Lizenziert für Herrn Dr. Alexander v. Preen, Herrn Dr. Sebastian Pacher und Herrn Dr. Karl-Friedrich Raible.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

04.15

10 Jahre ZCG

10. Jahrgang
August 2015
Seiten 145–192

www.ZCGdigital.de

ZCG

Zeitschrift für Corporate Governance

Leitung und Überwachung in der Unternehmens- und Prüfungspraxis

Fachbeirat:

Prof. Dr. Alexander Bassen, Universität Hamburg
Prof. Dr. Dr. h. c. Theodor Baums, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main
Prof. Dr. Thomas Berndt, Universität St. Gallen
WP/StB Prof. Dr. Manfred Bolin, International School of Management, Dortmund
Dr. Christine Bortenlänger, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied Deutsches Aktieninstitut e.V.
Prof. Dr. Henning Herzog, Quadriga Hochschule Berlin
Ulrich Hocker, Hauptgeschäftsführer Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.
Prof. Dr. Anja Hucke, Universität Rostock
Prof. Dr. Annette G. Köhler, Universität Duisburg-Essen
Prof. Dr. Stefan Müller, Helmut Schmidt Universität Hamburg
Prof. Dr. Patrick Velte, Leuphana Universität Lüneburg
Prof. Dr. Axel von Werder, Technische Universität Berlin
WP/StB Prof. Dr. Norbert Winkeljohann, Mitglied des Vorstands PricewaterhouseCoopers AG/WPG
Prof. Dr. Henning Zülch, Handelshochschule Leipzig (HHL)

ZCG Management

Unternehmensführung im Wandel: Besonderheiten in Familienunternehmen [Dahm / Brückner / Heyenrath, 149]

Global Business Services [Schmitz / Drerup, 154]

ZCG Recht

DCGK: Zwischen Befolgungszwang und Abweichungskultur [Preen / Pacher / Raible, 162]

Kartellrechts-Compliance: Auch für KMU notwendig [Ehlers, 166]

Aktuelle Rechtsprechung zur Corporate Governance [Gebhardt, 173]

ZCG Prüfung

Die Entwicklung der Zusammensetzung und Vergütung des Aufsichtsrats im DCGK [Reinbacher / Shalchi / Felber, 177]

ZCG Rechnungslegung

Zum Entwicklungsstand des Integrated Reporting [Hillmer, 184]

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015 - (http://www.zcgdigital.de) 04.08.2015 - 13:39
5970309 8

72017

Lizenziert für Herrn Dr. Alexander v. Preen, Herrn Dr. Sebastian Pacher und Herrn Dr. Karl-Friedrich Raible.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Zwischen Befolgungszwang und Abweichungskultur

Status quo und Entwicklung rund um den DCGK

Dr. Alexander v. Preen / Dr. Sebastian Pacher / Dr. Karl-Friedrich Raible*

Seit seiner ersten Veröffentlichung im Jahr 2002 ist der DCGK deutlich umfangreicher geworden. In seiner ursprünglichen Fassung enthielt der Kodex 60 Empfehlungen, die aktuelle Fassung aus dem Jahr 2015 über 100. Auch in 2015 hat es wieder eine Novellierung des Kodex gegeben. Dieser Beitrag präsentiert die Ergebnisse einer aktuellen Kienbaum-Erhebung und zeichnet ein umfassendes Meinungsbild von Vorständen und Aufsichtsräten deutscher Unternehmen zum Status quo und zur zukünftigen Entwicklung des Kodex.

1. Einführung

Seit seiner ersten Veröffentlichung im Jahr 2002 ist der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) deutlich umfangreicher geworden. In seiner ursprünglichen Fassung enthielt der Kodex 60 Empfehlungen, die aktuelle Fassung aus 2015 bereits über 100. Doch in welche Richtung sollte sich der Kodex zukünftig entwickeln? Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Regulierung der Corporate Governance in Deutschland und in Europa sind neue Erkenntnisse und Meinungen zu diesem Thema von großer Bedeutung.

Im Rahmen der Novellierung der Aktionärsrechterichtlinie schlägt die Europäische Kommission beispielsweise vor, dass Unternehmen zur weiteren Verbesserung der Transparenz – zusätzlich zur Veröffentlichung von Entsprechens- und Abweichungserklärung zum DCGK – auch den Prozess erläutern sollen, der zur Entscheidung einer Nichtbefolgung von einzelnen Empfehlungen geführt hat. Zudem schlägt die EU-Kommission vor, dass Unternehmen bei einer Abweichung vom Kodex auch beschreiben sollen, welche Maßnahmen sie „stattdessen" ergriffen haben, um das „eigentliche Ziel" der betreffenden Empfehlung zu erreichen. Hinter diesen Forderungen verbirgt sich offenkundig die Vermutung, dass Entsprechenserklärungen in ihrer derzeitigen Form und in ihrem derzeitigen Umfang nicht ausreichen, um die Transparenzbedarfe von Aktionären und anderen Bezugsgruppen der Unternehmen vollständig zu befriedigen.

In einer aktuellen Erhebung hat Kienbaum gut 100 Vertreter Deutscher Unternehmen verschiedenster Branchen und Größenklassen nach ihrer Meinung zur bisherigen Auswirkung des DCGK auf die unternehmerische Praxis und zur zukünftigen Entwicklung des Kodex befragt. Bei gut 80 % der Studienteilnehmer handelt es sich um Vorstände oder Aufsichtsräte der befragten Unternehmen. Dabei waren wir vor allem an folgenden Fragen interessiert:

- Wie sollte der DCGK aus Sicht der Unternehmen weiterentwickelt werden?
- Welche Erfahrungswerte haben Unternehmen mit selbstverpflichtenden Regelwerken wie dem DCGK bisher gemacht?
- Wie gehen Stakeholder mit Abweichungen vom Kodex um?
- Gibt es in Deutschland eine funktionierende Abweichungskultur oder existiert hinsichtlich der Empfehlungen des Kodex ein „de facto Befolgungszwang"?

Insgesamt – so das Ergebnis der Studie – stellen die Teilnehmer dem DCGK ein gutes Zeugnis aus. So hat die Einführung des DCGK nach Ansicht der Teilnehmer die Qualität der Corporate Governance in Deutschland spürbar verbessert und die Transparenz hinsichtlich guter Unternehmensführung insbesondere für internationale Investoren erhöht. Somit ist es nicht verwunderlich, dass die befragten Vorstände und Aufsichtsräte den Kodex gegenüber weiteren gesetzlichen Vorgaben vorziehen. Kritisch sehen die Studienteilnehmer die zunehmende Detailbefrachtung und den administrativen Aufwand, den die Befolgung des DCGK mit sich bringt. Aus ihrer Sicht sollten die Anzahl der Empfehlungen reduziert und die Pflicht der unterjährigen Aktualisierung der Entsprechenserklärungen abgeschafft werden. Neue Vorschriften, die den administrativen Aufwand für die Unternehmen zusätzlich erhöhen, dürften gerade vor diesem Hintergrund wenig zielführend für eine Verbesserung der Corporate Governance in Deutschland sein.

Hinsichtlich der Bewertung von Entsprechens- und Abweichungserklärungen zeigt die Studie ein differenziertes Meinungsbild. Im Schnitt sind die Befragten zwar durchaus der Ansicht, dass gut begründete Abweichungserklärungen zu mehr Transparenz für nationale und internationale Investoren führen. Jeweils gut ein Drittel der Teilnehmer stimmt jedoch auch der Aussage zu, dass Abweichungserklärungen in Deutschland zu selten genutzt werden und dass selbst gut begründete Abweichungen in der Öffentlichkeit oft nicht akzeptiert werden. Bei immerhin einem Viertel der Teilnehmer sind Abweichungen vom Kodex aus diesem Grund bereits unterblieben. Gerade in der öffentlichen Wahrnehmung muss also ein Umdenken stattfinden. Denn in vielen Fällen kann eine gut begründete Abweichung vom Kodex im Interesse der guten Unternehmensführung liegen.

* Dr. Alexander v. Preen ist Geschäftsführer und Partner; Dr. Karl-Friedrich Raible ist Mitglied der Geschäftsleitung und Partner; Dr. Sebastian Pacher ist Consultant und Assistent der Geschäftsführung; alle bei der Kienbaum Management Consultants GmbH.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015 - (http://www.zcgdigital.de) 04.08.2015 - 13:39

Lizenziert für Herrn Dr. Alexander v. Preen, Herrn Dr. Sebastian Pacher und Herrn Dr. Karl-Friedrich Raible.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

▶ Um eine funktionierende Abweichungskultur in Deutschland zu etablieren, sind mehr Mut von Seiten der Unternehmen und eine differenzierte Wahrnehmung von Seiten der Öffentlichkeit, der Medien und der Politik gefordert. ◀

Auch bei den Unternehmen selbst besteht noch Verbesserungsbedarf. Wie die vorliegende Studie zeigt, sind knapp 50 % der teilnehmenden Aufsichtsräte der Meinung, dass Abweichungserklärungen oft eher wenig über die tatsächlichen Beweggründe für eine Abweichung vom Kodex aussagen. Hier sind aus Sicht der Verfasser mehr Mut von Seiten der Unternehmen und eine differenziertere Wahrnehmung von Seiten der Öffentlichkeit, der Medien und der Politik gefordert, um eine funktionierende Abweichungskultur in Deutschland zu etablieren. Zusätzliche regulatorische und gesetzliche Eingriffe könnten diesem Prozess eher im Wege stehen.

2. Bisherige Erfahrungswerte mit dem DCGK

Trotz seiner weiten Verbreitung und der großen Resonanz in der Öffentlichen und der Fachpresse ist der DCGK nicht unumstritten. *Theisen* stellt beispielsweise fest, dass der Kodex vor dem Hintergrund des wachsenden Widerstands in der Unternehmenspraxis in eine multiple Existenzkrise geraten sei: „[O]hne Rücksichtnahme auf politische oder gesellschaftliche Gebote oder Ziemlichkeiten muss festgestellt werden, dass die Kodexidee in Deutschland gescheitert ist.“[1] Vor diesem Hintergrund sollte zunächst von den Studienteilnehmern in Erfahrung gebracht werden, wie sie die bisherige Auswirkung des DCGK auf die Corporate Governance in Deutschland beurteilen. Abb. 1 zeigt, dass die Mehrheit der teilnehmenden Aufsichtsräte (rund 64 %) der Aussage, dass die Empfehlungen und Anregungen des DCGK die Qualität der Corporate Governance im eigenen Unternehmen in den letzten Jahren spürbar verbessert hat, ganz oder teilweise zustimmt. Bei den Vorständen stimmen immerhin 41 % dieser Aussage voll oder teilweise zu, während sich knapp 50 % der Teilnehmer aus dieser Gruppe hinsichtlich dieser Frage eher neutral äußern.

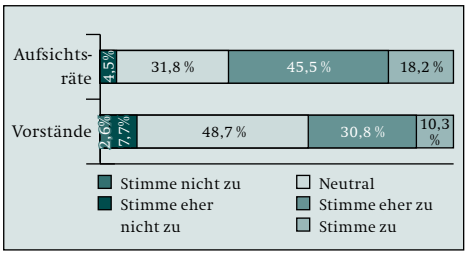

Abb. 1: Der DCGK hat die Qualität der Corporate Governance in meinem Unternehmen in den letzten Jahren spürbar verbessert

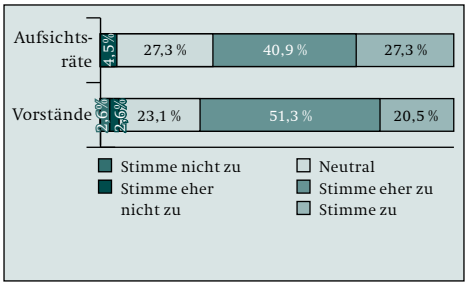

Abb. 2: Der Kodex hat das deutsche Corporate-Governance-System für internationale Investoren und Kapitalmarktteilnehmer transparenter und nachvollziehbarer gemacht

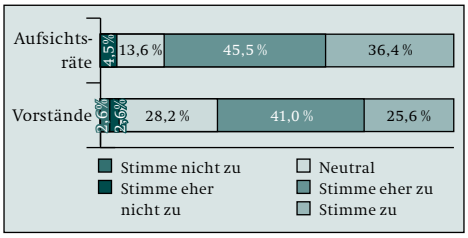

Abb. 3: Die zunehmende Detailbefrachtung des DCGK hat zu einer Komplexität geführt, durch die erhebliche Organisations-, Zeit- und Kostenbelastungen für die Unternehmen entstanden sind

Abb. 2 zeigt, dass jeweils eine große Mehrheit der teilnehmenden Aufsichtsräte (rund 68 %) und Vorstände (rund 72 %) der Ansicht sind, dass der Kodex das deutsche Corporate-Governance-System für internationale Investoren und Kapitalmarktteilnehmer transparenter und nachvollziehbarer gemacht hat. Somit ist die Grundhaltung der Vorstände und insbesondere der Aufsichtsräte hinsichtlich der Auswirkung des DCGK auf die Qualität der Corporate Governance im eigenen Unternehmen und auf die Informationsversorgung von Kapitalmarktteilnehmern zumindest in unserer Stichprobe als durchaus positiv zu bewerten.

Abb. 3 zeigt die Kehrseite der Medaille. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer – sowohl der Aufsichtsräte (rund 82 %) wie auch der Vorstände (rund 67 %) – ist der Ansicht, dass die zunehmende Detailbefrachtung des DCGK zu einer Komplexität geführt hat, durch die erhebliche Organisations-, Zeit- und Kostenbelastungen für die Unternehmen entstanden sind. Dem oben beschriebenen Nutzen des DCGK stehen also auch nicht unbeträchtliche Kosten gegenüber.

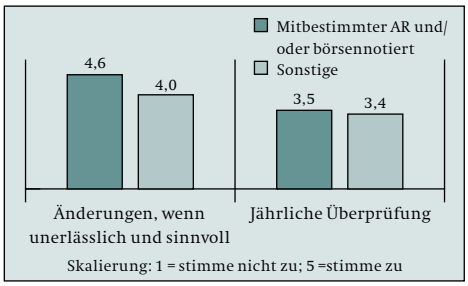

Abb. 4: Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen zur Stoßrichtung der zukünftigen Kodexentwicklung?

3. Stoßrichtung der zukünftigen Kodexentwicklung

Bei der Weiterentwicklung des Kodex ist zunehmend die neue Linie der DCGK-Regierungskommission erkennbar, die die derzeitige Fassung des Kodex als abgerundetes und ausreichendes Dokument ansieht. Neue oder geänderte Empfehlungen oder Anregungen sollen nur noch dann aufgenommen werden, wenn die Kommission davon überzeugt ist, dass sie unerlässlich und sinnvoll sind und dabei helfen, die sich ändernden Bedürfnisse von Wirtschaft und Investoren besser zu berücksichtigen. Wie Abb. 4 verdeutlicht, entspricht die Kommission mit dieser Linie dem Wunsch vieler Studienteilnehmer. So findet die Aussage, dass Kodexänderungen nur noch dann erfolgen sollten, wenn sie unerlässlich und sinnvoll sind, gerade unter den Vertretern mitbestimmter und/oder börsennotierter Unternehmen sehr große Zustimmung. Eine jährliche Überprüfung des DCGK im Hinblick auf neuere Entwicklungen in der nationalen oder internationalen Gesetzgebung oder auf den Kapitalmärkten wird im Schnitt eher neutral bewertet.

Ganz konkret wünschen sich viele Studienteilnehmer eine Verschlankung des Kodex, was auch von Experten in den letzten Jahren immer wieder gefordert wurde.

1 Vgl. Theisen, DB 2014 S. 2057–2064.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015 - (http://www.zcgdigital.de) 04.08.2015 - 13:39

Lizenziert für Herrn Dr. Alexander v. Preen, Herrn Dr. Sebastian Pacher und Herrn Dr. Karl-Friedrich Raible.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

▶ Nach Ansicht der Studienteilnehmer schaffen gut formulierte Abweichungserklärungen mehr Transparenz für nationale und internationale Stakeholder. ◀

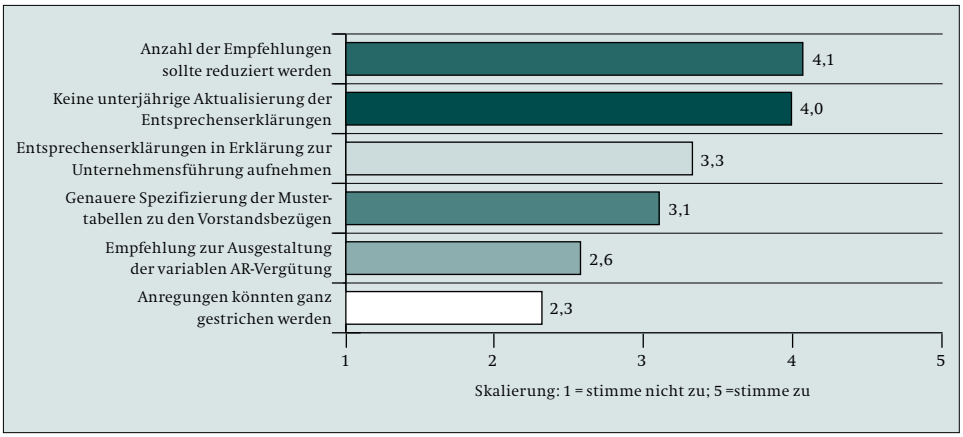

Abb. 5: Wie bewerten Sie folgende Aussagen zur Stoßrichtung der zukünftigen Kodexentwicklung?

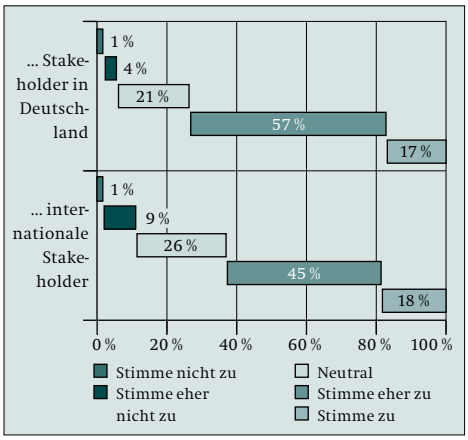

Abb. 6: Eine gut begründete Abweichungserklärung führt zu mehr Transparenz hinsichtlich guter Unternehmensführung für ...

Hier sprechen sich die Teilnehmer vor allem dafür aus, dass die Anzahl der Empfehlungen reduziert wird. Zudem wird der Vorschlag unterstützt, dass Entsprechenserklärungen nicht weiterhin unterjährig aktualisiert werden müssen. Den weiteren Aussagen zu möglichen Kodexänderungen stehen die Teilnehmer eher neutral oder gar ablehnend gegenüber. Insbesondere eine vollständige Streichung der Anregungen wird von den Studienteilnehmern eher abgelehnt (siehe Abb. 5).

4. Entsprechenserklärungen und Abweichungskultur

Der erste Corporate Governance Kodex wurde in Großbritannien im Jahr 1992 durch die Cadbury-Kommission eingeführt. Dem Beispiel der Cadbury-Kommission folgend, beruht auch der DCGK auf dem sog. „comply-or-explain"-Prinzip. Demnach müssen Unternehmen die Empfehlungen des Kodex nicht zwangsläufig befolgen, müssen Abweichungen aber in einer Entsprechenserklärung veröffentlichen und seit 2009 auch begründen. Seit der Einführung des ersten Corporate Governance Kodex gibt es eine lebhafte Debatte darüber, ob und inwiefern derartige Entsprechens- oder Abweichungserklärungen zu einer guten Corporate Governance beitragen. Abb. 6 zeigt, dass gut formulierte Abweichungserklärungen nach Ansicht der Studienteilnehmer mehr Transparenz für nationale und internationale Stakeholder schaffen. Die Ansichten der teilnehmenden Vorstände und

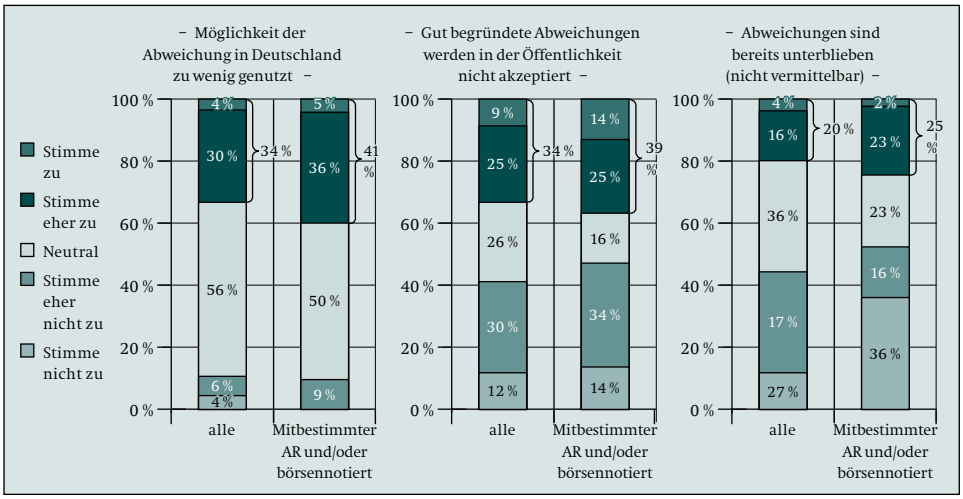

Abb 7: Wie bewerten Sie folgende Aussagen zu den Abweichungen vom DCGK?

Aufsichtsräte unterscheiden sich diesbezüglich nur geringfügig, wobei die Zustimmung zu beiden Aussagen in der Gruppe der Aufsichtsräte etwas höher ausfällt.

Zudem haben wir die Studienteilnehmer mit einigen Aussagen zu Abweichungen vom Kodex konfrontiert und sie gebeten, diese Aussagen zu bewerten. Abb. 7 zeigt, dass immerhin 34 % der Teilnehmer der Aussage zustimmen, dass die Möglichkeit zur Abweichung vom Kodex in Deutschland zu selten genutzt wird. Ebenfalls 34 % der Befragten sind der Ansicht, dass auch gut begründete Abweichungen häufig von der Öffentlichkeit nicht akzeptiert werden. Ein Viertel der Teilnehmer stimmt der Aussage zu, dass Abweichungen vom Kodex in ihrem Unternehmen bereits unterblieben sind, weil diese bestimmten Stakeholdern nicht oder nur schwer zu vermitteln waren.

Abb. 8 (auf S. 165) zeigt, dass die Teilnehmer der Ansicht sind, dass Abweichungserklärungen in Unternehmen mit guter Corporate Governance eher leicht zu formulieren sind. Auch stimmen sie der Aussage eher zu, dass die Reaktionen der Stakeholder bei Entsprechenserklärungen mit hoher Aussagekraft positiver ausfallen. Abweichungen mit geringer Aussagekraft führen nach Meinung der Teilnehmer hingegen zu einer Verschlechterung der Corporate Governance. Vorstände bewerten die o. g. Aspekte durchweg neutraler als Aufsichtsräte.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015 - (http://www.zcgdigital.de) 04.08.2015 - 13:39

Lizenziert für Herrn Dr. Alexander v. Preen, Herrn Dr. Sebastian Pacher und Herrn Dr. Karl-Friedrich Raible.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

▶ Die Etablierung einer „Abweichungskultur" ist der Schaffung neuer regulatorischer Vorgaben deutlich vorzuziehen. ◀

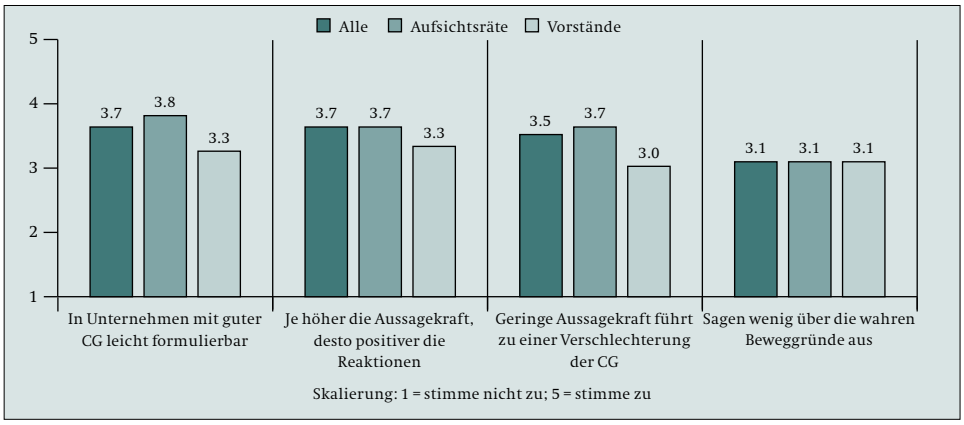

Abb. 8: Wie bewerten Sie folgende Aussagen zu Abweichungs-/Entsprechenserklärungen zum DCGK?

Häufig wird Entsprechens- oder Abweichungserklärungen vorgeworfen, dass sie wenig über die tatsächlichen Beweggründe für eine Abweichung vom Kodex und über die ergriffenen Maßnahmen der Unternehmen aussagen: *„[I]nwieweit dem erklärten Entsprechen aber im Einzelfall auch ein entsprechendes Verhalten folgt, ist wegen der überwiegend verbal differenzierten und wenig konzisen wie präzisen Formulierungen der Empfehlungen sowie fehlender konkreter Vorgaben („benchmarks") kaum messbar."*[2] Abb. 9 zeigt, dass immerhin 41 % der Befragten der Aussage, dass Abweichungserklärungen wenig über die wahren Gründe einer Abweichung aussagen, zustimmen. Bei der Qualität der veröffentlichten Entsprechens- oder Abweichungserklärungen ist also nach Meinung vieler Studienteilnehmer noch Luft nach oben.

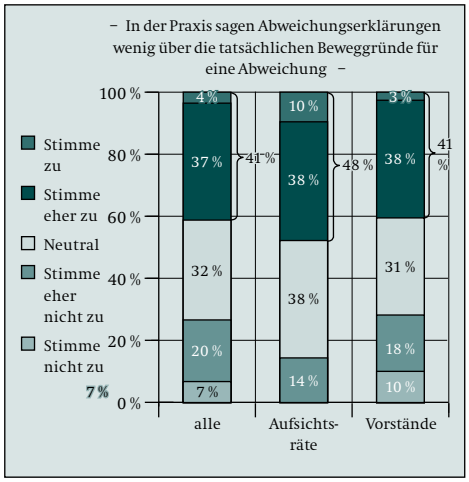

Abb. 9: Wie bewerten Sie folgende Aussagen zu Abweichungs-/Entsprechenserklärungen zum DCGK?

5. Diskussion und Fazit

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, ein Meinungsbild von Aufsichtsräten und Vorständen deutscher Unternehmen hinsichtlich der Wirkung und der zukünftigen Entwicklung des DCGK zu zeichnen. In der betrachteten Stichprobe – die sich in weiten Teilen aus Aufsichtsräten und Vorständen deutscher Unternehmen zusammensetzt – ließ sich eine positive Grundstimmung gegenüber dem Kodex feststellen. Die Teilnehmer waren im Schnitt der Ansicht, dass der DCGK zu mehr Transparenz für nationale und internationale Kapitalmarktteilnehmer und andere Bezugsgruppen beiträgt und dass der Kodex gesetzlichen Regelungen vorzuziehen ist. Äußerungen, wonach der Kodex insbesondere von Vertretern der Wirtschaftspraxis wenig honoriert und akzeptiert wird, kann diese Studie somit ein Stück weit entkräften. Zudem unterstützen die Teilnehmer überwiegend auch die neue Leitlinie der DCGK-Kommission, wonach Änderungen des Kodex nur noch dann erfolgen sollen, wenn sie sich als unerlässlich und sinnvoll herausstellen.

Es gibt jedoch auch Anlass zur Verbesserung. Von vielen Teilnehmern wurde die zunehmende Detailbefrachtung des Kodex kritisiert. Diese hohe Komplexität hat zu einer hohen Zeit- und Kostenbelastung für viele Unternehmen geführt. Ein recht hoher Anteil der teilnehmenden Aufsichtsräte und Vorstände war zudem der Meinung, dass das Instrument der Abweichungserklärung in Deutschland noch zu wenig genutzt wird. Eine mögliche Ursache hierfür könnte sein, dass laut der Studie selbst gut begründete Abweichungserklärungen von der Öffentlichkeit häufig nicht akzeptiert werden. Allein aus diesem Grund ist – wie der vorliegende Beitrag zeigt – die Veröffentlichung einer Abweichungserklärung in einigen Unternehmen bereits unterblieben. Immerhin gut 40 % der Studienteilnehmer waren zudem der Ansicht, dass Abweichungserklärungen oft wenig über die wahren Beweggründe hinter einer Abweichung aussagen.

Insgesamt deutet die Studie darauf hin, dass sowohl in den Unternehmen wie auch in der Öffentlichkeit, den Medien und der Politik mehr getan werden muss, um eine Kultur zu schaffen, in der gut begründete Abweichungen vom Kodex als wertvoller Bestandteil guter Unternehmensführung akzeptiert und honoriert werden.

Die Etablierung einer solchen „Abweichungskultur" ist aus unserer Sicht der Schaffung neuer regulatorischer Vorgaben deutlich vorzuziehen – so wie es die geschäftsführende Direktorin des Internationalen Währungsfonds (IWF), *Christine Lagarde*, kürzlich in einem anderen Kontext festgestellt hat:

„[U]ltimately, we need more individual accountability. Good corporate governance is forged by the ethics of its individuals. That involves moving beyond corporate ‚rules-based' behavior to ‚values-based' behavior. (...) In the Aristotelian tradition, virtues are molded from habit — developing and nurturing good behavior over time."[3]

2 Vgl. Theisen, DB 2014 S. 2057–2064.
3 Vgl. unter http://www.imf.org/external/np/speeches/2015/050615.htm.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015 - (http://www.zcgdigital.de) 04.08.2015 - 13:39