

## Aufsichtsräte schätzen Kodex als Leitplanke

Umfrage: Unternehmenskontrolleure wünschen sich Unabhängigkeitskriterien im Regelwerk

**Börsen-Zeitung, 21.9.2018**  
swa Frankfurt – Der Corporate Governance Kodex hat sich nach Einschätzung von Aufsichtsräten, Investoren und Managern über die Jahre bewährt. Gleichwohl gibt es noch Wünsche an die Weiterentwicklung des Regelwerks. Dies ist das Ergebnis einer Umfrage bei den Mitgliedern der drei Aufsichtsratsverbände Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat (Adar), Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland (Armid) und Financial Experts Association (FEA). Befragt wurden gut 130 Mitglieder, davon mehr als die Hälfte Aufsichtsräte.

Der Kodex hat aus Sicht der Studie, die auf dem 7. Frankfurter Aufsichtsratstag präsentiert wurde, zu einer spürbaren Verbesserung der Corporate Governance hierzulande beigetragen. Befragte weisen in Kommentaren darauf hin, dass der Kodex in Sachen internationaler Akzeptanz des deutschen Kapitalmarkts sein Soll erfüllt habe. Das Verhalten der Organe deutscher Gesellschaften hänge jedoch noch hinterher. Auch wird die Meinung geäußert, dass „Skandale wie VW“ zeigten, dass weiterhin Verbesserungsbedarf bestehe.

Aufsichtsräte sehen sich mehrheitlich in ihrer Tätigkeit vom Kodex unterstützt. Er sei eine Leitplanke, sagt ein Beteiligter. Allerdings weisen Studienteilnehmer darauf hin, dass die Corporate-Governance-Verpflichtungen in der Regel mit den Juristen nur „abgehakt“ würden, und selten eine wirkliche inhaltliche Auseinandersetzung stattfinde.

Peter Ruhwedel, Vorstandsmit-

glied der Financial Experts Association, hält die Abweichungskultur neben den quantitativen Ergebnissen der Umfrage für ein zentrales Thema. „Nur wenn die Abweichungskultur in den Vorständen und Aufsichtsräten gestärkt wird, kann eine wirkliche Implementierung der Kodexregelungen und eine Anpassung an die Besonderheiten der Unternehmen erfolgen“, meint Ruhwedel.

Die Wünsche an den Kodex sind vielfältig. Fast drei Viertel der Befragten befürworten eine Empfehlung zur Nutzung einer Kompetenzmatrix für die Aufsichtsratsbesetzung. Genauso viele Teilnehmer sprechen sich dafür aus, im Kodex einen Katalog an Kriterien für die Unabhängigkeit von Aufsichtsräten zu verankern. Das ist eine Forderung, an deren Umsetzung die Kodex-Kommission bereits arbeitet. Weitere in die Diskussion gebrachte Verbesserungsvorschläge werden insgesamt mehrheitlich begrüßt. Das gilt etwa für die geplante getrennte Darstellung von gesetzlichen Regelungen und Kodex-Standards. Auch eine managementorientierte Strukturierung des Regelwerks wird befürwortet. Die geringste Zustimmung findet die Einführung eines „Comply and Explain“ – bislang heißt es „Comply or Explain“.

Die Mehrheit der Befragten hält das Vorhaben der Kodex-Kommission für sinnvoll, Empfehlungen zur Vereinfachung der Vergütungssysteme aufzunehmen. Es wäre eine gute Orientierung, kommentiert ein Teilnehmer. Eine andere Stimme hält es für den falschen An-

satz, weil dieses Thema allein den Unternehmen vorbehalten sei. Ein Teilnehmer spricht sich für eine grundsätzliche Neuregelung der Vorstandsvergütung aus und schlägt vor, Malus-Komponenten verpflichtend einzuführen.

Im Zuge der Kodex-Reform will die Kommission auf einfachere Vergütungssysteme hinarbeiten, nachdem auch Investoren die hohe Komplexität und die damit oft verbundene Intransparenz bemängeln. Vorgesprochen wird, dass der Aufsichtsrat künftig ein Ziel für die Gesamtvergütung nennt, die dann gewährt wird, wenn der Manager seine Ziele zu 100 % erreicht hat. Zudem soll eine Maximalvergütung festgelegt werden, wenn der Vorstand mit seiner Leistung darüber hinaus kommt.

### Aktienvergütung im Trend

In der variablen Vergütung schwebt dem Kodex ein neues Design vor. Dabei soll der kurzfristige Teil an der operativen Entwicklung orientiert sein. Die langfristige Komponente soll variabel gestaltet werden in Abhängigkeit vom Erreichen konkreter strategischer Ziele. Die strategischen Erfolge sollen jedes Jahr bewertet und dann in Aktien vergütet werden, die mindestens vier Jahre zu halten sind. Den Entwurf des überarbeiteten Kodex will die Kommission wenige Wochen nach Veröffentlichung des Referentenentwurfs zur Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie präsentieren.