

German Code of Corporate Governance (GCCG)

vorgelegt

vom

**Berliner Initiativkreis
German Code of Corporate Governance**

Berlin: 6. Juni 2000

www.gccg.de

Im Initiativkreis haben mitgewirkt:

Prof. Dr. Axel **v. Werder** (Sprecher)
Technische Universität Berlin

Prof. Dr. Wolfgang **Bernhardt**
Industrieberater und Honorarprofessor an der Universität Leipzig

Heinz **Dürr**
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Dürr AG

Dr. Clemens **Grosche**
Geschäftsführender Gesellschafter der Matrix Gesellschaft für
Unternehmensentwicklung mbH

Heinrich Augustinus **Graf Henckel von Donnersmarck**
Unicorn Consultants GmbH

Norbert **Nelles**
Mitglied des Vorstands der Karstadt/Quelle Holding AG

Dr. Martin **Peltzer**
Rechtsanwalt und Notar

Prof. Dr. Klaus **Pohle**
Stellv. Vorsitzender des Vorstands der Schering AG
und Honorarprofessor an der Technischen Universität Berlin

Dr. Ernst F. **Schröder**
Persönlich haftender Gesellschafter der Dr. August Oetker KG

Dr. Alfons F. **Titzrath**
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Dresdner Bank AG

Inhalt

Präambel.....	4
I. Grundordnung der Corporate Governance.....	6
II. Kernprozesse der Corporate Governance.....	9
1. Personelle Besetzung des Vorstands	9
2. Informationsversorgung des Aufsichtsrats	12
3. Entscheidungsfindung bei wesentlichen Weichenstellungen.....	14
4. Pflege der Diskussionskultur.....	15
III. Governancestandards für den Vorstand	17
1. Grundprinzipien des Vorstandshandelns	17
2. Aufgaben des Vorstands	17
3. Organisation des Vorstands.....	19
4. Entscheidungsfindung und Willensbildung	20
5. Persönliches Verhalten.....	21
6. Vergütung des Vorstands.....	22
IV. Governancestandards für den Aufsichtsrat	23
1. Grundprinzipien des Aufsichtsratshandelns	23
2. Aufgaben des Aufsichtsrats	24
3. Organisation des Aufsichtsrats.....	25
4. Personelle Besetzung der Anteilseignerseite des Aufsichtsrats	26
5. Verfahren der Überwachung	27
6. Persönliches Verhalten.....	29
7. Vergütung des Aufsichtsrats	29
V. Governancestandards für Anteilseigner und Arbeitnehmer	30
1. Rechte der Anteilseigner	30
2. Mitbestimmung der Arbeitnehmer.....	31
VI. Governancestandards zur Transparenz und Prüfung	33
1. Rechnungslegung und Publizität.....	33
2. Abschlussprüfung	34
VII. Corporate Governance in geschlossenen Gesellschaften.....	36
VIII. Corporate Governance im Konzern.....	36
Berliner Thesen zur Corporate Governance.....	38

Präambel

Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Der vorliegende Kodex enthält Empfehlungen für die Ausgestaltung dieses Ordnungsrahmens, welche die Qualität der Unternehmensführung fördern sollen. Diese Empfehlungen beruhen auf der Überlegung, dass sich in einer globalisierten Wirtschaft die Modalitäten erfolgreicher Unternehmensführung zwar annähern. Gleichwohl können Governanceregeln nur dann zur Optimierung der Leitung und Überwachung beitragen, wenn sie auch die spezifischen gesetzlichen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Gegebenheiten des Sitzstaates (Domizilstaates) eines Unternehmens in Rechnung stellen. In diesem Sinne bilden die formulierten Leitlinien einen *German Code of Corporate Governance (GCCG)*, der Standards guter Leitung und Überwachung für Unternehmen aufzeigt, die ihre Wertschöpfungsaktivitäten in und von Deutschland aus entfalten.

Die Leitlinien behandeln Probleme und Prozesse der Unternehmensführung, die sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht als besonders kritisch für die Effizienz der Corporate Governance erweisen. Die hierfür aufgestellten Standards sind dabei in das geltende Unternehmensrecht eingebettet, welches namentlich das Gesellschafts-, Bilanz-, Kapitalmarkt- und Mitbestimmungsrecht umfasst. Die Kodexregelungen entsprechen materiell teilweise einschlägigen juristischen Vorschriften, nehmen überwiegend aber Detaillierungen und Ergänzungen existierender Rechtsnormen vor. Die Formulierung von Governancegrundsätzen in einem Regelwerk unterhalb der gesetzlichen Ebene bietet den Vorteil, Bestimmungen durch Fortschreibung des Kodex ungleich flexibler an geänderte Rahmenbedingungen und neue Erfahrungen anpassen zu können. Sie dient damit letztlich der Deregulierung.

Die Kodexregelungen verstehen sich als Leitungs- und Überwachungsstandards, die sich nach heutigem Stand des Managementwissens vielfach bewähren (*best practices*). Sie richten sich primär an große, börsennotierte Publikumsaktiengesellschaften. Zahlreiche Bestimmungen lassen sich jedoch auch analog auf Unternehmen mit anderen Eigentümerstrukturen (z. B.

Familiengesellschaften und weitere geschlossene Gesellschaften) übertragen und unter Konzernbedingungen anwenden. Ausgewählte Besonderheiten der Corporate Governance von geschlossenen Gesellschaften und Konzernen werden in zwei eigenen Abschnitten (VII. und VIII.) angesprochen.

Selbst bei einer Konzentration auf die Publikums-AG können generelle Regeln nicht sämtlichen Eigenarten eines Unternehmens Rechnung tragen. Im Einzelfall kann daher von den Kodexempfehlungen auch abgewichen werden, wenn hierfür gute Gründe vorliegen und kein zwingendes Recht entgegensteht. Ferner enthält der GCCG lediglich Kernbestimmungen für Aspekte der Leitung und Überwachung, die für die Funktionsfähigkeit der Corporate Governance von zentraler Bedeutung sind und sich für unternehmensübergreifende Regelungen anbieten. Er folgt damit dem Subsidiaritätsgedanken und lässt Raum für zusätzliche individuelle Governanceregeln der einzelnen Unternehmen.

Die Standards des GCCG sollen durch freiwillige Selbstbindung der Unternehmen Geltung erlangen. In Anbetracht der hohen und zukünftig noch wachsenden Anforderungen, die Anteilseigner, aber auch andere Bezugsgruppen an die Effizienz und Transparenz der Corporate Governance stellen, liegt es im strategischen Interesse der Unternehmen, ihre jeweiligen Modalitäten der Leitung und Überwachung zu überprüfen, sachgerechte Lösungen zu etablieren und diese aktiv zu kommunizieren. Zu diesem Zweck bietet es sich an, die Empfehlungen des GCCG als Checkliste aufzugreifen und – im Geschäftsbericht oder in gesonderten Unternehmensgrundsätzen zur Corporate Governance – darzulegen, welche Leitlinien übernommen werden und welchen Regeln aus welchen Gründen nicht gefolgt wird. Je konsequenter die Standards des GCCG im Unternehmen (z. B. durch Aufnahme in Verträge mit den Organmitgliedern sowie in die Geschäftsordnungen von Vorstand und Aufsichtsrat) umgesetzt und nach außen dokumentiert werden, um so größer ist die Chance, das Vertrauen der Stakeholder in das Unternehmen dauerhaft zu festigen und damit die Prosperität des Unternehmens nachhaltig zu steigern.

I. Grundordnung der Corporate Governance

1. Die Grundordnung legt das Zielsystem des Unternehmens und damit die oberste Richtschnur für die Unternehmensführung fest. Sie bestimmt ferner den prinzipiellen organisatorischen Rahmen für die Leitung und Überwachung des Unternehmens.
2. Ziel der Unternehmensführung ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Der Wert eines Unternehmens bemisst sich nach dem Ausmaß seiner Fähigkeit, die Ansprüche seiner Bezugsgruppen – der Stakeholder – zu erfüllen. Zu den Stakeholdern zählen vor allem die Anteilseigner (Shareholder), aber auch die Arbeitnehmer, die Kunden, die Kreditgeber und Lieferanten sowie die Allgemeinheit.
3. Im Kreis der Stakeholder kommt den Interessen der Anteilseigner als Risikokapitalgebern besondere Bedeutung zu. Die herausgehobene Stellung der Shareholder bedeutet allerdings keine einseitige Festlegung der Unternehmensführung auf eine strikte, am Börsenkurs gemessene, kurzfristige Maximierung des Shareholder-Value. Vielmehr muss die Unternehmensführung schon aus ökonomischen Gründen die Ziele der verschiedenen Bezugsgruppen austarieren, da letztlich alle Stakeholder jeweils ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten. Nur Unternehmen, die sowohl auf dem Kapitalmarkt als auch in den anderen Arenen des Wettbewerbs wie namentlich dem Absatzmarkt, dem Arbeitsmarkt (einschließlich des Marktes für Spitzenkräfte) und dem Beschaffungsmarkt als exzellente Marktpartner gelten, können daher ihren Wert auf Dauer und in überdurchschnittlichem Maße steigern. Aufgabe der Unternehmensführung ist es folglich, die Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens im Sinne einer "multiplen Exzellenz" für sämtliche relevanten Bezugsgruppen so attraktiv zu gestalten, dass diese jeweils möglichst weitgehend zur Prosperität des Unternehmens beitragen.

4. Die Organisation der AG ist charakterisiert durch die weitgehende Delegation der Unternehmensführung von den Anteilseignern auf gesonderte Organe sowie die institutionelle Trennung von Leitung und Überwachung. Kennzeichnend für die Verfassung deutscher Unternehmen ist ferner die abgestufte Einbindung der Arbeitnehmer durch verschiedene Formen der Mitbestimmung.
5. Die Hauptversammlung als Organ der Aktionäre entscheidet zwingend in bestimmten Grundlagenfragen sowie auf Verlangen des Vorstands. Sie wählt die Mitglieder des Aufsichtsrats, soweit diese – je nach Mitbestimmungssituation vollständig, zu zwei Dritteln oder zur Hälfte (Abschnitt V.) – von den Anteilseignern zu bestellen sind. Die Hauptversammlung bestimmt ferner den Abschlussprüfer. Der Aufsichtsrat wiederum wählt, überwacht und berät den Vorstand. Seine Kontrolltätigkeit wird durch den Abschlussprüfer, der eigenverantwortlich die Rechnungslegung des Unternehmens zu prüfen hat, unterstützt und ergänzt.
6. Mit dieser rechtlich fixierten Grundstruktur sind die Kompetenzen zur Unternehmensführung in der AG eindeutig verteilt. Der Vorstand bildet als Leitungsorgan das klare Entscheidungszentrum des Unternehmens. Der Aufsichtsrat hingegen fungiert als Überwachungsorgan, das den Vorstand im Sinne von checks and balances bestellt, kontrolliert, berät – und gegebenenfalls auch abberuft. Der Aufsichtsrat steht somit nicht gleichrangig neben oder gar über dem Vorstand. Er dient vielmehr zum Zweck der Gewaltenteilung als Gegengewicht, das den Einfluss des Vorstands auf die Geschicke des Unternehmens begrenzen, im Normalfall aber weder aufwiegen noch überwiegen kann und soll.
7. Leitlinien zur Corporate Governance haben der exponierten Stellung des Vorstands Rechnung zu tragen. Da die Verantwortung für die Entwicklung des Unternehmenswerts primär beim Leitungsorgan liegt, müssen der Vorstand und sein Handeln im Mittelpunkt effizienzfördernder Gov-

ernanceregeln stehen. Demgegenüber kommt den Standards für die Überwachungstätigkeit eine zwar ebenfalls wichtige, aber doch eher flankierende Bedeutung zu. Verfehlt ist insbesondere der Versuch, die Qualität der Unternehmensleitung durch Konzentration auf das Überwachungsorgan und den Abschlussprüfer in das Unternehmen "hineinprüfen" zu wollen. Anstelle einer solchen Kontroll- bzw. Aufsichtsratslastigkeit muss vielmehr das Ziel stehen, möglichst erfolgversprechende Modalitäten für die Leitung des Unternehmens zu etablieren. Im Fokus sachgerechter Regeln zur Corporate Governance deutscher Aktiengesellschaften steht daher der Vorstand.

8. In der skizzierten prinzipiellen Struktur der Kompetenzen zur Unternehmensführung sind erfolgskritische Führungsprozesse angelegt, die ein Zusammenspiel von Vorstand und Aufsichtsrat (sowie gelegentlich auch der Hauptversammlung) erfordern und sich daher nicht effizient aus der isolierten Organperspektive regeln lassen. Zu diesen Kernprozessen, die organübergreifend zu gestalten sind, zählen vor allem (siehe Abschnitt II.)

- die personelle Besetzung des Vorstands,
- die Informationsversorgung des Aufsichtsrats,
- die Entscheidungsfindung bei grundlegenden Weichenstellungen und
- die Pflege der Diskussionskultur.

9. Neben den Kernprozessen, die mehrere Organe gemeinsam betreffen, erfordert die Verankerung guter Corporate Governance auch getrennte Bestimmungen für den Vorstand (Abschnitt III.) und für den Aufsichtsrat (Abschnitt IV.). Ferner zählen zur Corporate Governance Regeln für die Anteilseigner und die Mitbestimmung (Abschnitt V.) sowie für die Transparenz und Publizität (Abschnitt VI.).

II. Kernprozesse der Corporate Governance

1. Personelle Besetzung des Vorstands

- 1.1. Die personelle Besetzung des Vorstands bildet einen der wichtigsten Faktoren des Unternehmenserfolgs. Der Qualität der Besetzungsentscheidungen ist daher im Rahmen der Corporate Governance besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Dabei ist namentlich auf eine ausgewogene Vielfalt der Qualifikationen und auf die Teamfähigkeit der einzelnen Vorstandsmitglieder zu achten.
- 1.2. Über die Auswahl der Mitglieder des Vorstands entscheidet der Aufsichtsrat. Die Sicherstellung einer optimalen Qualifikation der Vorstandsmitglieder gehört zu seinen vornehmsten Aufgaben. Die Entscheidung des Aufsichtsrats wird durch den Personalausschuss oder eine Findungskommission vorbereitet (Abschnitt IV. Nr. 3.4.). Der Personalausschuss übernimmt auch die Regelung der vertraglichen Beziehungen mit den Vorstandsmitgliedern wie z.B. den Abschluss der Dienst- und Ruhegehaltsverträge.
- 1.3. Um die Personalauswahl auf eine möglichst fundierte Entscheidungsgrundlage zu stellen, etabliert der Aufsichtsrat ein systematisches Besetzungsverfahren, das den Sachverstand des Vorstands einbindet. Dabei hängen die Verfahrensmodalitäten davon ab, ob ein unternehmensinterner oder ein externer Kandidat zu bestellen ist.
- 1.4. Die Rekrutierung der Vorstandsmitglieder aus den Reihen der eigenen Führungskräfte des Unternehmens stellt den Normalfall dar und ist Ergebnis einer planmäßigen Nachwuchsentwicklung. Der Vorstand soll aufgrund seiner Stellung als Leitungsorgan über besonders gute Einblicke in die jeweiligen Potentiale der Nachwuchskräfte verfügen. Infolgedessen ist es zweckmäßig, wenn die Vorstandsmitglieder (als Teil ih-

rer Leitungsfunktion) den Kreis potentieller Nachfolger auf eine überschaubare Zahl von Personen einengen. Dem Aufsichtsratsvorsitzenden wird von Zeit zu Zeit hierüber berichtet.

- 1.5. Die Hinweise des Vorstands dürfen die personellen Optionen des Aufsichtsrats allerdings nicht übermäßig beschränken. Aufgrund seines größeren Abstands kann und muss der Aufsichtsrat den Beitrag möglicher Kandidaten zu einem optimalen Qualifikationsprofil des Leitungsorgans objektiver beurteilen. Die Personalkenntnisse des Vorstands sind folglich mit der Neutralität des Aufsichtsrats zu kombinieren.
- 1.6. Um den Mitgliedern des Aufsichtsrats Gelegenheit zu geben, potentielle Kandidaten für ein Vorstandsamt systematisch kennen zu lernen, schlägt der Vorstand regelmäßig Personen des engeren Kreises der Nachwuchskräfte für Präsentationen im Aufsichtsrat und seinen Ausschüssen vor.
- 1.7. Sobald sich eine Vakanz im Vorstand abzeichnet, sollen die bisherigen Vorstandsmitglieder gemeinsam dem Personalausschuss des Aufsichtsrats konkrete Besetzungsvorschläge unterbreiten. Dabei sollen soweit möglich mehrere Alternativen aufgezeigt werden. Ungeachtet solcher eventueller Vorschläge des Leitungsorgans bleibt der Aufsichtsrat Herr des Besetzungsverfahrens. Der Aufsichtsratsbeschluss über die Vorstandsbesetzung darf nicht reine Formsache sein. Insbesondere widerspricht es den Regeln guter Corporate Governance in der AG, wenn der bisherige Vorstand oder gar allein der Vorstandsvorsitzende neue Vorstandsmitglieder faktisch kooptiert, weil das Bestellorgan passiv ist. Vielmehr müssen die Mitglieder des Aufsichtsrats die Besetzungsentscheidung inhaltlich selbst prägen, indem sie sich ein unabhängiges eigenes Urteil über die Qualifikation der zur Wahl stehenden Personen machen.

- 1.8. Stehen geeignete interne Kandidaten nicht zur Verfügung, ist eine verlässliche Nachfolgeplanung aufgrund von Spannungen im Vorstand nicht sichergestellt oder fallen Vorstandsmitglieder plötzlich aus, so müssen der Aufsichtsrat bzw. der Personalausschuss als Findungskommission stärker die Initiative zur Personalsuche ergreifen. In diesen Fällen werden die Mitglieder des Aufsichtsrats häufig auch auf ihre Netzwerke und auf Berater zurückgreifen, um qualifizierte Personen ausfindig zu machen. Für den Besetzungsbeschluss selbst gilt in solchen Situationen die Notwendigkeit der eigenen Urteilsbildung des Aufsichtsrats in besonderem Maße.
- 1.9. Unabhängig davon, ob ein Vorstandsmitglied aus dem Unternehmen oder von außerhalb berufen wird, sollte die Erstbestellung in der Regel zunächst auf höchstens drei Jahre befristet werden. Eine entsprechende gesetzliche Regelung ist empfehlenswert, um die praktische Durchsetzbarkeit dieser Begrenzung zu erleichtern.
- 1.10. Neben Neuberufungen zählen auch Vertragsverlängerungen sowie eventuelle Abberufungen von Vorstandsmitgliedern zu den wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat trifft diese Entscheidungen auf der Grundlage einer möglichst objektiven Leistungsbeurteilung. Zu diesem Zweck sind die individuellen Leistungen der einzelnen Vorstandsmitglieder einschließlich des Vorstandsvorsitzenden jährlich vom Personalausschuss systematisch zu evaluieren. Beurteilungsmaßstab bilden dabei die zielgerichtete Entwicklung des Unternehmens und die individuellen Beiträge der Vorstandsmitglieder hierzu.
- 1.11. Bestellungen von Vorstandsmitgliedern, deren Leistungen das vernünftigerweise zu erwartende Leistungsniveau unterschreiten, werden nicht verlängert. Gravierende Leistungsdefizite und Fehlleistungen führen als wichtiger Grund zur vorzeitigen Abberufung.

2. Informationsversorgung des Aufsichtsrats

- 2.1. Die Versorgung des Aufsichtsrats mit allen kontrollrelevanten Informationen ist entscheidende Voraussetzung einer funktionsfähigen Überwachung. Die Sicherstellung dieser notwendigen Informationsgrundlage der Überwachungstätigkeit ist Aufgabe des Vorstands ("Bringschuld") und des Aufsichtsrats ("Holschuld"). Aufgrund der Wissensasymmetrie beider Organe liegt die Hauptverantwortung indessen beim Vorstand.
- 2.2. Die generellen Informationspflichten des Vorstands ergeben sich aus dem vom Aufsichtsrat festgelegten Informationssystem. Das Aufsichtsrat-Informationssystem greift die gesetzlichen Berichtspflichten auf und konkretisiert die Inhalte, Frequenzen und formalen Modalitäten der zu vermittelnden Informationen mit Blick auf die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens.
- 2.3. Das Aufsichtsrat-Informationssystem legt auch fest, dass der Vorstand einmal jährlich über die strategische Entwicklung des Unternehmens und zu jeder Aufsichtsratssitzung über die wesentlichen Kenngrößen des laufenden Geschäfts berichtet. Dabei sind jeweils für die vergangene Periode die Soll- und Ist-Daten anzugeben und nennenswerte (negative wie positive) Soll-Ist-Abweichungen zu erklären. Ferner sind jeweils begründete Planungen der strategischen bzw. operativen Unternehmensaktivitäten vorzulegen.
- 2.4. Der Vorstand informiert darüber hinaus den Aufsichtsratsvorsitzenden unverzüglich und den Aufsichtsrat zeitnah über außergewöhnliche Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie der Leitung des Unternehmens von Bedeutung sind.
- 2.5. Der Aufsichtsrat, namentlich sein Vorsitzender und seine Ausschüsse fordern ihrerseits alle Informationen vom Vorstand an, die sie im Einzel-

fall zusätzlich für eine effiziente Wahrnehmung der Überwachungsaufgabe benötigen. Die aktive Definition des Zusatzbedarfs an Informationen ist wichtiger Bestandteil der Aufsichtsratspflichten.

2.6. Die vom Vorstand erteilten oder eingeholten Auskünfte müssen fundiert und prägnant sein. Sie dürfen weder überwachungserhebliche Informationslücken aufweisen noch durch eine zu große Informationsflut den Blick für das Wesentliche verstellen.

2.7. Berichte sind schriftlich zu erstatten. Die notwendigen Unterlagen sind den Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig, im Regelfall spätestens eine Woche vor jeder Sitzung zuzuleiten, damit eine intensive und ungestörte Kenntnisnahme möglich ist.

2.8. Sachfremde Informationsmonopole sind zu vermeiden. Der Informationsaustausch sollte nicht nur auf Plenarkontakte zwischen dem Gesamtvorstand und dem Gesamtaufsichtsrat sowie auf die Kommunikation zwischen den Vorsitzenden beider Gremien beschränkt sein. Um die Kommunikationsstrukturen flexibler und offener zu gestalten, sind vielmehr z. B. auch gelegentliche gemeinsame Gespräche des Vorstands mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats vorzusehen. Ein direkter Informationsdurchgriff auf Mitarbeiter am Vorstand vorbei ist auf (schwere) Krisensituationen begrenzt und steht nur dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats zu.

3. Entscheidungsfindung bei wesentlichen Weichenstellungen

- 3.1. Wohlverstandene checks and balances in der Unternehmensführung kommen darin zum Ausdruck, dass der Vorstand wichtige Weichenstellungen für das Unternehmen nicht alleine vornimmt. Er stimmt sie vielmehr vorher mit dem Aufsichtsrat ab und legt sie unter bestimmten Voraussetzungen auch der Hauptversammlung zur Letztentscheidung vor (Nr. 3.5.).
- 3.2. Der Vorstand fungiert als Initiator der Maßnahmen, während der Aufsichtsrat die Rolle des verständigen Diskussionspartners (sounding board) einnimmt. Die Entwicklung unternehmerischer Ideen und die fundierte Vorbereitung ihrer Umsetzung liegen danach im Verantwortungsbereich des Vorstands und seines organisatorischen Unterbaus. Der Aufsichtsrat dagegen hinterfragt die Erfolgsaussichten der präsentierten Vorhaben, indem er insbesondere die Plausibilität der aufgestellten Prognosen prüft und untersucht, ob die relevanten Risiken hinreichend berücksichtigt worden sind.
- 3.3. Der Diskussionsprozess zwischen Vorstand und Aufsichtsrat soll je nach Planungsstadium und Bedeutung der Maßnahmen verschiedene Personenkreise des Überwachungsorgans einbeziehen und dem Aufsichtsrat abgestufte Kompetenzen einräumen. Im frühen Vorfeld wichtiger Entscheidungen erfolgt lediglich eine Fühlungnahme mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats. Mit zunehmender Konkretisierung solcher Vorhaben soll im Regelfall auch das Aufsichtsratspräsidium bzw. ein Ausschuss des Aufsichtsrats eingebunden werden. Im späten Planungsstadium sind die Maßnahmen schließlich in den Aufsichtsrat insgesamt einzubringen.
- 3.4. Für besonders tiefgreifende Weichenstellungen formuliert der Aufsichtsrat in der Geschäftsordnung für den Vorstand einen Zustimmungsvorbehalt. Der Katalog zustimmungspflichtiger Maßnahmen umfasst u. a. be-

deutsame Veränderungen der Unternehmensziele, strategische Neuausrichtungen des Geschäftsfeldportfolios, Mergers & Acquisitions-Transaktionen, Veräußerungen maßgeblicher Beteiligungen, Grundsatzentscheidungen zu Übernahmeangeboten für das Unternehmen, weitreichende Neuordnungen der Rechts- und Organisationsstrukturen, massive Aufstockungen oder Reduzierungen der Belegschaft, Investitionen ab einer konkret festgelegten Größenordnung sowie alle sonstigen Entscheidungen, die der Zustimmung der Hauptversammlung bedürfen oder ihrer Beschlussfassung vorbehalten sind.

3.5. Nach der Abstimmung mit dem Aufsichtsrat lässt der Vorstand die Hauptversammlung in den gesetzlich ausdrücklich vorgeschriebenen Fällen sowie dann entscheiden, wenn grundlegende Struktur- und Leitungsmaßnahmen die Mitgliedschaftsrechte der Aktionäre in ihrem Kern berühren.

4. Pflege der Diskussionskultur

4.1. Regeln zur Corporate Governance können letztlich nur dann zur Qualitätssteigerung der Unternehmensführung beitragen, wenn die im Kodex und in den unternehmensindividuellen Governanceleitlinien niedergelegten Grundsätze auch tatsächlich "gelebt" werden. Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der aktiven Teilnahme aller Organmitglieder an den vorgesehenen Informations- und Entscheidungsprozessen zu. Nur durch eine engagierte Auseinandersetzung mit den jeweils anstehenden Leitungs- und Überwachungsfragen können die Führungsaufgaben des Vorstands wie des Aufsichtsrats wohl-fundiert erfüllt werden. Essentiell für das Funktionieren der Corporate Governance ist daher die Etablierung und Pflege einer offenen Diskussionskultur. Sie fördert die ausführliche und ausgewogene Erörterung der zu lösenden Managementprobleme und schöpft damit die Expertise der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder aus.

- 4.2. Die Entwicklung einer offenen Diskussionskultur in den Leitungs- und Überwachungsgremien obliegt vor allem den Vorsitzenden des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie ihrer Ausschüsse. Die Vorsitzenden ermuntern die Gremienmitglieder insbesondere, Entscheidungsvorschläge intensiv zu analysieren und ihre Erfahrungen einzubringen, um nach eventuellen Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Sie machen deutlich, dass die sachbezogene Hinterfragung geplanter Maßnahmen nicht als negative Kritik und Loyalitätsverstoß verstanden wird, sondern Ausdruck des erwünschten Engagements der Organmitglieder ist.
- 4.3. Der Aufsichtsratsvorsitzende fördert die Offenheit der Diskussion sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat. Er macht sich ein Bild von der Diskussionskultur im Vorstand. Im Aufsichtsrat plant er ausreichende Zeit für die Erörterung der Vorstandsvorlagen ein.
- 4.4. Zur abgewogenen Diskussion im Aufsichtsrat tragen die Vertreter der Arbeitnehmer bei. Die Einbringung ihrer speziellen Kenntnisse aus dem Unternehmen und der Belegschaft verbreitert die Informationsbasis und dient dem Ziel, Beschlüsse des Aufsichtsrats nach Möglichkeit im Konsens zu treffen und so ihre Umsetzung zu erleichtern.
- 4.5. Der Vorstand und der Aufsichtsratsausschuss für Corporate Governance (Abschnitt IV. Nr. 3.4.) erörtern jährlich die Effizienz der Diskussionsprozesse in und zwischen den Organen sowie Möglichkeiten zu ihrer kontinuierlichen Verbesserung.

III. Governancestandards für den Vorstand

1. Grundprinzipien des Vorstandshandelns

1.1. Der Vorstand führt die AG unter Beachtung der allgemein anerkannten Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung (GoU). Er richtet insbesondere das gesamte Vorstandshandeln an den folgenden drei generellen Leitlinien aus:

1.2. Alle Maßnahmen des Vorstands unterliegen dem Grundsatz der rechtlichen Zulässigkeit. Rechtsvorschriften sind hiernach innerhalb ihres jeweiligen territorialen Geltungsbereichs für sämtliche Vorstandshandlungen verbindlich. Die Auslegung unklarer Normen soll sich im Rahmen der Interpretationsspielräume bewegen, die in der jeweiligen Rechtspraxis üblich sind.

1.3. Alle Maßnahmen des Vorstands unterliegen dem Grundsatz der ökonomischen Zweckmäßigkeit. Sie sollen ex ante möglichst effektiv und effizient erscheinen, um den Unternehmenswert im Rahmen des Möglichen nachhaltig zu steigern. Die Zweckmäßigkeit unternehmerischer Maßnahmen wird nicht dadurch ausgeschlossen, dass sie vernünftig kalkulierte Risiken bergen und sich ex post als Fehlschlag erweisen.

1.4. Der Vorstand soll in angemessenem Maße die soziale Verantwortung des Unternehmens wahrnehmen und berücksichtigt jene ethischen Vorstellungen, ohne die eine soziale Marktwirtschaft nicht leben kann.

2. Aufgaben des Vorstands

2.1. Die Kernaufgaben des Vorstands bestehen darin, innerhalb seiner Kompetenzen sowie in Abstimmung mit Aufsichtsrat und Hauptversammlung die Grundrichtung der Unternehmensaktivitäten vorzugeben und eine

zweckmäßige Infrastruktur für den Wertschöpfungsprozess einzurichten. Der Vorstand trifft ferner Einzelfallentscheidungen und nimmt Kommunikations- sowie Kontrollaufgaben wahr, soweit sich diese Aktivitäten nicht delegieren lassen.

2.2. Der Vorstand bestimmt die Grundrichtung der Unternehmensaktivitäten durch die Konkretisierung der Unternehmensziele und durch die Festlegung der grundlegenden Strategien zur Zielerreichung.

2.3. Der Vorstand sorgt für die Infrastruktur durch Etablierung zweckmäßiger Rechts- und Organisationsstrukturen, die bei Bedarf geänderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Er trägt ferner Sorge für die Einrichtung und Weiterentwicklung zweckmäßiger Planungs- und Kontrollsysteme. Hierzu zählt auch das Risikomanagementsystem.

2.4. Der Vorstand muss diejenigen Beschlüsse fassen und damit auch selbst inhaltlich prägen, die sich aufgrund ihrer Bedeutung für das Gesamtunternehmen nicht auf nachgeordnete Führungskräfte übertragen lassen. Dies gilt insbesondere auch bei wichtigen Personalentscheidungen sowie für das Krisenmanagement.

2.5. Der Vorstand soll Kommunikationsaufgaben, die das Erscheinungsbild des Unternehmens für die Stakeholder wesentlich prägen, persönlich wahrnehmen.

2.6. Der Vorstand überwacht selbst (vor und neben dem Aufsichtsrat) systematisch den Erfolg seiner Beschlüsse. Er macht sich ferner bei Anzeichen für Unregelmäßigkeiten durch Stichproben ein eigenes Bild von der Funktionsfähigkeit der Kontrollsysteme und von der Qualität der delegierten Aktivitäten im Unternehmen.

3. Organisation des Vorstands

- 3.1. Das Unternehmen wird durch einen mehrköpfigen Vorstand geleitet. Der Vorstand soll im Normalfall mindestens drei und höchstens neun Mitglieder haben.
- 3.2. Der Vorstand hat eine Geschäftsordnung (Abschnitt IV. Nr. 2.2.). In der Geschäftsordnung wird u. a. die Grundstruktur der Aufgabenverteilung zwischen den Mitgliedern des Vorstands festgelegt. Dabei finden die nachstehenden Organisationsgrundsätze Beachtung.
- 3.3. Die Mitglieder des Vorstands nehmen gleichberechtigt an der Unternehmensführung nach dem Kollegialprinzip teil. Der Vorstand soll einen Vorsitzenden oder einen Sprecher haben. Der Vorstandsvorsitzende bzw. Vorstandssprecher ist primus inter pares (und nicht "CEO"). Er hat insbesondere keine Weisungsbefugnisse gegenüber den anderen Vorstandsmitgliedern.
- 3.4. Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen (Rahmenentscheidungen) obliegen dem Gesamtvorstand. Zu den Rahmenentscheidungen zählen insbesondere die Konkretisierung der Ziele des Unternehmens, die Festlegung der Unternehmensstrategien sowie wichtige infrastrukturelle Weichenstellungen. Beschlüsse, welche die Rahmenentscheidungen weiter detaillieren (Folgeentscheidungen), darf der Vorstand auf einzelne Vorstandsmitglieder oder Vorstands-ausschüsse delegieren.
- 3.5. Die einzelnen Vorstandsmitglieder erhalten jeweils spezielle Verantwortungsbereiche, für die sie als Sprecher (ohne eigene Entscheidungsbefugnisse außerhalb des Gesamtorgans) oder als Ressortleiter (mit bereichsbezogenen Entscheidungskompetenzen) zuständig sind. Dabei soll der Zuschnitt der Bereiche je nach Diversifikationsgrad des Unterneh-

mens und geographischer Reichweite seiner Aktivitäten sicherstellen, dass die wesentlichen Funktionen, Produkte und Märkte im Vorstand repräsentiert sind.

4. Entscheidungsfindung und Willensbildung

4.1. Der Vorsitzende oder Sprecher des Vorstands legt die Tagesordnung der Vorstandssitzungen fest. Jedes Vorstandsmitglied kann über den Vorsitzenden bzw. Sprecher Besprechungs- und Entscheidungspunkte auf die Tagesordnung setzen. In eiligen Fällen können insbesondere der Vorsitzende oder Sprecher des Vorstands, aber auch alle anderen Vorstandsmitglieder die Agenda der Vorstandssitzungen ad hoc erweitern. Reicht die Zeit nicht zur Behandlung aller Tagesordnungspunkte aus, wird umgehend eine weitere Sitzung des Vorstands anberaumt.

4.2. Der Vorstand trifft seine Entscheidungen auf der Grundlage einer systematischen Vorbereitung. Vorstandsentscheidungen werden vor ihrer Verabschiedung im Vorstand diskutiert. Die Diskussion ist ergebnisoffen zu führen und darf namentlich nicht durch Vorfestlegungen gegenüber Dritten faktisch schon präjudiziert sein.

4.3. Eine fundierte Entscheidungsvorbereitung erfordert vor allem, dass die Erwartungen über die Erfolgswirkungen geplanter Maßnahmen detailliert begründet werden. Dabei sind neben den Chancen auch die Risiken der Maßnahmen objektiv und ausgewogen zu berücksichtigen.

4.4. Alle Mitglieder des Vorstands erhalten die entscheidungsrelevanten Informationen und Unterlagen rechtzeitig vor den Sitzungen des Vorstands.

- 4.5. Maßnahmen, die nicht – z. B. in technischer oder marktlicher Hinsicht – miteinander verbunden sind, werden zur Vermeidung ineffizienter Paketlösungen jeweils einzeln beschlossen.
- 4.6. Der Vorstand strebt einstimmige Entscheidungen an. Ist eine solche nicht zu erreichen, entscheidet er nach einer Frist von mindestens 24 Stunden mit einfacher Mehrheit. Ein Vorsitzender des Vorstands kann gegen eine Mehrheitsentscheidung ein aufschiebendes Veto einlegen. Das Veto des Vorstandsvorsitzenden kann in der nächsten Vorstandssitzung durch die Mehrheit der Vorstandsmitglieder überstimmt werden.

5. Persönliches Verhalten

- 5.1. Vorstandsmitglieder verhalten sich persönlich stets loyal gegenüber ihrem Unternehmen. Sie dürfen keine eigenen Interessen verfolgen, welche im Widerspruch zu den Interessen des Unternehmens stehen. Schon der böse Schein muss vermieden werden.
- 5.2. Vorstandsmitglieder dürfen namentlich weder direkt noch indirekt über ihnen nahestehende Personen Geschäftschancen des Unternehmens an sich ziehen, Wettbewerber fördern oder wirtschaftliche Transaktionen mit dem Unternehmen durchführen, die nicht den üblichen Marktkonditionen entsprechen.
- 5.3. Beteiligungen von Vorstandsmitgliedern an anderen Unternehmen sind dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats gegenüber offenzulegen und auf eventuelle Interessenkonflikte zu überprüfen.
- 5.4. Die Übernahme von Aufsichtsratsmandaten in fremden Unternehmen sowie die Wahrnehmung anderer nennenswerter Nebentätigkeiten bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsratsvorsitzenden.

5.5. Der Vorstand ernennt einen Beauftragten, der Richtlinien für den Kauf und Verkauf von Aktien des Unternehmens erlässt und ihre Einhaltung überwacht (compliance officer). Alle Mitglieder des Vorstands erkennen schriftlich die Regelungen des geltenden Insiderrechts sowie diese Richtlinien an.

6. Vergütung des Vorstands

6.1. Die Vergütung der Vorstandsmitglieder erfolgt in angemessener Höhe und leistungsbezogen. Beurteilungskriterien für die Angemessenheit der Bezüge bilden insbesondere die wirtschaftliche Lage, die Erfolge und die Zukunftsaussichten des Unternehmens, seine Größe und Bedeutung sowie die Relation zur Vergütung der obersten Führungskräfte des Unternehmens.

6.2. Die Vergütung der Vorstandsmitglieder umfasst fixe und variable Bestandteile. Grundlage für die Bemessung der variablen Vergütungskomponenten bildet die vom Personalausschuss des Aufsichtsrats periodisch durchgeführte systematische Evaluation der Leistungen der einzelnen Mitglieder des Vorstands (Abschnitt II. Nr. 1.10.).

6.3. Die variable Vergütung kann zu einem Teil auch nach Stock Option-Plänen oder vergleichbaren aktienkursorientierten Modellen erfolgen. Für diese Vergütungsformen gelten die folgenden vier Eckpunkte:

- (1) Die kursorientierten Vergütungskomponenten ersetzen in angemessenem Umfang die bislang gewährten Bezüge. Sie bilden keine reine Zusatzvergütung.
- (2) Der Optionsplan nimmt Bezug auf einen Branchenindex. Er stellt sicher, dass Optionsgewinne nur dann eintreten, wenn die langfristige durchschnittliche Kursentwicklung des Unternehmens über der Ent-

wicklung des Index liegt. Eine nachträgliche Senkung der Optionspreise (repricing) findet nicht statt.

- (3) Die Optionspläne sind langfristig angelegt. Optionen können jeweils erst nach einer Wartefrist von mindestens zwei Jahren ausgeübt werden. Aktien aus einer Optionsausübung müssen wenigstens über drei Jahre gehalten werden, bevor sie verkauft werden dürfen.
- (4) Der Optionsplan legt eine obere Grenze für die Gewinne der einzelnen Vorstandsmitglieder aus Aktienoptionen fest (cap).

6.4. Das Unternehmen publiziert neben den Bezügen des Gesamtvorstands auch die Grundzüge des Vergütungssystems. Hierzu zählen namentlich das Verfahren und die Vergleichsmaßstäbe der Evaluation der Vorstandsleistungen sowie die Ausgestaltung eventueller kursorientierter Vergütungsmodelle.

IV. Governancestandards für den Aufsichtsrat

1. Grundprinzipien des Aufsichtsratshandelns

1.1. Der Aufsichtsrat übt seine Tätigkeit unter Beachtung der allgemein anerkannten Grundsätze ordnungsmäßiger Überwachung (GoÜ) aus. Er orientiert sämtliche Aktivitäten insbesondere an den folgenden drei generellen Leitlinien:

1.2. Alle Maßnahmen des Aufsichtsrats unterliegen dem Grundsatz der rechtlichen Zulässigkeit. Sie dürfen somit nicht gegen die einschlägigen Vorschriften des geltenden Rechts verstoßen.

1.3. Alle Maßnahmen des Aufsichtsrats unterliegen dem Grundsatz der ökonomischen Zweckmäßigkeit. Sie sollen hiernach im Rahmen des Möglichen dazu beitragen, den Wert des Unternehmens nachhaltig zu steigern.

1.4. Der Aufsichtsrat soll bei seiner Tätigkeit in angemessenem Maße die soziale Verantwortung des Unternehmens wahrnehmen und berücksichtigt jene ethischen Vorstellungen, ohne die eine soziale Marktwirtschaft nicht leben kann.

2. Aufgaben des Aufsichtsrats

2.1. Die Kernaufgaben des Aufsichtsrats umfassen die personelle Besetzung, die Kontrolle und die Beratung des Vorstands.

2.2. Der Aufsichtsrat legt mindestens die Grundzüge der Geschäftsordnung für den Vorstand fest (Abschnitt III. Nr. 3.2.).

2.3. Im Zuge der Kontrolle überwacht der Aufsichtsrat die Qualität durchgeführter und geplanter Managementmaßnahmen des Vorstands. Er prüft dabei insbesondere, ob das Vorstandshandeln den Wert des Unternehmens nachhaltig steigert und den Grundsätzen ordnungsmäßiger Unternehmensleitung (GoU) entspricht. Bei unbegründeten Abweichungen von allgemein anerkannten Managementstandards dringt der Aufsichtsrat auf die Einhaltung der GoU.

2.4. Bei wichtigen, zustimmungsfreien wie zustimmungspflichtigen Vorhaben berät der Aufsichtsrat den Vorstand, indem er seine Fachkunde und Erfahrungen aktiv in die Diskussion der Erfolgsaussichten der geplanten Maßnahmen einbringt. Der Diskussionsprozess folgt den in Abschnitt II. Nr. 3. niedergelegten Prinzipien für die Kooperation zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bei grundlegenden Weichenstellungen für das Unternehmen.

2.5. Die personelle Besetzung des Vorstands erfolgt durch die Auswahl neuer Vorstandsmitglieder sowie durch Entscheidungen über die Verlängerung der Bestellung und über eventuelle Abberufungen. Um eine möglichst hohe Qualität der Vorstandsbesetzung zu gewährleisten, bezieht der Aufsichtsrat in diesen Fragen die Mitglieder des Vorstands nach den in Abschnitt II. Nr. 1. festgelegten Regeln ein.

2.6. Der Aufsichtsrat unterzieht seine Tätigkeit in regelmäßigen Abständen einer systematischen Evaluation, um sie kontinuierlich zu verbessern.

3. Organisation des Aufsichtsrats

3.1. Der Aufsichtsrat gibt sich eine Geschäftsordnung, die auf eine möglichst hohe Funktionsfähigkeit des Überwachungsorgans abzielt.

3.2. Der Aufsichtsrat hat – soweit zulässig – sechs oder neun Mitglieder. Liegt die rechtlich geforderte Zahl der Aufsichtsratsmitglieder höher, soll der Aufsichtsrat die gesetzlich vorgeschriebene Mindestgröße im Normalfall nicht überschreiten.

3.3. Der Aufsichtsrat bildet zur Steigerung seiner Arbeitseffizienz Ausschüsse. Die Ausschüsse sollen mindestens drei und höchstens fünf Mitglieder haben. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats koordiniert in Abstimmung mit den Ausschussvorsitzenden die Aktivitäten zwischen den Ausschüssen.

3.4. Die Anzahl und Aufgaben der Ausschüsse richten sich nach der Größe des Aufsichtsrats und den jeweiligen Gegebenheiten des Unternehmens. Hierzu zählen vor allem die Unternehmensgröße sowie die Art, der Diversifikationsgrad und die geographische Reichweite seiner Wertschöpfungsprozesse. Im Regelfall sind zumindest ein Geschäftsausschuss für unternehmerische Grundsatzfragen, ein Personalausschuss für alle personellen Angelegenheiten des Vorstands und gegebenenfalls ein Aus-

schuss nach § 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz 1976, ein Investitions- und Finanzausschuss, ein Bilanzausschuss (audit committee) und ein Ausschuss für Corporate Governance vorzusehen. Daneben kommen Ausschüsse für besonders wichtige Funktionen (z. B. Forschung & Entwicklung), Produkte und Märkte des Unternehmens in Betracht.

4. Personelle Besetzung der Anteilseignerseite des Aufsichtsrats

- 4.1. Der Aufsichtsrat lässt sich bei seinen Vorschlägen an die Hauptversammlung zur Wahl neuer Mitglieder sowie zur Amtsverlängerung von der Überlegung leiten, dass die Eignung der bestellten Personen entscheidender Faktor seiner Funktionsfähigkeit ist. Um die notwendige Qualität der Besetzungsvorschläge zu gewährleisten, werden sie vom Aufsichtsrat auf der Grundlage transparenter Kriterien für die Beurteilung der zur Wahl stehenden Kandidaten diskutiert und beschlossen.
- 4.2. Der Aufsichtsrat stellt mit seinen Personalvorschlägen namentlich sicher, dass die Vertreter der Anteilseigner diejenigen unterschiedlichen Qualifikationen repräsentieren, die für eine kompetente Kontrolle des Vorstands nach den Gegebenheiten des Unternehmens erforderlich sind.
- 4.3. Weist die Tätigkeit eines Aufsichtsratsmitglieds gravierende Mängel auf, veranlasst der Aufsichtsrat dessen Abberufung.
- 4.4. Aufsichtsratsmitglieder dürfen keine Mandate in anderen Unternehmen wahrnehmen, die zur Gesellschaft in Wettbewerb stehen. Sie dürfen ferner nicht Vorstand oder Mitarbeiter eines Unternehmens sein, dessen Aufsichtsrat ein Vorstandsmitglied der Gesellschaft angehört. Der Wechsel ausscheidender Vorstandsmitglieder in den Aufsichtsrat des Unternehmens ist in der Regel auf ein Mitglied beschränkt.

4.5. Aufsichtsratsmitglieder müssen auf Dauer zeitlich und gesundheitlich in der Lage sein, die Anforderungen des Überwachungsauftrags mit der gebotenen Sorgfalt persönlich zu erfüllen. Sie sollen im Regelfall die gesetzlich zulässige Höchstzahl ihrer Aufsichtsratsmandate nicht ausschöpfen und die Altersgrenze von 70 Jahren nicht überschreiten.

5. Verfahren der Überwachung

5.1. Der Aufsichtsrat tritt im Regelfall sechsmal im Jahr zusammen. Außergewöhnliche Ereignisse können eine höhere Sitzungszahl erfordern. Bei der Festlegung der Anzahl der Sitzungen des Gesamtaufichtsrats wird die Häufigkeit von Ausschusssitzungen berücksichtigt. Die Dauer der Sitzungen muss eine sorgfältige Wahrnehmung der Überwachungsaufgaben erlauben.

5.2. Die Ausübung der Aufsicht erfolgt – abgesehen von den Kontakten des Aufsichtsratsvorsitzenden zum Vorstand – primär in den Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse. Nach Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer getrennte Vorbesprechungen sollen, wenn sie stattfinden, den Meinungsbildungsprozess erleichtern, nicht aber zu faktischen Vorfestlegungen führen.

5.3. Um die Offenheit der Diskussion zu fördern, tagt der Aufsichtsrat auf einer Sitzung pro Jahr zeitweise ohne den Vorstand.

5.4. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erstellt ein systematisches Überwachungsprogramm, das die Abfolge und Schwerpunkte der auf den einzelnen Sitzungen des Aufsichtsrats bzw. seiner Ausschüsse näher zu erörternden Gegenstände festlegt. Die in das Programm aufzunehmenden Themen und Sollmaßstäbe der Überwachung ergeben sich insbesondere auch aus den Grundsätzen ordnungsmäßiger Unternehmensleitung (GoU), die ein Raster der Merkmale sorgfältigen Vorstandshandelns bilden (Kontroll-Checkliste).

- 5.5. Das Überwachungsprogramm trennt zwischen periodisch zu erörternden Kontrollthemen und den permanenten Kontrollaspekten. Zu den Themen, die sukzessiv auf den Sitzungen einer in der Regel zweijährigen Überwachungsperiode abgearbeitet werden können, zählen namentlich die Erfüllung der verschiedenen Kernaufgaben des Vorstands (Abschnitt III.), die Vorstandsorganisation, die personelle Besetzung des Vorstands und seine Kooperation mit den anderen Organen des Unternehmens. In Hinblick auf diese Kontrollgegenstände ist generell zu prüfen, ob die betreffenden Maßnahmen rechtlich zulässig, ökonomisch zweckmäßig sowie auch sozial und ethisch angemessen sind. Speziell bei wichtigen Vorstandsentscheidungen ist ferner stets auch die Entscheidungsfundierung (Abschnitt III. Nr. 4.3.) zu überwachen.
- 5.6. Alle Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten vor jeder Überwachungsperiode das Überwachungsprogramm.
- 5.7. Der Vorsitzende legt die Tagesordnung der einzelnen Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse auf der Grundlage des Überwachungsprogramms sowie aktueller Entwicklungen fest.
- 5.8. Den Mitgliedern des Aufsichtsrats bzw. der Ausschüsse werden rechtzeitig vor jeder Sitzung alle Unterlagen zugestellt, die für eine fundierte Erörterung der anstehenden Tagesordnungspunkte erforderlich sind.

6. Persönliches Verhalten

- 6.1. Aufsichtsratsmitglieder verhalten sich persönlich stets loyal gegenüber dem Unternehmen. Sie dürfen keine eigenen Interessen verfolgen, welche im Widerspruch zu den Interessen des Unternehmens stehen. Schon der böse Schein muss vermieden werden.
- 6.2. Aufsichtsratsmitglieder dürfen namentlich weder direkt noch indirekt über ihnen nahestehende Personen Geschäftschancen des Unternehmens an sich ziehen, Wettbewerber fördern oder wirtschaftliche Transaktionen mit dem Unternehmen durchführen, die nicht den üblichen Marktkonditionen entsprechen.
- 6.3. Alle Mitglieder des Aufsichtsrats erkennen schriftlich die Regelungen des geltenden Insiderrechts sowie die Richtlinien des Unternehmens für den Kauf und Verkauf von Aktien der Gesellschaft an. Der Compliance-Beauftragte (Abschnitt III. Nr. 5.5.) überwacht auch, dass die Aufsichtsratsmitglieder diese Vorschriften einhalten.

7. Vergütung des Aufsichtsrats

- 7.1. Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder erfolgt in angemessener Höhe und leistungsbezogen. Beurteilungskriterien für die Angemessenheit der Bezüge bilden insbesondere die wirtschaftliche Lage, die Erfolge und die Zukunftsaussichten des Unternehmens, seine Größe und Bedeutung sowie die Relation zur Vergütung vergleichbarer Dienstleistungen. Auch unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Aufsichtsratsvergütungen steuerlich nur zur Hälfte abzugsfähig sind, sollten sie nach oben angepasst werden, wenn sie unangemessen niedrig sind.
- 7.2. Grundlage für die Beurteilung der Leistungen der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats bildet der Umfang ihrer Aufgaben. Zu berücksichtigen

ist dabei insbesondere der Vorsitz im Aufsichtsrat, die Anzahl der Mitgliedschaften in seinen Ausschüssen und die Häufigkeit der Teilnahme an den Sitzungen.

7.3. Aufsichtsratsmitglieder erhalten keine Stock Options oder vergleichbare kursorientierte Vergütungen, um die notwendige Distanz zu den Leitungsmaßnahmen des Vorstands zu wahren. Eine Ausnahme gilt bei Vergütungsäquivalenten für Aufsichtsräte junger Unternehmen (Start ups).

7.4. Das Unternehmen publiziert neben den Gesamtbezügen der Mitglieder des Aufsichtsrats auch die Grundzüge des Systems ihrer Vergütungen.

V. Governancestandards für Anteilseigner und Arbeitnehmer

1. Rechte der Anteilseigner

1.1. Alle Anteilseigner haben entsprechend ihrer Beteiligung am Unternehmen die gleichen Befugnisse zur Einflussnahme auf die AG. Das Gebot zur Gleichbehandlung nach Maßgabe des Beteiligungsumfangs gilt ramentlich auch gegenüber institutionellen Anlegern einerseits und privaten Kleinaktionären andererseits.

1.2. Die Anteilseigner üben ihren Einfluss in der Hauptversammlung aus. Sie handeln verantwortungsbewusst im Interesse des Unternehmens.

1.3. Depotbanken haben eine besondere Verantwortung für die Wahrnehmung der Aktionärsinteressen. Sie müssen sich von möglichen Interessenkonflikten freihalten, die z. B. aus gleichzeitigen Kundenbeziehungen zu der Gesellschaft oder einer eigenen Kapitalbeteiligung resultieren können. Eine sachgerechte Vertretung der Rechte der Aktionäre ist auch Aufgabe der Schutzvereinigungen.

- 1.4. Der Vorstand, der Aufsichtsrat und der Abschlussprüfer nehmen an der Hauptversammlung teil.
- 1.5. Das Unternehmen trifft alle sinnvollen Vorkehrungen, um den Aktionären die persönliche Wahrnehmung ihrer Rechte zu erleichtern. Zu diesem Zweck ermöglicht es im Regelfall auch die Verfolgung der Hauptversammlungen über moderne Kommunikationsmedien (z. B. Internet) sowie eine elektronische Stimmabgabe.
- 1.6. Über die Annahme oder Ablehnung von Übernahmeangeboten für das Unternehmen entscheiden allein die Aktionäre. Vorstand und Aufsichtsrat sind gehalten, die Chancen und Risiken der Angebote ausgewogen darzulegen. Oberster Beurteilungsmaßstab ist dabei die vermutliche Entwicklung der Prosperität des Unternehmens bei Übernahme bzw. Selbständigkeit. Die Sicherung der Unabhängigkeit des Unternehmens an sich ist in aller Regel kein maßgebliches Unternehmensziel.

2. Mitbestimmung der Arbeitnehmer

- 2.1. Die Arbeitnehmer und ihre Interessenvertreter sind durch die Mitbestimmung institutionell in der Corporate Governance verankert. Eine Mitbestimmung findet sowohl auf Betriebsebene (betriebliche Mitbestimmung) als auch auf Unternehmensebene (unternehmerische Mitbestimmung) statt.
- 2.2. Die betriebliche Mitbestimmung nach Betriebsverfassungsgesetz erfolgt in den einzelnen Betrieben des Unternehmens über gesonderte Interessenvertretungsorgane. In jedem Betrieb eines Unternehmens mit mindestens fünf Arbeitnehmern ist von den Mitarbeitern ein Betriebsrat zu wählen. Der Betriebsrat hat bestimmte Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte, die sich auf ausgewählte soziale, personelle und wirtschaftliche Angelegenheiten der Betriebsführung beziehen.

- 2.3. Die unternehmerische Mitbestimmung setzt im Aufsichtsrat an. Von Sonderregelungen in der Montanindustrie abgesehen wählen die Mitarbeiter je nach Größe der AG entweder ein Drittel oder die Hälfte der Mitglieder des Aufsichtsrats. Sie partizipieren so an allen Kompetenzen dieses Organs. Die drittelparitätische Mitbestimmung gilt nach Betriebsverfassungsgesetz 1952 regelmäßig in Aktiengesellschaften mit mindestens 500 und höchstens 2.000 Arbeitnehmern, die paritätische Mitbestimmung nach Mitbestimmungsgesetz 1976 in Gesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten.
- 2.4. Im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes 1976 ist ein Mitglied des Vorstands für den Kernbereich des Arbeits- und Sozialwesens zuständig (Arbeitsdirektor). Der Arbeitsdirektor ist gleichberechtigtes Vorstandsmitglied und kann auch weitere Aufgaben übernehmen. Er ist nicht Repräsentant der Arbeitnehmer, sondern den übrigen Vorstandsmitgliedern in jeder Hinsicht gleichgestellt und dem Gesamtinteresse des Unternehmens verpflichtet.
- 2.5. Die Zusammenarbeit zwischen den Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat ist auf Konsens angelegt. Gerade gemeinsame Erörterungen in Aufsichtsratsausschüssen bieten die Chance, dysfunktionale Fraktionsbildungen zwischen den "Bänken" zu verhindern bzw. aufzulockern.
- 2.6. Im Fall unüberbrückbarer Meinungsverschiedenheiten zwischen den Anteilseigner- und den Arbeitnehmervertretern eines paritätisch besetzten Aufsichtsrats hat der Aufsichtsratsvorsitzende, der in aller Regel von der Aktionärsseite gestellt wird, eine Zweitstimme zur Auflösung der Pattsituation. Solche Kampf Abstimmungen sollen vermieden werden. Der Einsatz der Zweitstimme ist aber geboten, wenn die Suche nach Kompromissen erfolglos verläuft und nur so die Handlungsfähigkeit des Aufsichtsrats für das Unternehmen aufrechterhalten werden kann.

VI. Governancestandards zur Transparenz und Prüfung

1. Rechnungslegung und Publizität

- 1.1. Die AG beschränkt sich bei der Information der Anteilseigner und der übrigen Bezugsgruppen nicht auf die Erfüllung der gesetzlichen Mindestanforderungen, wie sie sich vor allem aus den einschlägigen Rechnungslegungs- und Publizitätsvorschriften ergeben. Das Unternehmen etabliert vielmehr ein integriertes System der externen Kommunikation, das die legitimen Informationsbedürfnisse der verschiedenen Stakeholder adressatengerecht, zeitnah, fundiert und prägnant deckt.
- 1.2. Das Kommunikationssystem erstreckt sich namentlich auf die Informationsversorgung der tatsächlichen und potentiellen Anleger (Investor Relations), der Mitarbeiter (Employee Relations), der Verbraucher (Customer Relations) und der Öffentlichkeit (Public Relations).
- 1.3. Alle Aktionäre erhalten unabhängig vom Umfang ihrer jeweiligen Beteiligungen Zugang zu den gleichen Informationen. Das Gebot der informationellen Gleichbehandlung gilt insbesondere auch gegenüber institutionellen Anlegern einerseits und privaten Kleinanlegern andererseits.
- 1.4. Die Aktionäre erhalten Zugang zu sämtlichen Informationen, die Finanzanalysten und vergleichbaren Adressaten mitgeteilt worden sind.
- 1.5. Zur zeitnahen und gleichmäßigen Information der verschiedenen Stakeholder nutzt das Unternehmen auch die modernen Kommunikationsmedien wie etwa das Internet. Soweit wirtschaftlich vertretbar, eröffnet es die Möglichkeit, wichtige Presse- und Analystenkonferenzen über die neuen Medien direkt zu verfolgen.

- 1.6. Das Unternehmen berichtet u. a. in regelmäßigen Abständen über die Unternehmensstrategie und periodisch über die realisierten sowie die geplanten Ausprägungen der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennziffern in den einzelnen Geschäftsfeldern.
- 1.7. Das Unternehmen macht auch die vorhandenen Risiken der gegenwärtigen und für die Zukunft geplanten Geschäftsaktivitäten transparent. Die Risikokommunikation wird von dem Gedanken getragen, dass eine nüchterne Erörterung von Risiken das Standing der Gesellschaft nicht beschädigt, sondern gerade Ausdruck einer verantwortungsvollen Unternehmensführung ist.
- 1.8. Informationen des Unternehmens dürfen nicht missverständlich, mehrdeutig oder irreführend sein. Vor allem widerspricht es dem Gebot einer fairen und vertrauensbildenden Unternehmenskommunikation, angeblich oder tatsächlich geplante Maßnahmen der Gesellschaft wahrheitswidrig zu bestätigen bzw. zu dementieren. Sofern Pläne der Gesellschaft aus Gründen der gebotenen Vertraulichkeit noch nicht spruchreif sind, muss sich das Unternehmen auch bei Nachfrage einer Stellungnahme enthalten (no comment).

2. Abschlussprüfung

- 2.1. Der Abschlussprüfer ist eigenverantwortlicher Garant der öffentlichen Publizität für die Bezugsgruppen des Unternehmens und daneben unterstützender Partner des Aufsichtsrats im Überwachungsprozess. Er kontrolliert spezielle Teilausschnitte des Vorstandshandelns, steht dem Vorstand aber auch als Ratgeber zur Verfügung.
- 2.2. Die regelmäßige Prüfung erstreckt sich im Kern auf die Rechnungslegung des Unternehmens und auf die Risiken seiner Geschäftstätigkeit.

- 2.3. Der Abschlussprüfer hat festzustellen, ob die Rechnungslegung den einschlägigen Bestimmungen entspricht und die Vermögens-, Finanz-, Ertrags- und Risikolage des Unternehmens zutreffend wiedergibt.
- 2.4. Im Fall einer börsennotierten AG hat der Abschlussprüfer auch die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements zu beurteilen. Dabei ist namentlich zu prüfen, ob das Unternehmen über ein integriertes Risikomanagementsystem verfügt, das eine ganzheitliche Identifizierung, Bewertung und Handhabung der verschiedenen mutmaßlichen Risiken aus der Geschäftstätigkeit (z. B. Absatz-, Entwicklungs-, Haftungs-, Störfall- und Währungsrisiken) erlaubt.
- 2.5. Der Abschlussprüfer verfasst neben den gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungsberichten auch ein Papier für den Vorstand mit Hinweisen auf Schwachstellen im Unternehmen (Management Letter). Der Management Letter zeigt Mängel auf, die unterhalb der Schwelle der rechtlichen Berichtspflichten liegen und das Testat nicht beeinflussen, im Zuge der Prüfung aber aufgefallen sind und abgestellt werden sollten. Der Management Letter wird dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats zur Kenntnis gegeben.
- 2.6. Die Unbefangenheit des Prüfers ist essentiell für eine konsequente und vertrauenswürdige Kontrolle. Der Abschlussprüfer trifft daher alle angemessenen Vorkehrungen zur Wahrung seiner Neutralität. Er stellt vor allem auch sicher, dass das Volumen des Prüfungsmandats sowie eventuelle zusätzliche Geschäftsbeziehungen mit dem zu prüfenden Unternehmen (z. B. Beratungsaufträge) seine wirtschaftliche Unabhängigkeit nicht beeinträchtigen.
- 2.7. Bei dem Vorschlag für die Bestellung zum Abschlussprüfer soll der Aufsichtsrat auch berücksichtigen, ob der Abschlussprüfer seine Tätigkeit in regelmäßigen Abständen einer Evaluation durch sachverständige Dritte unterzieht (peer review).

VII. Corporate Governance in geschlossenen Gesellschaften

1. Die Governancestandards dieses Kodex beschreiben in weiten Teilen allgemeingültige Modalitäten guter Unternehmensführung (best practices). Sie lassen sich daher grundsätzlich auch auf Unternehmen übertragen, die keine börsennotierten Publikumsaktiengesellschaften sind. Dabei müssen allerdings die Besonderheiten solcher geschlossenen Gesellschaften berücksichtigt werden, um zu sachgerechten Lösungen zu gelangen.
2. Geschlossene Gesellschaften treten in zahlreichen Varianten (z. B. Familiengesellschaften) und Rechtsformen auf, so dass jeweils spezifische Anpassungen der hier niedergelegten Kodexregelungen vorzunehmen sind. Dabei ist insbesondere den gesellschaftsrechtlich vorgegebenen Organen und ihren Zuständigkeiten, der Zahl und Struktur der Anteilseigner bzw. Inhaber, einer eventuell fehlenden Trennung zwischen Leitungs-, Aufsichts- und Kapitalgeberfunktion sowie der Größe des Unternehmens Rechnung zu tragen.
3. Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern sollten in Anlehnung an den vorliegenden Kodex Leitlinien der Unternehmensleitung und Unternehmensüberwachung formulieren, die auf die jeweiligen Gegebenheiten des Unternehmens zugeschnitten sind. Sie unterziehen diese Leitlinien einer regelmäßigen Evaluation.

VIII. Corporate Governance im Konzern

1. Im Konzern gelten die Governancestandards dieses Kodex analog für alle Organe auf den verschiedenen Konzernstufen. Besonderheiten ergeben sich vor allem durch die unterschiedliche Reichweite der Zuständigkeiten der Organe von Muttergesellschaft einerseits und abhängigen Konzerngesellschaften andererseits.

2. Der Vorstand der Konzernmutter leitet das herrschende Unternehmen. Er übt zugleich die Leitung des Konzerns nach Maßgabe seiner rechtlichen und faktischen Einflussmöglichkeiten auf die abhängigen Unternehmen aus (Konzernleitungspflicht). Die Leitungsorgane der abhängigen Gesellschaften führen jeweils ihre Unternehmen innerhalb des durch die gesetzlich zulässigen Entscheidungen des Muttervorstands (teils enger, teils weiter) gezogenen Rahmens.
3. Die Überwachungssphäre des Aufsichtsrats der Muttergesellschaft folgt dem Zuständigkeitsbereich des Vorstands der Konzernmutter. Er kontrolliert die Leitung des herrschenden Unternehmens sowie auch die Konzernleitung durch den Vorstand der Muttergesellschaft. Die Überwachungsorgane der abhängigen Gesellschaften kontrollieren jeweils die Maßnahmen der Leitungsorgane ihrer Unternehmen.
4. Die Funktionsfähigkeit des konzerntypischen Systems abgestufter, jedoch ineinander greifender Leitungs- und Überwachungsaufträge der Organe von Muttergesellschaft und abhängigen Unternehmen setzt voraus, dass die Organzuständigkeiten auf den einzelnen Ebenen des Konzerns nicht ins Leere laufen. Infolgedessen sollen die gesellschaftsrechtlichen Einheiten (Konzerngesellschaften) und die organisatorischen Einheiten des Konzerns (Führungsbereiche) im Normalfall nicht erheblich auseinander fallen. Bei mangelnder Deckungsgleichheit sind organisatorische oder – soweit zulässig – rechtliche Restrukturierungen vorzunehmen, um die Organisations- und die Rechtsstruktur zu synchronisieren.
5. Im Interesse einer klaren Abgrenzung der Verantwortungsbereiche werden personelle Verflechtungen zwischen dem Vorstand der Konzernmutter und Leitungsorganen abhängiger Unternehmen im Regelfall vermieden, soweit den Aufsichtsräten der abhängigen Unternehmen zugleich Mitglieder des Muttervorstands angehören (Überkreuzverflechtungen). Ebenfalls sollen Aufsichtsratsmitglieder der Muttergesellschaft nicht gleichzeitig Aufsichtsräten der Tochterunternehmen angehören.

Berliner Thesen zur Corporate Governance

(1) Ein German Code of Corporate Governance (GCCG) stärkt die Qualität und Transparenz der Führung deutscher Unternehmen.

Ungeachtet der umfangreichen gesetzlichen Regelungen für die Verfassung deutscher Unternehmen empfiehlt sich die Formulierung eines eigenständigen German Code of Corporate Governance (GCCG). Ein solcher Kodex gilt durch freiwillige Selbstbindung der Unternehmen und bietet deutliche Flexibilitätsvorteile gegenüber starren Rechtsvorschriften. Er enthält wichtige Empfehlungen zur Gestaltung von Strukturen und Prozessen der Unternehmensführung im Sinne von best practice (Ordnungsfunktion). Ferner lassen sich durch einen kompakten GCCG die deutschen Regelungen der Unternehmensleitung und Unternehmensüberwachung gerade auch für ausländische Investoren besonders transparent machen (Kommunikationsfunktion).

(2) Ein GCCG muss den speziellen Kontext deutscher Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaft berücksichtigen.

In einer globalisierten Wirtschaft nähern sich die Modalitäten erfolgreicher Unternehmensführung an. Gleichwohl können Governanceregeln nur dann zur Optimierung der Leitung und Überwachung beitragen, wenn sie die spezifischen gesetzlichen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Gegebenheiten des Sitzstaates eines Unternehmens in Rechnung stellen. In diesem Sinne soll ein GCCG Standards guter Leitung und Überwachung für Unternehmen aufzeigen, die ihre Aktivitäten in und von Deutschland aus entfalten.

(3) Ein effektiver GCCG hat eine betont betriebswirtschaftliche Ausrichtung.

Empfehlungen zur Corporate Governance können die Qualität der Unternehmensführung nur dann nachhaltig verbessern, wenn sie im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben den betriebswirtschaftlichen Anforderungen der Leitung und Überwachung gerecht werden. Die notwendige betriebswirtschaftliche Perspektive zeigt sich vor allem in einer integrierten Sichtweise der Fragen und Zusammenhänge der Corporate Governance. Sie erfordert ein geschlossenes Konzept, das die Probleme und Prozesse der Unternehmensführung, die sich in und zwischen den Führungsorganen ergeben, ganzheitlich betrachtet.

(4) Regeln zur Corporate Governance müssen auf die jeweiligen Gegebenheiten der Unternehmen, namentlich ihre Rechtsformen und Eigentümerstrukturen, zugeschnitten werden.

Der GCCG richtet sich primär an große, börsennotierte Publikumsaktiengesellschaften. Zahlreiche Bestimmungen lassen sich aber unmittelbar oder analog auch auf geschlossene Gesellschaften (z. B. Familiengesellschaften) übertragen sowie unter Konzernbedingungen anwenden. Ferner können die Empfehlungen des Kodex durch unternehmensindividuelle Leitlinien ergänzt werden, um maßgeschneiderte Lösungen für die Modalitäten der Unternehmensführung zu entwickeln.

(5) Im Mittelpunkt der Leitlinien des GCCG steht der Vorstand.

Der Vorstand bildet als Leitungsorgan das klare Führungszentrum der Aktiengesellschaft. Sein Handeln entscheidet maßgeblich über den Erfolg des Unternehmens. Der GCCG muss daher den Vorstand besonders in den Blick nehmen und vor allem Leitlinien enthalten, die eine möglichst hohe Qualität seiner Tätigkeit und Kooperation mit den anderen Gesellschaftsorganen ver-

sprechen. Regeln für die Kontrolle des Vorstands durch den Aufsichtsrat sind zwar ebenfalls bedeutsam, dürfen aber nicht im Mittelpunkt stehen und das Verständnis von Corporate Governance dominieren. Eine exzellente Unternehmensleitung lässt sich letztlich nicht in das Unternehmen "hineinprüfen".

(6) Der Aufsichtsrat spielt durch die Auswahl und Überwachung des Vorstands eine bedeutsame Rolle in der Unternehmensführung. Er hat aber keine leitende Funktion.

Die personelle Besetzung des Vorstands bildet einen der wichtigsten Faktoren des Unternehmenserfolgs. Die Sicherstellung einer optimalen Qualifikation der Vorstandsmitglieder gehört daher zu den vornehmsten Aufgaben des Aufsichtsrats. Im Übrigen dient der Aufsichtsrat als Überwachungsorgan, das den Vorstand im Sinne von checks and balances kontrolliert und berät. Er steht dabei aber nicht gleichrangig neben oder gar über dem Vorstand. Der Aufsichtsrat dient vielmehr als Gegengewicht zum Vorstand, das den Einfluss des Leitungsorgans auf die Geschicke des Unternehmens begrenzen, im Normalfall aber weder aufwiegen noch überwiegen kann und soll.

(7) Governanceregeln müssen tatsächlich gelebt werden. Eine offene Diskussionskultur im Vorstand und Aufsichtsrat sowie zwischen den Organen ist maßgeblicher Erfolgsfaktor der Corporate Governance.

Regeln zur Corporate Governance können nur dann positive Wirkungen entfalten, wenn sie ernsthaft praktiziert werden. Besondere Bedeutung kommt dabei der aktiven Teilnahme aller Organmitglieder an den vorgesehenen Informations- und Entscheidungsprozessen zu. Durch die Etablierung und Pflege einer offenen Diskussionskultur in und zwischen den Gremien ist sicherzustellen, dass die Leitungs- und Überwachungsaufgaben fundiert und unter Ausschöpfung der Expertise aller Funktionsträger erfüllt werden.

(8) Die Unternehmensführung muss die Interessen der verschiedenen Stakeholder sinnvoll austarieren.

Zu den Stakeholdern der AG zählen vor allem die Anteilseigner (Shareholder), aber auch die Arbeitnehmer, die Kunden, die Kreditgeber und Lieferanten sowie die Allgemeinheit. Im Kreis dieser Bezugsgruppen kommt den Interessen der Aktionäre als Risikokapitalgebern besondere Bedeutung zu. Die herausgehobene Stellung der Shareholder bedeutet allerdings keine einseitige Festlegung der Unternehmensführung auf eine strikte, am Börsenkurs gemessene kurzfristige Maximierung des Shareholder-Value. Vielmehr muss die Unternehmensführung schon aus ökonomischen Gründen die Ziele der verschiedenen Bezugsgruppen sinnvoll austarieren, da letztlich alle Stakeholder jeweils ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten.

(9) Informationen über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sichern das Vertrauen der Stakeholder und sind daher von strategischer Bedeutung.

Eine adäquate Unterrichtung der Aktionäre und übrigen Bezugsgruppen über die Modalitäten, Ergebnisse und geplanten Entwicklungen der Unternehmenstätigkeit ist Voraussetzung, um das Vertrauen und damit die notwendige Unterstützung der Stakeholder zu festigen. Dies gilt nicht zuletzt für Informationen über die gewählten Formen der Corporate Governance. Infolgedessen liegt es im strategischen Eigeninteresse jedes Unternehmens, die Empfehlungen des GCCG aufzugreifen und zu dokumentieren, inwieweit die Leitlinien umgesetzt werden.

(10) Regelmäßige Evaluationen fördern die kontinuierliche Verbesserung der Corporate Governance eines Unternehmens.

In Anbetracht der großen Bedeutung guter Corporate Governance für den Unternehmenserfolg besteht eine wichtige Aufgabe der Führungsorgane in der beständigen Suche nach Möglichkeiten zur Steigerung der Leitungs- und Überwachungseffizienz. Periodisch durchgeführte Beurteilungen der Führungsstrukturen und Führungsprozesse können dazu beitragen, die Unternehmensführung kontinuierlich zu verbessern und an neue Gegebenheiten anzupassen.

(11) Das deutsche Modell der Unternehmensverfassung ist auch im globalen Wettbewerb konkurrenzfähig.

In der globalisierten Wirtschaft konkurrieren Unternehmen mit unterschiedlichen Grundformen der Corporate Governance. Keines der verschiedenen Systeme kann für sich in Anspruch nehmen, den anderen Verfassungslösungen deutlich überlegen zu sein. Wird das gesetzlich vorgezeichnete deutsche Modell der Unternehmensführung entsprechend den Empfehlungen des GCCG ausgefüllt, von kompetenten Personen professionell praktiziert und auch in Zukunft weiterentwickelt, so bietet eine dergestalt modernisierte Verfassung im internationalen Vergleich eine gute Basis der Wettbewerbsfähigkeit.