

PANEL 3

DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX: QUO VADIS?



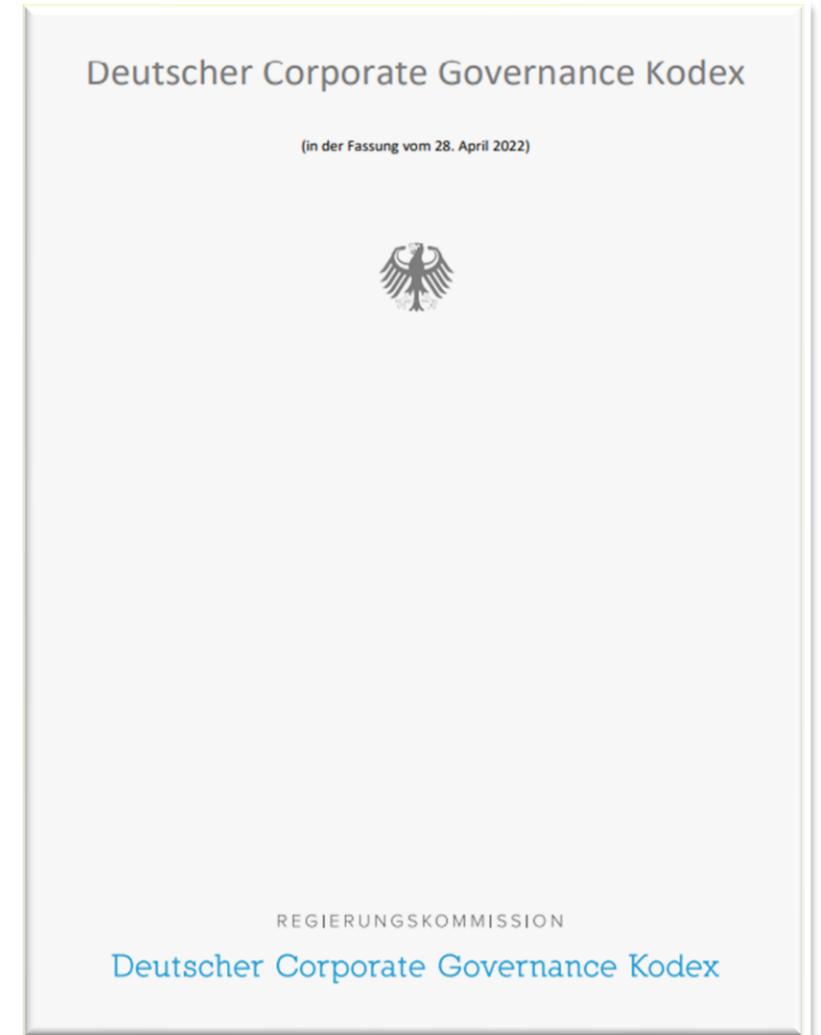
WOHER KOMMT DER DCGK UND WOHN WIRD ES IN ZUKUNFT GEHEN?

DR. NICOLAS PETER | AR (KION GROUP, FORVIA SE), KURATORIUMSVORSITZENDER BFHQ, MITGLIED DER REGIERUNGSKOMMISSION DCGK

DCGK – Grundlagen und Hintergründe



- DCGK (2002) als Reaktion auf die zunehmende Bedeutung von Corporate Governance in den 1990er Jahren.
- Der Kodex
 - definiert die **Spielregeln für gute Unternehmensführung** insbesondere in Bezug auf die **Leitung und Überwachung**.
 - setzt auf dem Gesetz auf, überlässt aber die Regelung der Details den Betroffenen selbst (**Prinzip der „Selbstregulierung“**)
- **Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen werden kontinuierlich** auf Basis aktueller Debatten **überprüft**.
- Regelmäßige Anpassung des DCGK, um Inhalte aktuell zu halten.



Die Weiterentwicklung des DCGK

- Aktuelle Weiterentwicklung fokussiert auf Handlungsempfehlungen (sog. Praxis-Impulse).
- Weiterentwicklung erfordert intensiven Diskurs mit allen Stakeholdern, um unterschiedliche Sichtweisen zu bewerten und aufzunehmen.
- Selbstregulierung ermöglicht schnellere Überprüfung und ggfs. Anpassung.
- Selbstregulierung nur erfolgreich, wenn relevant aus Sicht vieler Stakeholder und daher von Unternehmen umgesetzt wird.
- Kontinuierlicher, vertrauensvoller Dialog mit allen Stakeholdergruppen wichtig für Impulse und ggfs. sinnvolle Weiterentwicklungen des DCGK.
- Aber: Der Kodex kann und sollte nicht jedes Thema regeln.





DER DCGK AUS INTERNATIONALER SICHT

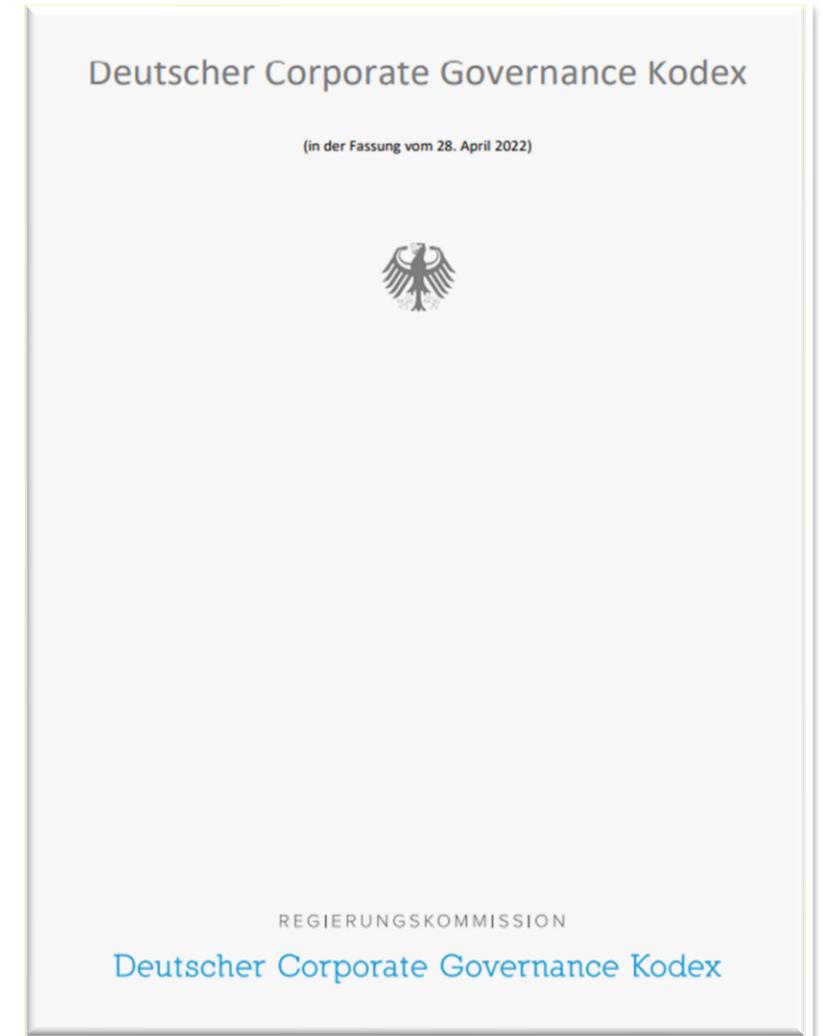
AXEL v. WERDER | UNIVERSITÄTSPROFESSOR . a.D.



Agenda



1. Der DCGK als Erfolgsgeschichte
2. Entstehung des Kodex im internationalen Vergleich
3. Inhalt des Kodex im internationalen Vergleich
4. Monitoring des Kodex im internationalen Vergleich
5. Ausblick



Entstehung des Kodex im internationalen Vergleich



Innovationsmanagement: First Mover vs. Fast Follower

Deutschland: Late Follower

Ausgewählte Leitlinien und Kodizes von Best Practice

Australia, Belgium, Brazil, Canada, France, Hong Kong, India, Ireland, Japan, Kyrgyz Republic, Netherlands, South Africa, United Kingdom, United States

(*Millstein et al.*, Corporate Governance, 1998, S. 105 ff.)

Inhalt des Kodex im internationalen Vergleich



Vergleich mit Kodizes aus

- Frankreich, Großbritannien, Italien, Niederlande, Singapur, USA

Fazit des Vergleichs:

“Als Ergebnis der vorgenommenen Bestandsaufnahme lässt sich somit konstatieren, dass der Deutsche Corporate Governance Kodex nicht nur kürzer, sondern in wichtigen Fragen guter Überwachung auch allgemeiner und liberaler ist als die betrachteten ausländischen Regelwerke.”

(Becker/v. Werder, AG 2016, 761, 775)

Beispiel: Board Evaluation (UK)

“There should be a formal and rigorous annual review of the performance of the board, its committees, the chair and individual directors. The chair should commission a regular externally facilitated board performance review. In FTSE 350 companies this should happen at least every three years. ...”

(UK Corporate Governance Code 2024, Provision 21)

Beispiel: Analyst meetings and presentations to investors (NL)

“All shareholders should be able to follow these meetings and presentations in real time, by means of webcasting, telephone or otherwise. After the meetings, the presentations should be posted on the company’s website”

(The Dutch Corporate Governance Code 2022, Provision 4.2.3)

Regierungskommission zur Kodexreform 2020

“Die Konsultation hat gezeigt, dass der Kodex für die deutschen Unternehmen und die Investoren überaus relevant ist. Sie hat aber auch deutlich gemacht, dass die Diskussion über die Standards guter Corporate Governance von den Unternehmen in weiten Teilen defensiv geführt wird.”

(Regierungskommission, PM v. 22.5.2019, S. 1)

Beispiel:

The Monitoring Committee (Niederlande)

“... taking stock at least once a year of how and to what extent the regulations of the Code are being complied with;

....

At least once a year, the Committee reports its findings to the Ministers of Economic Affairs and Climate Policy, Finance, and Legal Protection.”

(<https://www.mccg.nl/english>)

VS.

“Academic Approach” (Deutschland) (Problem: Doppelte Freiwilligkeit)

Ausgewählte Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung des Kodex(regimes)

- Aktuelle (6) Anregungen upgraden und Regelungskategorie abschaffen (Konsultation/ Abweichungskultur/ Monitoring)
- Teilunabhängigkeiten aufgeben
- Unternehmenskultur aufnehmen (Governanceprozesse)
- Vergütungslastigkeit reduzieren (Akkordlöhner-Modell tragfähig?)
- Kodexmonitoring etablieren

- Mitbestimmung adressieren (ggf. Kommissionsverlautbarung außerhalb des Kodex)



DER AUFSICHTSRAT ALS STRATEGISCHER SPARRINGPARTNER

DR. WERNER BRANDT | AR (VORSITZ RWE, SIEMENS), MITGLIED DER REGIERUNGSKOMMISSION DCGK

- **Dualistisches Governance Model:**

- institutionelle Trennung von Vorstand (Leitung) und Aufsichtsrat (Überwachung) gesetzlich geregelt und in der Praxis gelebtes Modell der Unternehmensführung

- Vorbehaltsaufgaben des Aufsichtsrates:

- Überwachung der Geschäftsführung des Vorstandes
 - Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern (Personalkompetenz)
 - Entscheidung über die Vergütung der Vorstandsmitglieder
 - Prüfung des vom Vorstand aufgestellten Jahresabschlusses sowie der nichtfinanziellen Erklärung
 - Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer
 - Zusammensetzung und Vergütung des Aufsichtsrates

- Der Aufsichtsrat kann seinen klassischen Überwachungs- und Vorbehaltsaufgaben nur nachkommen, wenn er Vorschläge und Entscheidungen des Vorstandes hinsichtlich der Strategie einschätzen und im unternehmerischen Gesamtkontext einordnen kann

→ **Aufsichtsrat fungiert als strategischer Sparringspartner**

Warum sollte ein Aufsichtsrat strategiefähig sein?



- Aufgrund technologischer, geopolitischer und regulatorischer Entwicklungen muss Strategie des Unternehmens in kürzeren Abständen überprüft werden
- Begleitende und vorausschauende Beratung (insb. des Strategieprozesses) statt nur retrospektiver Überwachung zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs (nachhaltige Wertsteigerung) unerlässlich:
 - Insb. durch Begleitung des Strategieprozesses kann positiver Beitrag geleistet werden und Vorstand wirksam unterstützt werden
 - Inhärente Verpflichtung des Aufsichtsrates: Gewährleistung des Schutzes aller relevanten Stakeholder-Interessen
- Aktive Strategieführung durch Aufsichtsrat im Einklang mit grundlegenden Unternehmensführungsprinzipien und der bewährten Rolle und Autonomie des Vorstandes

Wie sollte die Rolle des Aufsichtsrates in der aktiven Strategiefbegleitung aussehen?



- Strategieentwicklung und -umsetzung als kontinuierlicher Prozess
- Aktive Strategiefbegleitung durch Aufsichtsrat fördert tieferes Verständnis aller Stakeholder
- Frühzeitige Identifikation von Chancen und Fehlentwicklungen können durch Aufsichtsrat schneller identifiziert und somit durch Vorstand rechtzeitig adressiert werden
- Bessere Einschätzung und Einordnung von Vorstandsentscheidungen im Gesamtkontext sowie bessere Entscheidungen des Aufsichtsrates bei Beschlussfassungen über Investitionen, MundA Projekte sowie bei Personalentscheidungen und Vergütungsthemen
- Intensive Begleitung des Strategieprozesses stärkt unternehmerische Glaubwürdigkeit bei Investorengesprächen im Rahmen von Governance Roadshows
- Kritische Begleitung und Überwachung der Strategie ohne Kompetenzüberschreitung

Wie sollte die Rolle des Aufsichtsrates in der aktiven Strategieführung aussehen?



- Schaffung einer Vertrauenskultur für eine effektive Strategiediskussion
- Stärkere und systematische Institutionalisierung der Strategiearbeit des Aufsichtsrates
- Zusammensetzung des Aufsichtsrates an Unternehmensstrategie ausrichten
- Strategiekonforme Weiterbildung des Aufsichtsrates
- Nachfolgeprozesse und Vergütungssysteme des Vorstandes müssen zur Unternehmensstrategie passen
- Zukunftsorientierte Ausrichtung der Aufsichtsratsagenda durch den Aufsichtsratsvorsitzenden
- Kritische und regelmäßige Evaluierung der eigenen Arbeit durch eine systematische Effektivitätsüberprüfung sowie Formate für eine bessere Informationsversorgung und effektiveres Arbeiten

→ **Erhöhter zeitlicher und inhaltlicher Umfang der Aufsichtsratsaktivität als Konsequenz**



VORSTANDSVERGÜTUNG UND CORPORATE GOVERNANCE

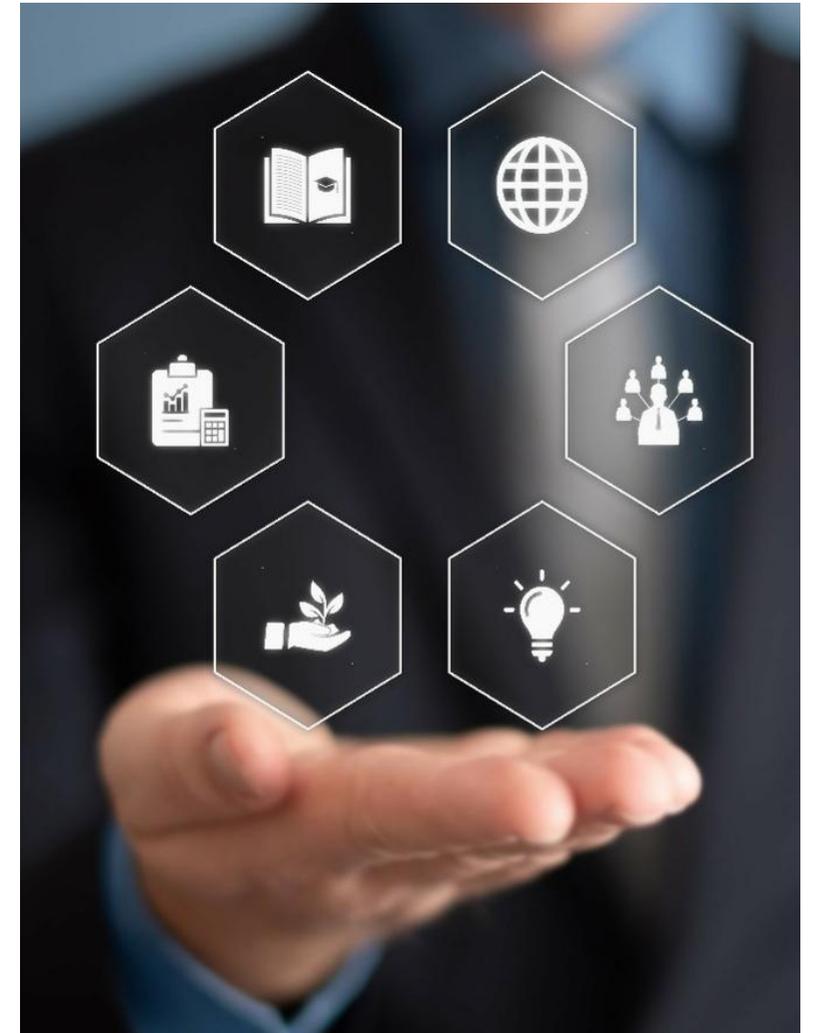
BERND SPALT | CHIEF RISK OFFICER COMMERZBANK



„Vorstandsvergütung ist nicht nur eine Pflicht, sondern vor allem **eine Chance, Unternehmen langfristig stabil und zukunftsfähig** zu machen, **Vertrauen** aufzubauen und den Weg zu einer **nachhaltigeren Wirtschaft** zu ebnen.“

Vorstandsvergütung als Chance

- Aufsichtsrat als **Gestalter** der **strategischen** und **nachhaltigen** Entwicklung des Unternehmens
- Vorstandsvergütung als **starkes Instrument** und **Anreiz**
- Praktikable Lösung für **langfristige Ziele** über Geschäftsjahr hinaus
- **Reduzierung** der **Streuung** von Zielen, um mehr Bedeutung für das einzelne Ziel zu schaffen



Deutscher Corporate Governance Kodex: Quo vadis?



Moderatorin: Prof. Alexandra Niessen-Ruenzi

Dr. Nicolas Peter

Woher kommt der DCGK und wohin wird es in Zukunft gehen?

Prof. Dr. Axel von Werder

Aufsichtsratspraxis – eine trans-atlantische Perspektive

Dr. Werner Brandt

Der leistungsstarke Aufsichtsrat

Bernd Spalt

Vorstandsvergütung und Corporate Governance