kodex richtet sich an die Organe des Unternehmens. Er basiert auf der Überzeugung, dass alle Gesellschafter – Kleinaktionäre, institutionelle Investoren oder „aktivistische“ Aktionäre – zuvorderst dem Wohl des Unternehmens verpflichtet sind. Im Übrigen gilt der Kodex auch und gleichermaßen für die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten und die Aufsichtsräte im Konzern.
- **Anwendung.** Unternehmen erkennen den Kodex durch einen Aufsichtsratsbeschluss als für sich verbindlich an. Durch den Beschluss sind sie für mindestens fünf Jahre an den Kodex gebunden. Sie können – auch während dieses Zeitraums – die Nichtbeachtung einzelner Prinzipien erklären, wenn bestimmte Voraussetzungen vorliegen (zum Beispiel Mehrheitsaktionär).
- **Reporting.** Für die Unternehmen berichten Vorstand und Aufsichtsrat im Rahmen ihrer Zuständigkeiten freiwillig und regelmäßig - mindestens jährlich - darüber, wie die Prinzipien (siehe unten III.) umgesetzt werden („apply-and-explain“) und geben mit Bezug auf die entsprechende Anlage die erforderlichen Entsprechenserklärungen gemäß §161 AktG ab („Comply-or-Explain“). Die Berichte und deren Fortschreibungen sollen jederzeit auf der Webseite des Unternehmens einsehbar sein. Die Berichte sind nicht prüfungspflichtig.
- **Geltungsdauer.** Der Kodex gilt nach Inkrafttreten für zehn Jahre und wird dann – auf Basis einer umfassenden Evaluation – überarbeitet. Sollte die Digitalisierung in der Praxis zu neuen Governance-Strukturen führen, die Anpassungsbedarf auslösen, ist eine frühere Überarbeitung möglich.
- **Auslegung.** Der Kodex schreibt den Adressaten keine Verhaltensweisen vor, die nicht eindeutig und ausschließlich im Interesse des Unternehmens liegen, sondern nur einzelne

Stakeholder begünstigen. Es sollen durch den Kodex keine Auflagen und Verpflichtungen geschaffen werden, die Unternehmen unverhältnismäßig belasten.

- **Inkrafttreten.** Der Kodex tritt am 1. Juli 2018 in Kraft. Er wird im Bundesanzeiger veröffentlicht.

## II. Definitionen

- **Corporate Governance:** Das ist die Summe aller rechtlichen Vorschriften, verbindlichen Empfehlungen, und Prinzipien dieses Kodex sowie der ‚Best Practices‘, die für die Organisation, die Struktur und das Handeln der Organe eines Unternehmens in Bezug auf deren Aufgaben und Pflichten relevant sind.
- **Personal Governance:** Das sind rechtliche Vorschriften sowie verbindliche Empfehlungen und Prinzipien, die auf einzelne Verantwortliche, ihr Berufsethos und ihr Wertefundament abzielen. Sie sind nicht Teil des Corporate-Governance-Kodex, sondern liegen im Verantwortungsbereich von Aufsichtsräten, Vorständen und Aktionären bzw. ihren Berufsvereinigungen.

## III. Prinzipien

### FÜR AKTIONÄRE

1. **Treuepflicht. Aktionäre nehmen ihre Verantwortung als Eigentümer wahr und unterlassen alles, was den Interessen des Unternehmens zuwiderläuft.** Sie nehmen Angebote zum Dialog mit Vorständen und Aufsichtsräten an und stimmen auf Hauptversammlungen ab. Die Treuepflicht gilt unabhängig von der (geplanten) Dauer der Beteiligung.
2. **Einflussnahme. Die Aktionäre tragen mit dafür Sorge, dass das Kriterium der Unabhängigkeit bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats besondere Beachtung findet.** Sie wirken darauf hin, dass von ihnen nominierte Aufsichtsräte ihr Mandat zum Wohle des überwachten Unternehmens ausüben.

## FÜR DEN AUFSICHTSRAT

3. **Überwachung.** Der Aufsichtsrat überwacht den Vorstand gewissenhaft und verantwortungsbewusst. Die Mitglieder besorgen sich die notwendigen Informationen für ihre Tätigkeit, nehmen an Gremien- und Ausschusssitzungen teil und hinterfragen Aussagen und Strategie des Vorstands kritisch.
4. **Unabhängigkeit.** Aufsichtsräte üben ihr Mandat ausschließlich zum Wohl des Unternehmens aus – nicht einzelner Stakeholder. Sie agieren selbstständig und frei von Einflüssen Dritter und nutzen ihr Mandat nicht, um eigene Interessen oder gar die anderer Unternehmen wahrzunehmen. Sie übernehmen kein Mandat, wenn sie dann die Umsetzung einer Strategie überwachen müssten, die sie in den vergangenen drei Jahren maßgeblich geprägt haben.
5. **Diversity.** Der Aufsichtsrat sorgt dafür, dass der Vorstand aus einer ausgewogenen Mischung unternehmerisch denkender Persönlichkeiten besteht. Er definiert dazu Kompetenzen, Kenntnisse, Fähigkeiten, praktische Erfahrungen und Persönlichkeitsmerkmale, die er für wichtig hält – und setzt konkrete Ziele, zum Beispiel im Hinblick auf Branchen- und Führungserfahrung, Frauenanteil und Internationalität.
6. **Nachfolgeplanung.** Der Aufsichtsrat gewährleistet die Weiterentwicklung der der Unternehmensspitze. Mit Blick auf auslaufende Verträge identifiziert er frühzeitig geeignete Kandidaten und erarbeitet für jede Position Notfallpläne, um kurzfristig Nachfolger berufen zu können.
7. **Vergütung.** Der Aufsichtsrat sorgt für faire und verantwortungsbewusste Vorstandsvergütungen. Sie sollen dazu beitragen, Talente zu locken, zu motivieren und zu binden, aber zugleich in einem angemessenen Verhältnis zur Entlohnung der Mitarbeiter stehen. Variable Vergütungen sind transparent ausgestaltet, fördern das Erreichen langfristiger Ziele und schaffen keine Anreize, überhöhte Risiken einzugehen.
8. **Zusammensetzung.** Der Aufsichtsrat besteht aus einer ausgewogenen Mischung unterschiedlicher Persönlichkeiten. Er definiert deshalb wichtige Kompetenzen, Kenntnisse, Fähigkeiten, praktische Erfahrungen und Persönlichkeitsmerkmale und setzt sich Ziele, an denen sich der Aufsichtsratsvorsitzende bei der Auswahl von Kandidaten orientiert. Bei Vorschlägen zur Wiederwahl wird berücksichtigt, wie alt Mitglieder sind und inwieweit sie sich engagiert und in neue Themen eingearbeitet haben (z. B. durch Fortbildungen).
9. **Gremienarbeit.** Der Aufsichtsrat arbeitet effizient und kooperativ zusammen. Zu diesem Zweck sorgt er für eine klare Aufgabenverteilung an Mitglieder und Ausschüsse, etabliert einen Onboarding-Prozess und arbeitet ständig daran, sich zu verbessern.

## FÜR DEN VORSTAND

10. **Leadership. Der Vorstand führt das Unternehmen verantwortungsbewusst und auf integre Weise.** Die Mitglieder handeln stets im besten Interesse des Unternehmens und orientieren sich nicht allein an Gesetzen, sondern auch an ihren ethischen Standards. Sie legen offen, was integre Führung aus ihrer Sicht bedeutet und an welchen Kriterien sie sich diesbezüglich messen lassen.
11. **Kultur. Der Vorstand fördert die Entstehung einer menschen- und innovationsfreundlichen Unternehmenskultur.** Dazu veranlasst er interne Richtlinien, die die Werte des Unternehmens sowie Prinzipien für den Umgang mit Stakeholdern definieren. Die Mitglieder des Vorstands leben die Werte und Prinzipien vor und stellen sicher, dass sämtliche Mitarbeiter mit ihnen vertraut sind.
12. **Verantwortung. Der Vorstand sorgt dafür, dass das Unternehmen seine gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt.** Er überprüft ständig, welche Auswirkungen die Geschäftstätigkeit auf Arbeitnehmer, Umwelt und Gesellschaft hat – und ob diese im Einklang mit den Werten des Unternehmens steht.
13. **Compliance. Der Vorstand veranlasst effektive Mechanismen, um die Einhaltung von Gesetzen, Vorgaben und Prinzipien zu überprüfen.** Er stellt darüber hinaus sicher, dass Verstöße schnellstmöglich entdeckt und sanktioniert werden und adressiert auch interne Hinweisgeber.
14. **Strategie. Der Vorstand entwickelt eine Strategie, die auf einer langfristigen Perspektive basiert und mit den Werten und dem Geschäftszeck des Unternehmens im Einklang steht.** Die Mitglieder des Vorstands stellen sicher, dass die Strategie umgesetzt wird und definieren Ziele, deren Erreichungsgrad regelmäßig überprüft wird. Zudem sorgen sie dafür, dass das Geschäftsmodell ständig weiterentwickelt wird (unter besonderer Berücksichtigung der Themen Digitalisierung und Cybersicherheit).
15. **Reporting. Der Vorstand sorgt dafür, dass Unternehmensberichte fundierte Einschätzungen zur Performance und den kurz-, mittel- und langfristigen Aussichten ermöglichen.** Er stellt zu diesem Zweck sicher, dass sie nicht nur rechtliche Vorgaben, sondern auch weitergehende berechnete Informationsbedürfnisse von Stakeholdern erfüllen.
16. **Gremienarbeit: Der Vorstand sorgt für eine klare interne Aufgabenteilung und eine Machtbalance, um effizient und kooperativ zusammenzuarbeiten.** Auf Basis unabhängiger Evaluationen des Gremiums arbeitet der Vorstand dauerhaft daran, sich zu verbessern.

17. **Risikomanagement. Der Vorstand managt Risiken auf verantwortungsbewusste Weise.** Er definiert dazu seine Risikobereitschaft und veranlasst szenarienbasierte Risikoanalysen. Zudem sorgt er für ein dauerhaftes Monitoring von Risiken (inklusive gesetzlicher, regulatorischer und technologischer Entwicklungen) sowie ein Frühwarnsystem.
18. **Technologie/Managementsysteme. Der Vorstand veranlasst den Einsatz moderner Technologien, um ein effektives Informationsmanagement im Unternehmen sicherzustellen.** Er achtet insbesondere auf die zeitnahe Verfügbarkeit wichtiger Management-Informationen, die Sicherheit von Daten und IT-Systemen sowie den Datenschutz.
19. **Kontrolle. Der Vorstand hinterfragt die internen Compliance-, Risikomanagement- und Informationsfluss-Prozesse sowie deren Ergebnisse kritisch.** Dazu baut er (auch) auf die Expertise unabhängiger Experten.
20. **Stakeholder. Der Vorstand nimmt sämtliche Stakeholder ernst und veranlasst formale Prozesse für die Kommunikationen und den Umgang mit ihnen.** Dazu gehören auch Mechanismen für die Beilegung von Konflikten.