



AdAR / ArMiD / FEA

# Ergebnisse der Mitgliederbefragung zu Anforderungen und Weiterentwicklung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)

Frankfurt, 19. September 2018

# Agenda

1.

Teilnehmer

2.

Ergebnisse

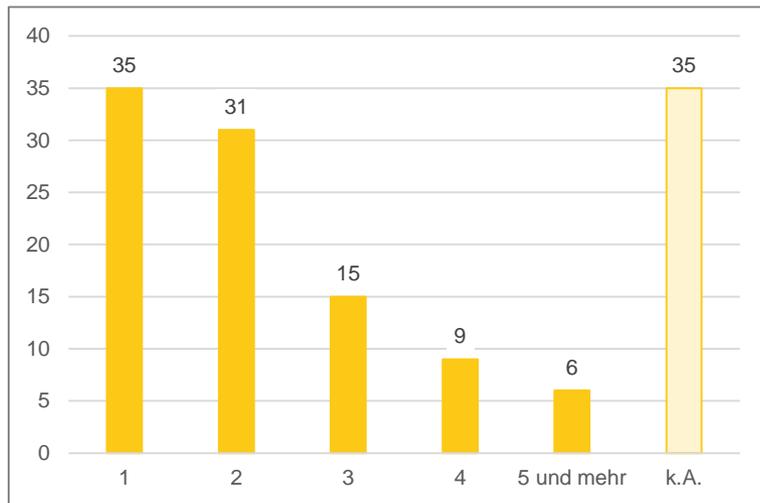
3.

Fazit

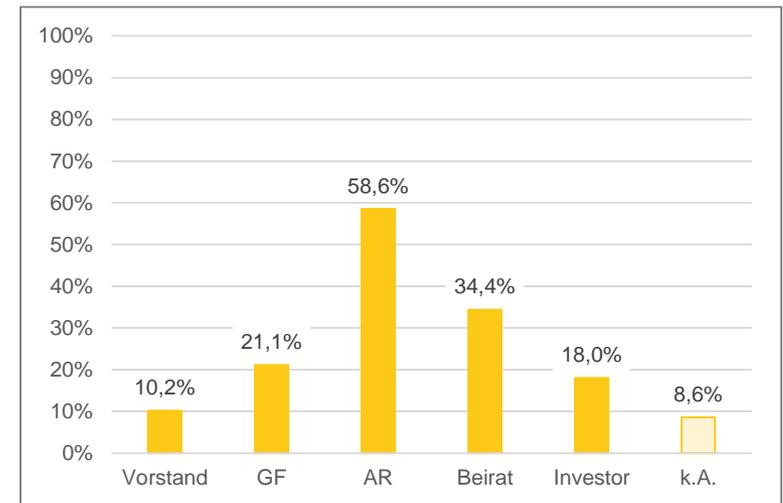
## Teilnehmer

An der Befragung nahmen insgesamt 131 Mitglieder der drei Vereinigungen teil - sie repräsentieren die Perspektive von Aufsichtsräten, Unternehmensleitung und Investoren

„Wie viele Aufsichtsratsmandate nehmen Sie wahr?“  
(Anzahl Mandate; absolute Häufigkeit)



Welche berufliche Funktion üben Sie aus?  
(Anteil in Prozent; Mehrfachnennungen möglich)



► Die Befragungsergebnisse ermöglichen umfassende Einschätzungen erfahrener Corporate-Governance-Praktiker

# Agenda

1.

Teilnehmer

2.

Ergebnisse

3.

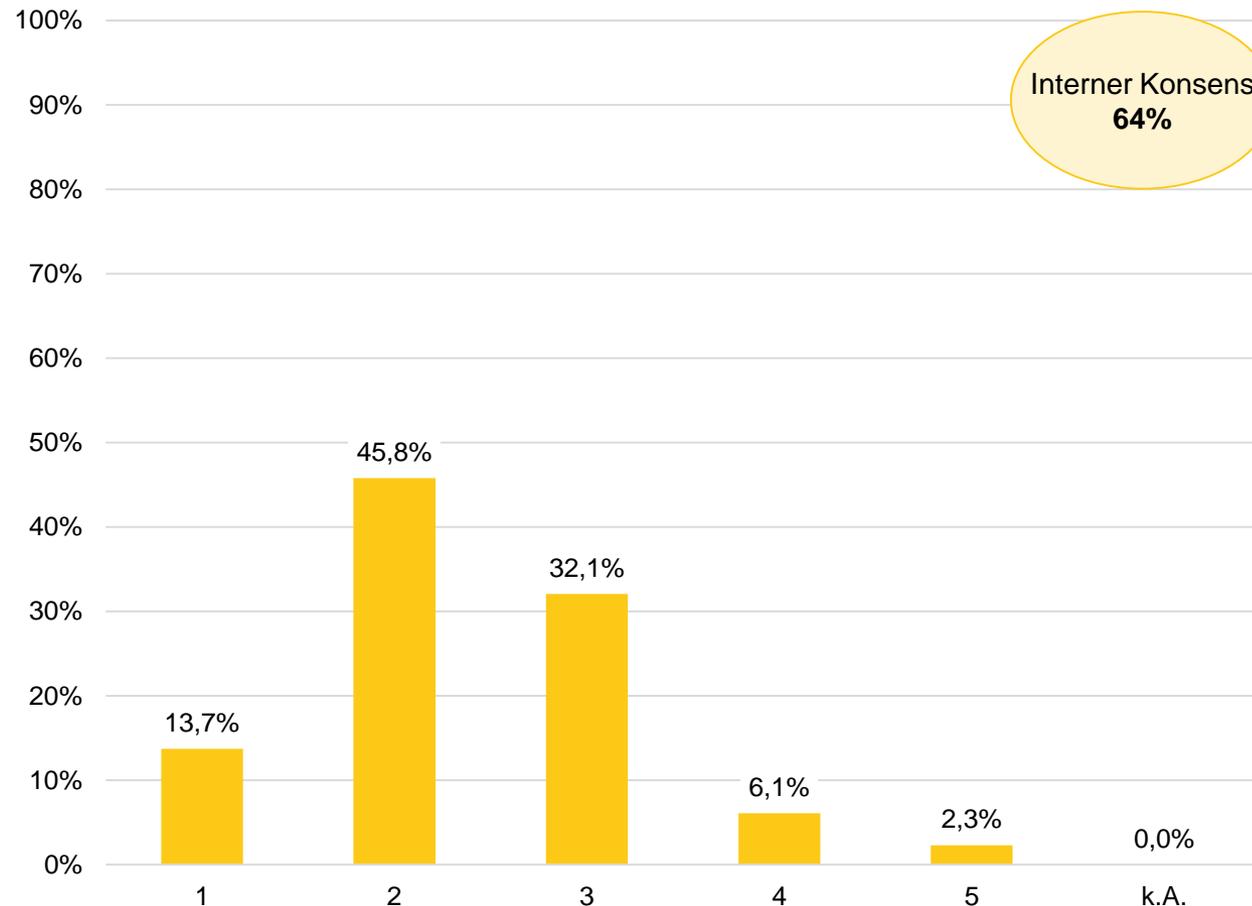
Fazit

## Frage 1: Wirkung des DCGK

Aus Sicht der Befragten hat der DCGK zu einer spürbaren Verbesserung der Corporate Governance beigetragen - nur 8% sehen keine oder nur geringe Verbesserungen

„Haben Sie den Eindruck, dass der Deutsche Corporate Governance Kodex seit seiner Einführung im Jahr 2002 zu einer Verbesserung der Corporate Governance beigetragen hat?“

(1 = vollkommen bis 5 = in keiner Weise; Angaben in Prozent; Interner Konsens in % = Übereinstimmung der Befragten)



### Ausgewählte Kommentare:

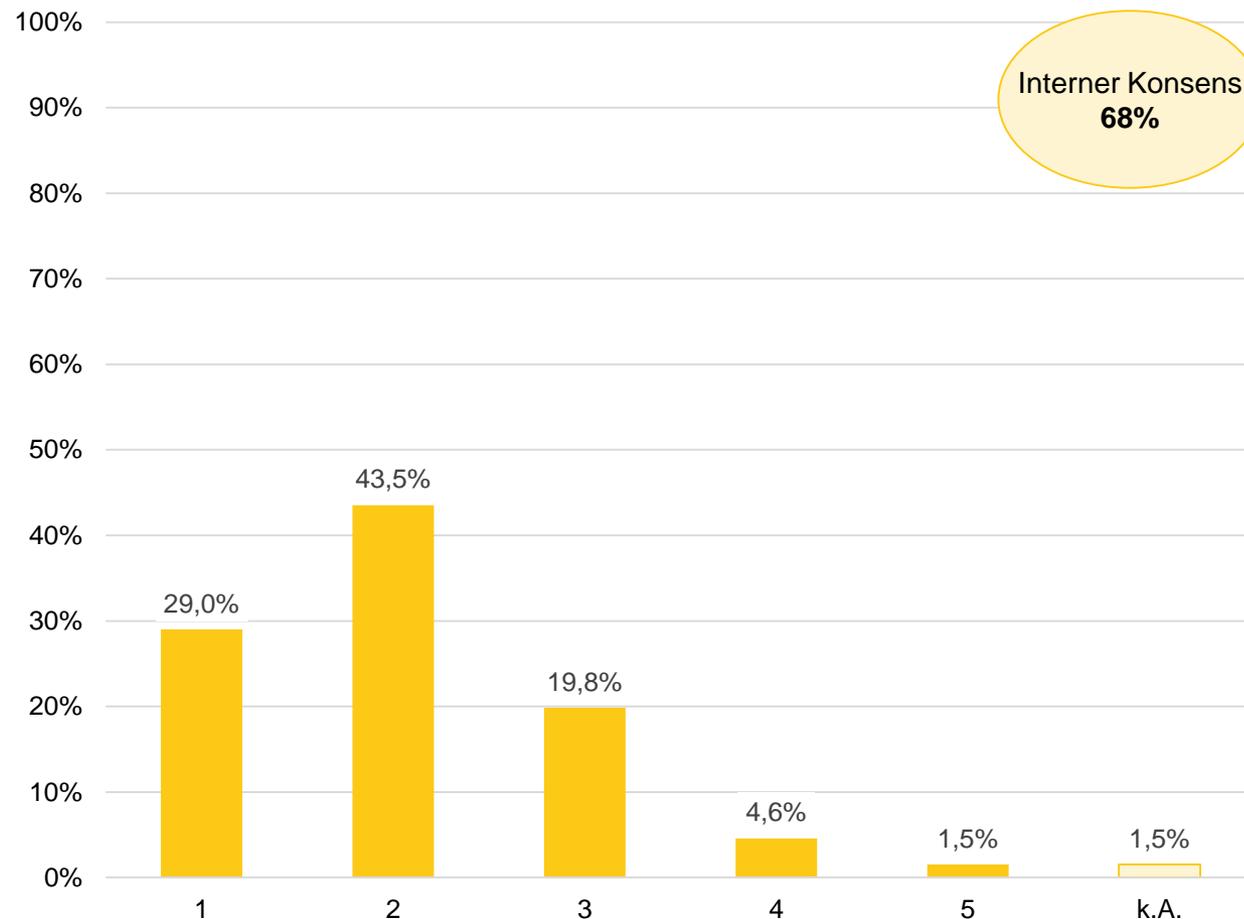
- „Insbesondere die Einführung und Weiterentwicklung von Best Practices hat einen deutlichen Veränderungsprozess ausgelöst.“
- „In Sachen Internationaler Akzeptanz des deutschen Kapitalmarkts hat der Kodex sein Soll erfüllt. Was die Verbesserung guter Corporate Governance betrifft, hinkt das Verhalten der Organe deutscher Gesellschaften noch hinterher.“
- „Z.T. ja (z.B. verbesserte Transparenz). Skandale wie VW zeigen jedoch, dass weiterhin grundsätzlicher Verbesserungsbedarf besteht.“

## Frage 2: Nutzen für internationale Investoren

Die überwiegende Mehrheit der Befragten ist der Auffassung, dass der Kodex auch zukünftig eine Darstellung des Deutschen Corporate Governance Systems umfassen sollte

„Ist es Ihrer Ansicht nach weiterhin sinnvoll, dass der DCGK auch der Darstellung des Deutschen Corporate Governance Systems für internationale Investoren dient?“

(1 = vollkommen bis 5 = in keiner Weise; Angaben in Prozent; Interner Konsens in % = Übereinstimmung der Befragten)



### Ausgewählte Kommentare:

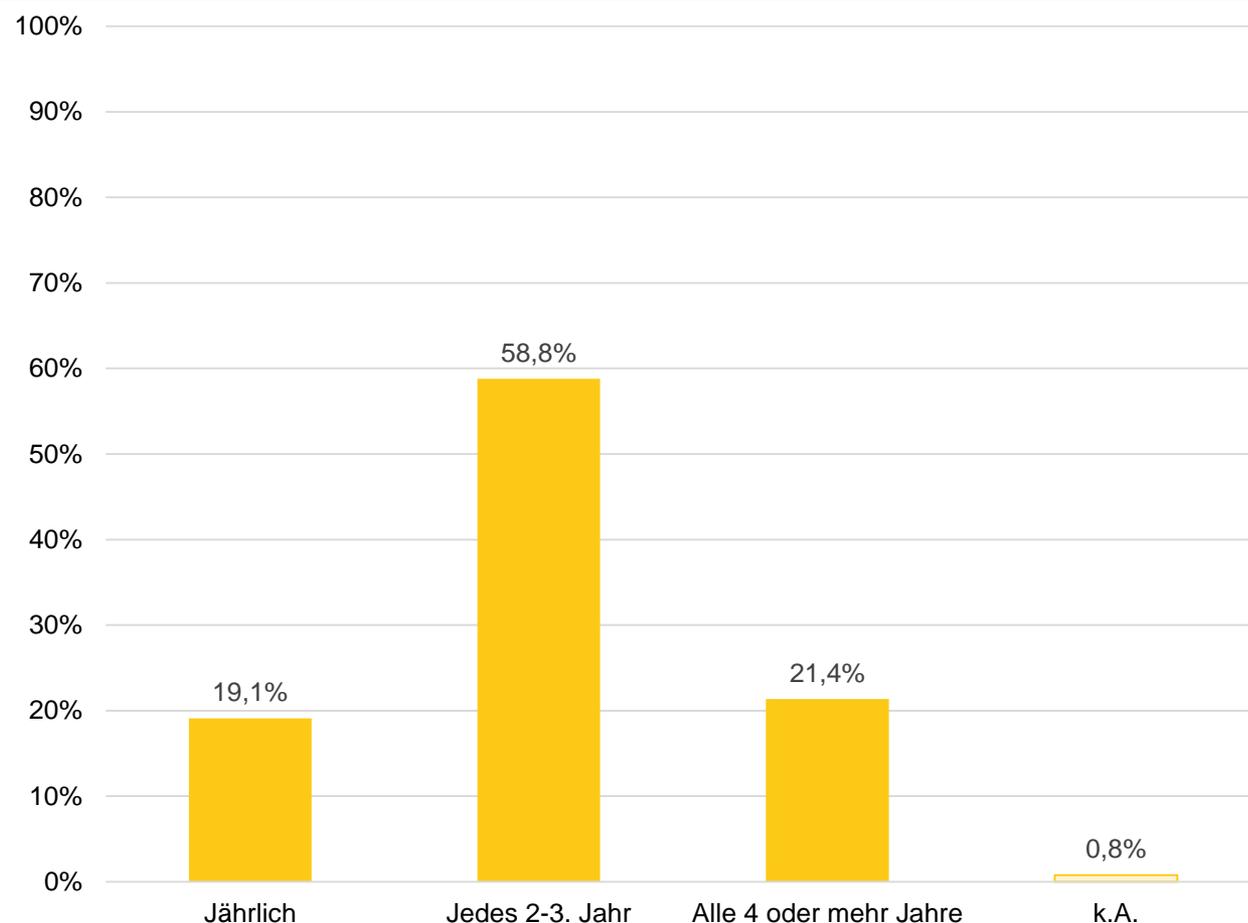
- „Die duale Struktur in Deutschland macht eine Darstellung in jedem Fall erforderlich.“
- „Beschreibungen der rechtlichen Situation sollten nur soweit vorhanden sein, wie sie dem Verständnis der Kodexregelungen dienen.“
- „Diese allgemeine Überblicksdarstellung sollte unbedingt beibehalten werden.“
- „Schafft standardisiert Transparenz“

### Frage 3: Überprüfungszyklus

Mehr als die Hälfte der Befragten wünscht sich einen Überprüfungszyklus des Kodex von zwei bis drei Jahren

„In der Vergangenheit wurde der Kodex jährlich überprüft und bei Bedarf angepasst. Welchen regulären Überprüfungszyklus sehen Sie für den Kodex als sinnvoll an?“

(1 = vollkommen bis 5 = in keiner Weise; Angaben in Prozent)



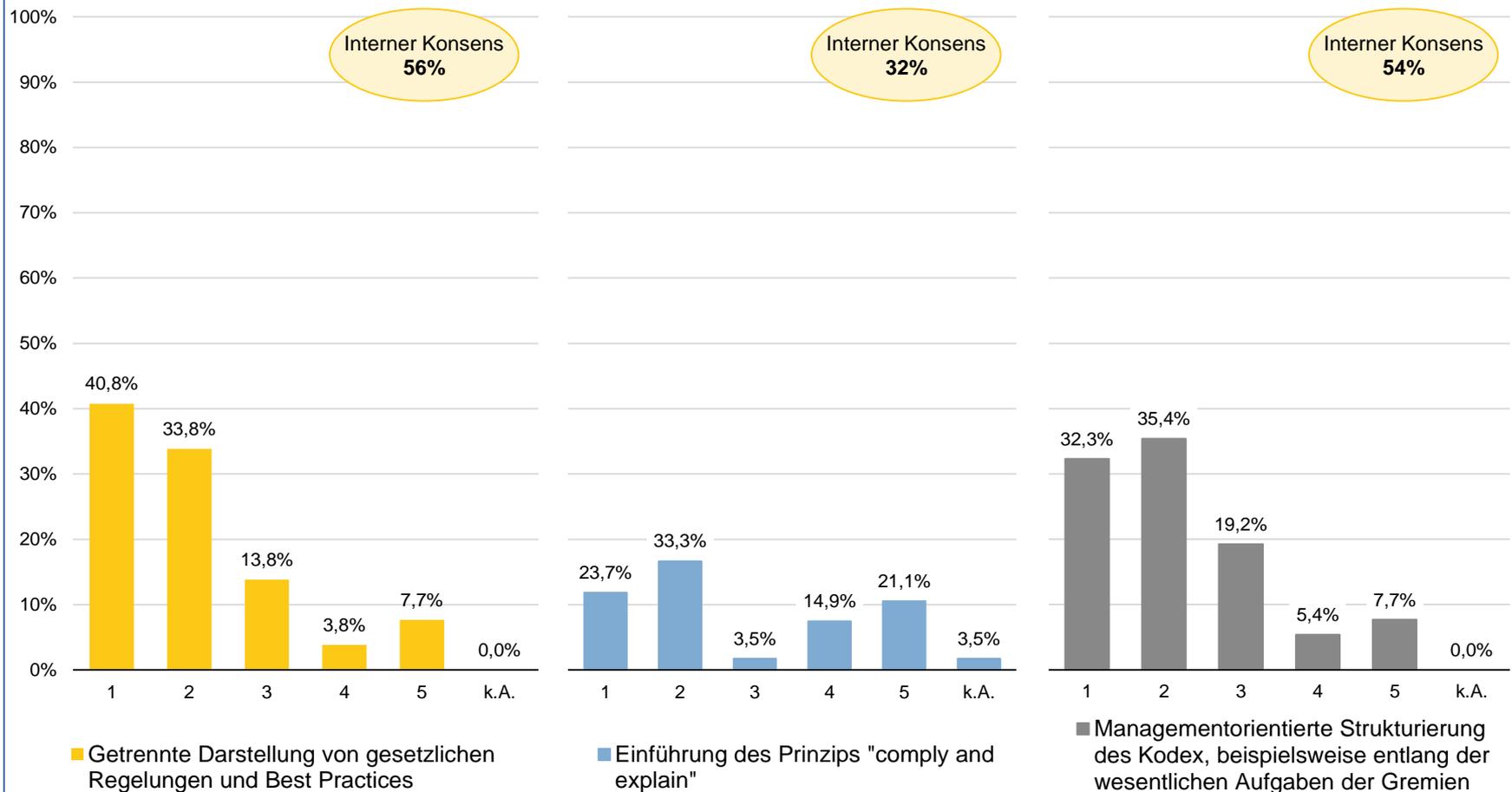
#### Ausgewählte Kommentare:

- „Überprüfung jährlich, Vorschläge zur Anpassung und Konsultationsverfahren je nach Feststellungen ca. alle 2-3 Jahre“
- „Längerfristigen Fahrplan / bessere Transparenz über anstehende bzw. in Diskussion befindliche Themen schaffen.“
- „Ähnlich wie die Standards des IDW für Wirtschaftsprüfer haben größere Intervalle den Vorteil höherer Reflexion sowie einer besseren Akzeptanz.“
- „Man sollte sich nach der best practice in Europa richten.“

## Frage 4: Maßnahmen zur Verbesserung des Kodex

Die diskutierten Verbesserungsvorschläge werden insgesamt mehrheitlich begrüßt - Einführung „comply AND explain“ mit geringster Zustimmung

„Könnten Ihrer Auffassung nach die nachfolgenden Maßnahmen zu einer Verbesserung des Kodex beitragen?“  
 (1 = vollkommen bis 5 = in keiner Weise; Angaben in Prozent; Interner Konsens in % = Übereinstimmung der Befragten)

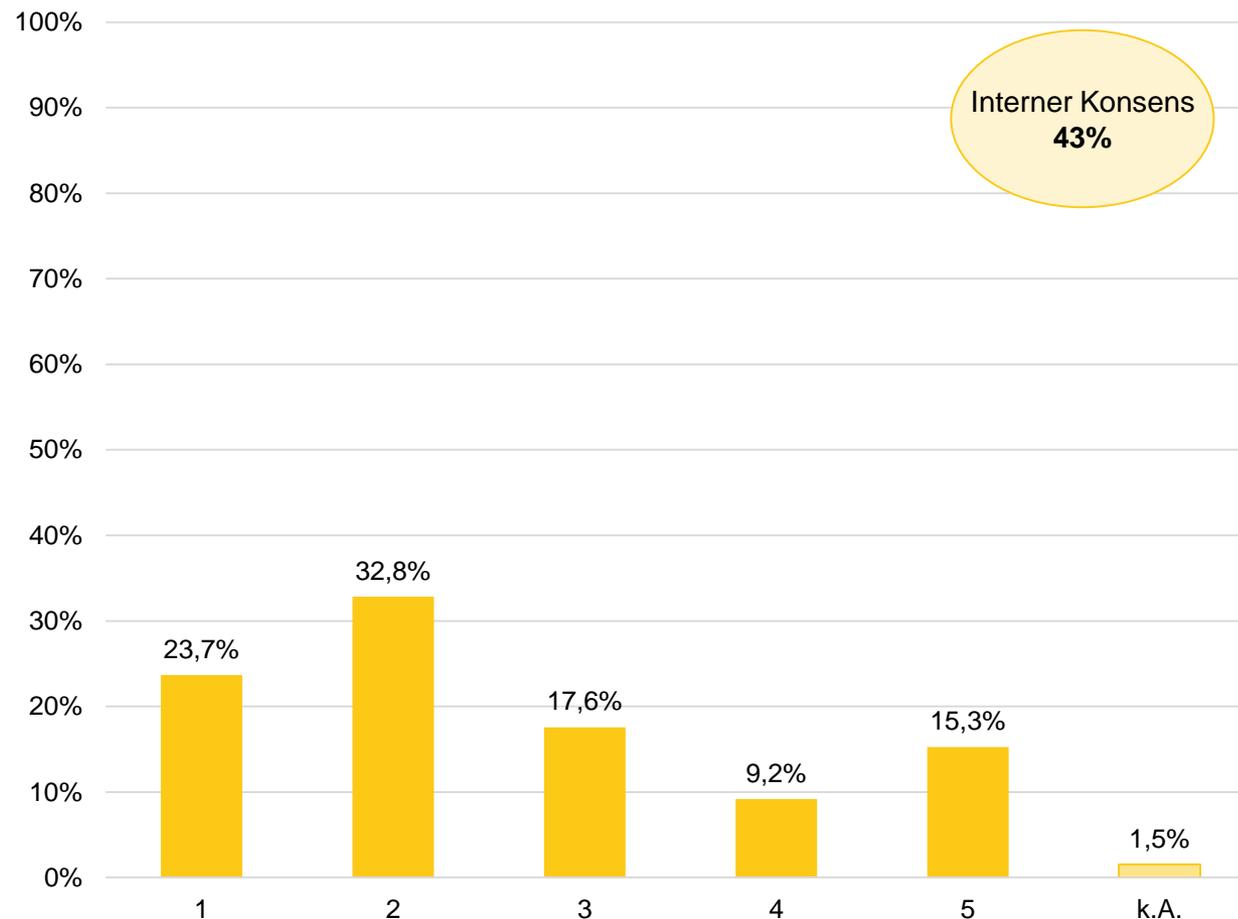


## Frage 5: Empfehlungen zur Vereinfachung der Vergütungssysteme

Die Aufnahme konkreter Empfehlungen zur Vereinfachung der Vergütungssysteme hält die Mehrheit der Befragten für sinnvoll

„Würde Ihrer Ansicht nach die Aufnahme konkreter Empfehlungen zur Vereinfachung der Vergütungssysteme in den Kodex positive Auswirkungen auf die Wirksamkeit der Systeme haben?“

(1 = vollkommen bis 5 = in keiner Weise; Angaben in Prozent; Interner Konsens in % = Übereinstimmung der Befragten)



### Ausgewählte Kommentare:

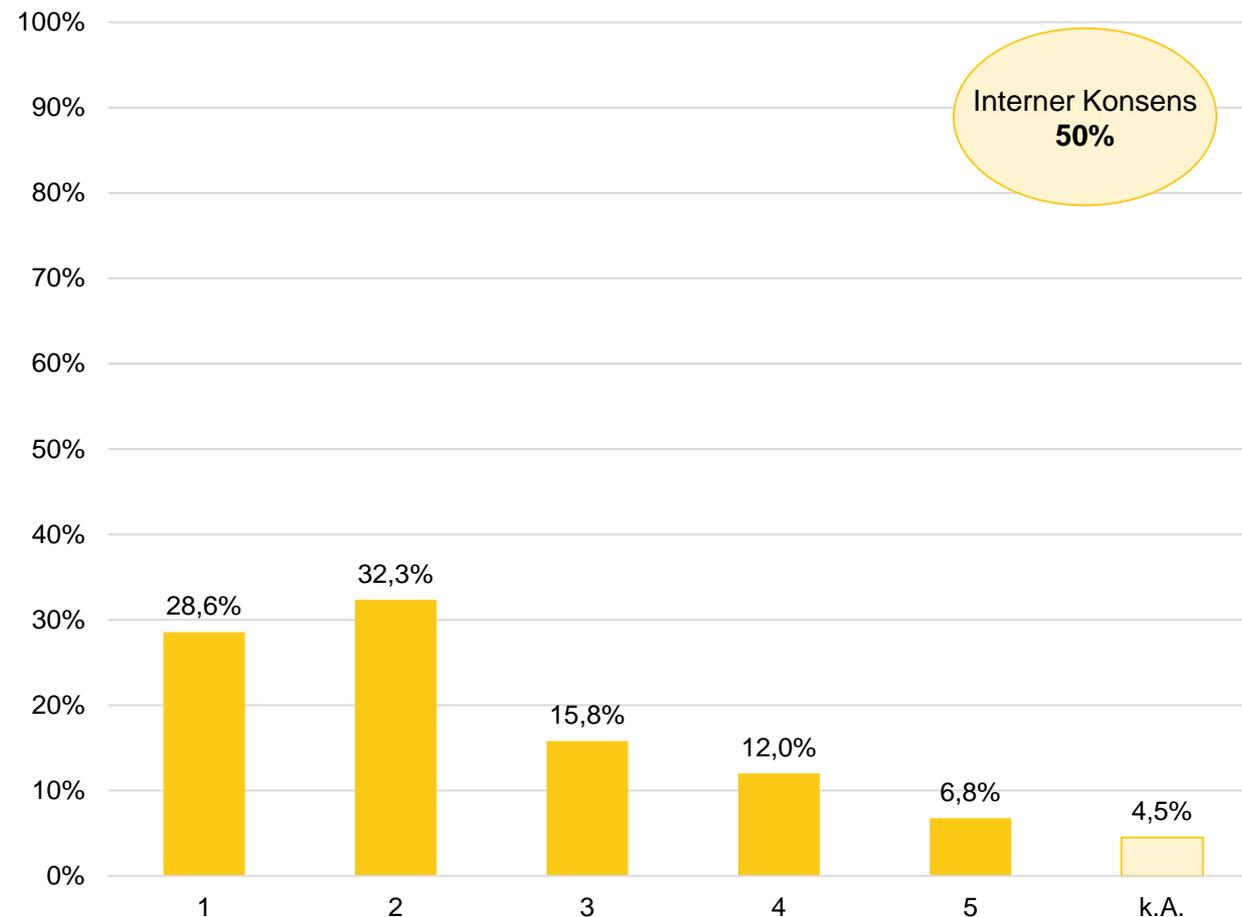
- „Ja, wäre gute Orientierung. Wichtig, dass es nur Empfehlungen sind.“
- „Falscher Ansatz - das ist den Unternehmen vorbehalten“
- „Aber nur wenn es nicht zu weiterer Komplexität führt“
- „Grundsätzliche Neuregelung der Vorstandsvergütung: Neben Bonus- sollten auch Malus-Komponenten als grundsätzlich verpflichtend eingeführt werden. Ebenso sollte die Nachhaltigkeitsperformance (messbar durch ESG-KPIs z.B. basierend auf GRI) des Unternehmens Einfluss auf die Bonus- und Malus-Komponenten haben.“

## Frage 6: Einführung Proportionalitätsprinzip

Obwohl eine Mehrheit der Befragten eine Differenzierung der Kodexanforderungen begrüßen würde, gibt es deutliche Warnungen vor Umsetzungsproblemen in der Praxis

„Würde Ihrer Auffassung nach die Einführung des Proportionalitätsprinzips (Differenzierung der Anforderungen nach z.B. Größe oder Risikobehaftung) sinnvolle Abweichungen vom Kodex begünstigen?“

(1 = vollkommen bis 5 = in keiner Weise; Angaben in Prozent; Interner Konsens in % = Übereinstimmung der Befragten)



### Ausgewählte Kommentare:

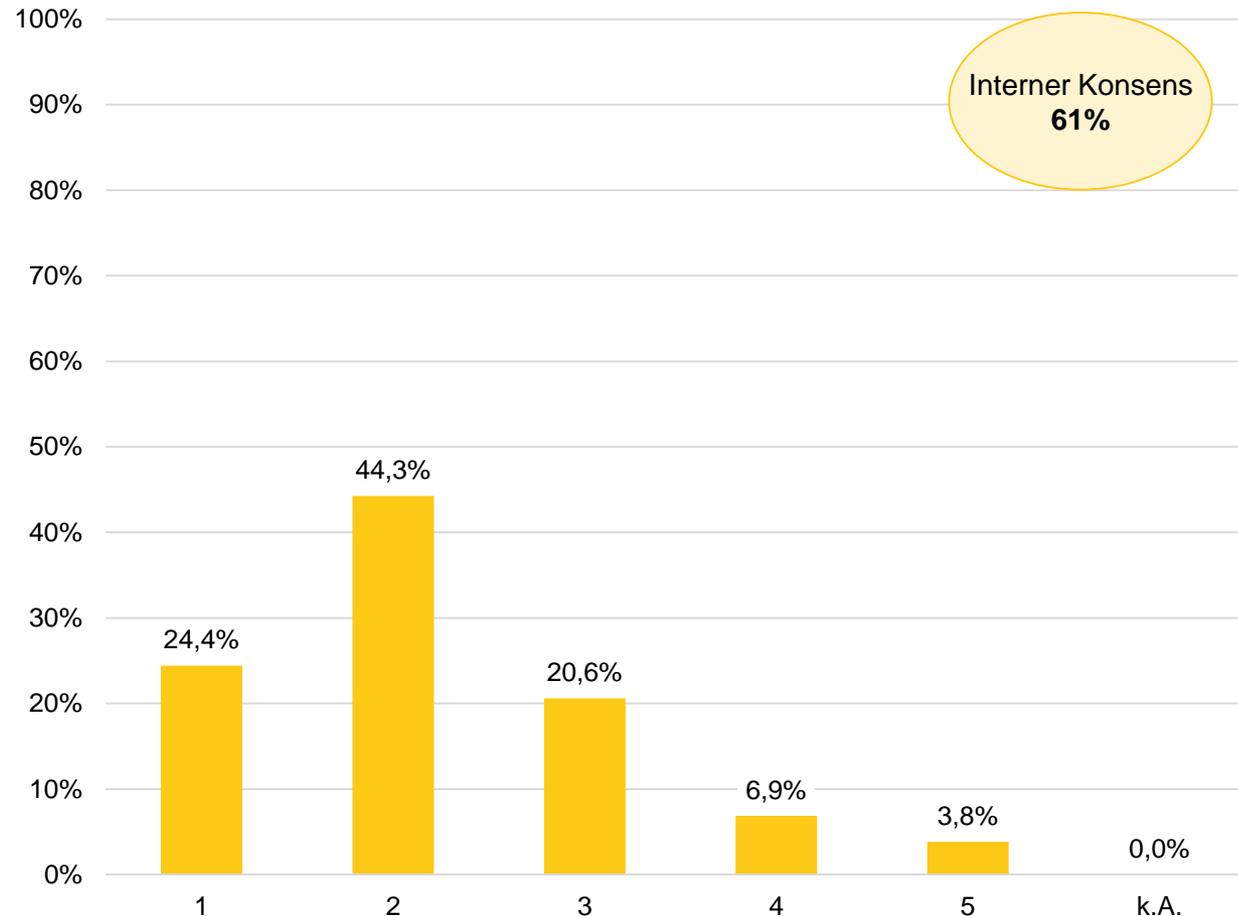
- „Positive Abweichungskultur jetzt schon möglich, wer verstehen will, kann auch jetzt schon verstehen, dass Abweichung kein Mangel, sondern auch Ausdruck guter Corporate Governance sind [...].“
- „Proportionalität kann einfach durch "explain" erreicht werden, ein Kodex sollte ein Kodex sein.“
- „[...] Keine Aufweichungen bei den AR-bezogenen Aspekten.“
- „Durch eine sinnvolle Differenzierung können KMU für sie sinnvolle Ansätze darlegen“
- „lediglich neuer Formalismus“

## Frage 7: Unterstützung der Aufsichtsratsmitglieder durch den Kodex

Der Kodex bietet aus Sicht der Befragten eine wertvolle Unterstützung für Aufsichtsratsmitglieder - inhaltliche Befassung durch den Aufsichtsrat zu intensivieren

„Sind Sie der Auffassung, dass der Kodex Aufsichtsratsmitglieder im Verständnis ihrer Aufsichtsrats Tätigkeit sowie bei der Ausübung des Mandats unterstützt?“

(1 = vollkommen bis 5 = in keiner Weise; Angaben in Prozent; Interner Konsens in % = Übereinstimmung der Befragten)



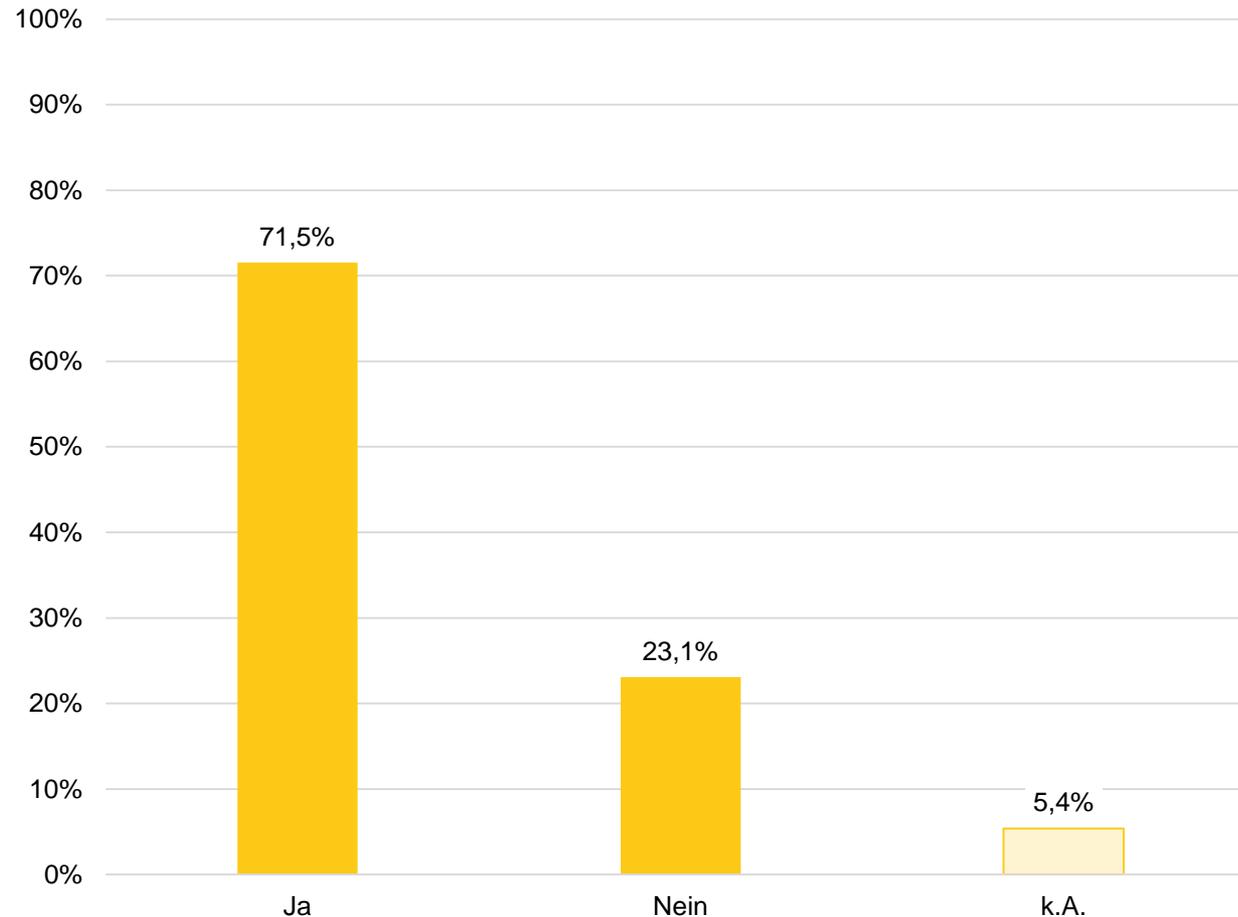
### Ausgewählte Kommentare:

- „In der Regel werden die Corporate Governance Verpflichtungen gemeinsam mit den Juristen abgehakt. Eine wirkliche inhaltliche Auseinandersetzung findet selten statt.“
- „Ja, ist eine Leitplanke“
- „Vollkommen, solange der Aufsichtsrat den Kodex aktiv als Instrument nutzt und seinerseits das Instrument kritisch betrachtet.“
- „AR nimmt seine Kontroll- und Korrektivfunktion dem Vorstand gegenüber oft nicht wahr und scheut Konflikte mit der Unternehmensführung“

## Frage 8: Kompetenzmatrix als Empfehlung zur Aufsichtsratsbesetzung

Nahezu drei Viertel der Befragten befürworten die Aufnahme einer Empfehlung zur Nutzung einer Kompetenzmatrix in den Kodex

„Sollte im Kodex die Nutzung einer Kompetenzmatrix als Empfehlung für eine systematische, kompetenzorientierte Aufsichtsratsbesetzung aufgenommen werden?“  
(Angaben in Prozent)



### Ausgewählte Kommentare:

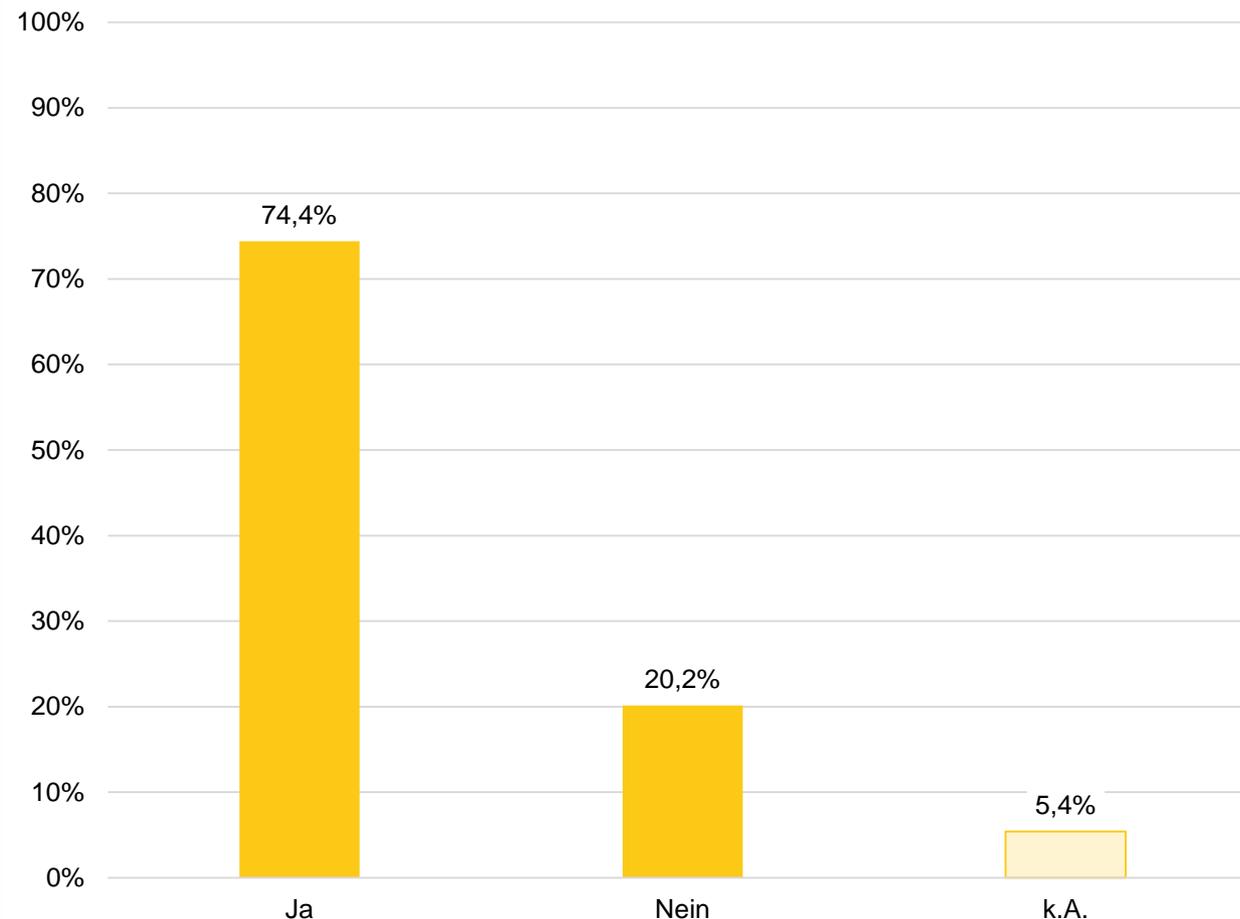
- „Durch langfristige Nachfolgeplanung und größere Transparenz über Besetzungsentscheidungen zu unterstützen.“
- „allerdings nur zur internen Aufarbeitung und ohne Veröffentlichungsverpflichtung“
- „Idee ist gut, aber nicht wieder formalisieren“
- „Anregung würde ausreichen“
- „insbesondere bei kleinen ARs wären Empfehlungen hilfreich“

## Frage 9: Kriterien-Katalog für die Bewertung von Unabhängigkeit

Die Aufnahme klarer Unabhängigkeitskriterien wird durch drei Viertel der Befragten als sinnvoll erachtet

„Sollte der Kodex einen klaren Katalog an Kriterien – positive wie negative Kriterien – aufführen, anhand derer entschieden werden kann, wer als unabhängig gilt?“

(1 = vollkommen bis 5 = in keiner Weise; Angaben in Prozent)

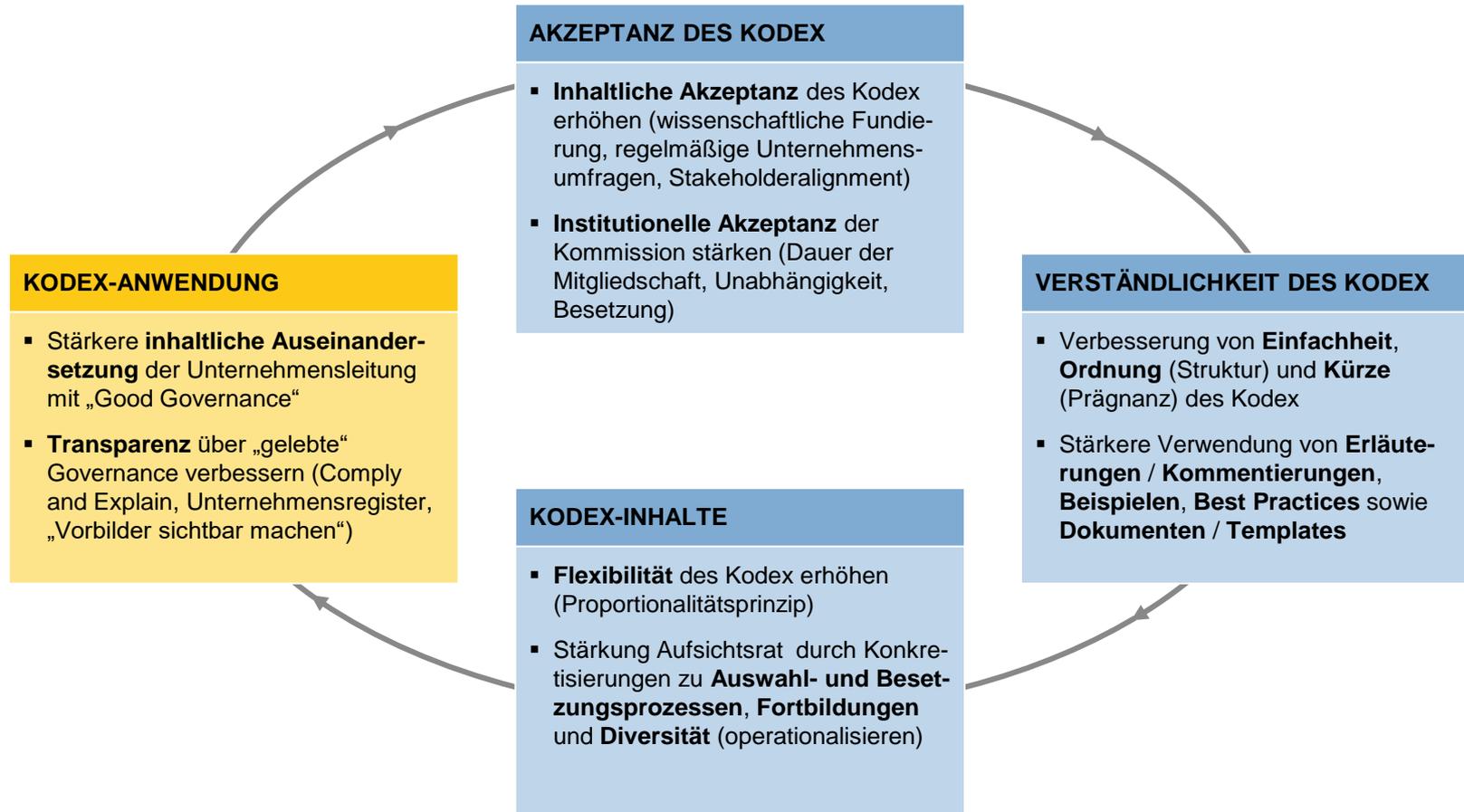


### Ausgewählte Kommentare:

- „Abschließender Katalog dürfte schwierig sein; klare Kriterien als Regelbeispiele wären aber hilfreich.“
- „Grundsätzlich ja, aber bitte nur als Leitlinie, um ggf. bestehende Besonderheiten zu reflektieren.“
- „Dies ist kontext- und Einzelfallabhängig“
- „Je spezifischer wir in einem Kodex werden, umso sperriger wird das Korsett, das wir damit schnüren würden.“

## Frage 10: Maßnahmen zur Steigerung der Wirksamkeit des Kodex

Die vorgeschlagenen Maßnahmen zielen auf eine größere Akzeptanz und Relevanz des Kodex - Emittenten und Investoren vom Kodexnutzen noch stärker überzeugen



► **Abweichungskultur fördert Proportionalität des Kodex**

# Agenda

1.

Teilnehmer

2.

Ergebnisse

3.

Fazit

## **Fazit**

Die Befragungsergebnisse ermöglichen klare Schlussfolgerungen zur Akzeptanz und Weiterentwicklung des DCGK

**1**

**SELBSTREGULIERUNGSMECHANISMUS DES KODEX HAT SICH BEWÄHRT**

**2**

**VORBILDFUNKTION DES KODEX („BEST PRACTICE“) WEITER STÄRKEN**

**3**

**ABWEICHUNGSKULTUR ERMÖGLICHT PROPORTIONALITÄT DER KODEXANWENDUNG**

**4**

**KODEX-AKZEPTANZ BEI EMMITENTEN UND INVESTOREN FÖRDERN**

**5**

**AUFSICHTSRAT MUSS VERANTWORTUNG FÜR IMPLEMENTIERUNG DER KODEXREGELUNGEN ÜBERNEHMEN**

## Ansprechpartner



**Prof. Dr. Peter Ruhwedel**

Financial Experts Association e.V.  
Mitglied des Vorstands  
ruhwedel@financialexperts.eu



**Prof. Dr. Stefan Siepelt**

Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V.  
Mitglied des Vorstands  
siepelt@adar.info



**Volker Potthoff**

ArMiD Aufsichtsräte Mittelstand in  
Deutschland e.V.  
Vorsitzender des Vorstands  
v.potthoff@armid.de