

# Deutscher Corporate Governance Kodex

Kremer / Bachmann / Lutter / v. Werder

8. Auflage 2021  
ISBN 978-3-406-73836-4  
C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Kremer/Bachmann/Lutter/v. Werder  
Kodex-Kommentar

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Deutscher Corporate Governance Kodex

Kodex-Kommentar

von

**Dr. Thomas Kremer**

ehem. Mitglied des Vorstands der Deutschen Telekom AG, Bonn,  
und Rechtsanwalt, Düsseldorf

**Prof. Dr. Gregor Bachmann**

Professor an der Humboldt-Universität zu Berlin

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Marcus Lutter**

em. Professor an der Universität Bonn

**Prof. Dr. Axel v. Werder**

Professor an der Technischen Universität Berlin

mitbegründet und von der 1.–5. Auflage mitbearbeitet von

**Dr. Henrik-Michael Ringleb**

Rechtsanwalt, Düsseldorf und Chejustiziar i.R.

8. Auflage 2021



Zitiervorschlag:  
Kremer/Bachmann/Lutter/v. Werder/*Bearbeiter* DCGK ... Rn. ...  
als Beispiel:  
Kremer/Bachmann/Lutter/v. Werder/*Bachmann* DCGK A.1 Rn. 1



[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 406 73836 4

© 2021 Verlag C.H. Beck oHG  
Wilhelmstraße 9, 80801 München

Druck: Westermann Druck Zwickau GmbH  
Crimmitschauer Str. 43, 08058 Zwickau  
Satz: Meta Systems Publishing & Printservices GmbH, Wustermark  
Umschlag: Druckerei C.H. Beck Nördlingen



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Vorwort

Seit nunmehr 18 Jahren ergänzt der Deutsche Corporate Governance Kodex die aktien- und kapitalmarktrechtlichen Regeln für börsennotierte Gesellschaften in Deutschland. Der Comply and Explain Mechanismus des § 161 AktG hat dafür gesorgt, dass sich Vorstand und Aufsichtsrat mindestens einmal jährlich mit den Empfehlungen – und bestenfalls auch mit den Anregungen – des Kodex auseinandersetzen.

Der Kodex ist bei den Unternehmen als Regelwerk akzeptiert. Dennoch gibt es Defizite. Für die Unternehmen sind die Corporate Governance Anforderungen der Investoren oftmals wichtiger als die des Kodex. Eine Diskussion über die Frage, wie die Empfehlungen bestmöglich im Unternehmen umgesetzt werden können, findet häufig nicht statt. Das Thema Vorstandsvergütung und die diesbezügliche Kontrollfunktion der Aktionäre ist Gegenstand intensiver gesellschaftlicher und politischer Diskussion.

Vor diesem Hintergrund hat die Kommission im Februar 2018 eine intensive Diskussion über eine Reform des Kodex begonnen, die mit der Kodexfassung vom 16.12.2019 ihren Abschluss gefunden hat. Die Verständlichkeit des Kodex wurde durch eine neue, aufgabenorientierte Gliederung erhöht, der gesetzesbeschreibende Teil durch zusammenfassende Grundsätze zur Corporate Governance abgelöst. Die Berichterstattung wurde vereinfacht, wesentliche Themen wie Vorstandsvergütung und Unabhängigkeit wurden neu geregelt und internationale Standards übernommen.

Der neue Kodex berücksichtigt darüber hinaus das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie der EU (ARUG II) welches zum 1.1.2020 in Kraft getreten ist und ebenfalls einen Schwerpunkt beim Thema Vorstandsvergütung setzt.

Ein neuer Kodex braucht auch eine neue Kommentierung. Das hat den Verlag und die Autoren bewogen, nach 2018 jetzt eine weitere Neuauflage des Kommentars zu realisieren, die ganz der Neufassung des Kodex gewidmet ist. Die Kommentierung soll der Praxis als wichtiges Hilfsmittel zum besseren Verständnis des neuen Kodex dienen.

Wie bisher werden die Fragen zum Kodex in der bewährten Form einer Kommentierung seiner einzelnen Aussagen diskutiert, diejenigen zu § 161 AktG in einer zusammengefassten systematischen Erörterung.

Das Buch entspricht in allen seinen Teilen dem Stand vom 31. Juli 2020.

Viele Fragen und Anregungen sind uns auch nach dem Erscheinen der 7. Auflage wieder zugegangen und haben diese Neuauflage bereichert. Wir freuen uns daher auch in Zukunft über jeden Hinweis und jede Anfrage.

Berlin und Bonn, im Juli 2020

Die Autoren



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



## Im Einzelnen haben bearbeitet

### Teil 1: Wortlaut des DCGK

**Teil 2: Einleitung** ..... v. Werder/Bachmann

### Teil 3: Kommentierung

Präambel .....	v. Werder
Grundsatz 1 .....	v. Werder
Grundsatz 2 .....	Lutter/v. Werder
Grundsatz 3 .....	Bachmann
Empfehlung: A.1 .....	Bachmann
Grundsatz 4 .....	Bachmann
Grundsatz 5 .....	Bachmann/Kremer
Empfehlungen und Anregung: A.2 .....	Bachmann
Grundsatz 6 .....	Lutter/Bachmann/v. Werder
Grundsatz 7 .....	Kremer
Anregung: A.3 .....	Kremer
Grundsatz 8 .....	Kremer
Anregung: A.4 .....	Kremer
Anregung: A.5 .....	Bachmann
Grundsatz 9 .....	Kremer
Empfehlungen: B.1–B5 .....	Kremer
Grundsatz 10 .....	v. Werder
Grundsatz 11 .....	Kremer
Empfehlungen: C.1–C.3 .....	Kremer
Grundsatz 12 .....	Kremer
Empfehlungen: C.4, C.5 .....	Kremer
Empfehlungen: C.6–C.12 .....	Kremer
Empfehlungen: C.13–C.15 .....	Kremer
Empfehlung: D.1 .....	Kremer
Grundsatz 13 .....	Lutter/v. Werder
Grundsatz 14 .....	Kremer
Empfehlungen: D.2–D.5 .....	Kremer
Grundsatz 15 .....	Lutter
Grundsatz 16 .....	Kremer
Empfehlung: D.6 .....	Kremer
Empfehlungen und Anregung: D.7, D.8 .....	v. Werder
Grundsatz 17 .....	Bachmann
Empfehlungen: D.9–D.11 .....	Bachmann
Grundsatz 18 .....	Kremer
Empfehlung: D.12 .....	Kremer
Empfehlung: D.13 .....	v. Werder
Grundsatz 19 .....	Bachmann
Empfehlung: E.1 .....	Kremer
Empfehlungen: E.2, E.3 .....	Bachmann
Grundsatz 20 .....	v. Werder
Grundsatz 21 .....	Bachmann
Empfehlung: F.1 .....	v. Werder
Empfehlungen: F.2–F.3 .....	Bachmann
Grundsatz 22 .....	v. Werder

## Im Einzelnen haben bearbeitet

Empfehlungen: F.4, F.5 .....	v. Werder
Grundsatz 23 .....	Bachmann
Empfehlungen: G.1, G.2 .....	Bachmann
Empfehlung: G.4 .....	v. Werder
Empfehlung: G.5 .....	Bachmann
Empfehlungen: G.6–G.11 .....	Bachmann
Empfehlungen und Anregung: G.12–G.14 ..	Bachmann
Empfehlungen: G.15, G.16 .....	Bachmann
Grundsatz 24 .....	Kremer
Empfehlungen und Anregung: G.17, G.18 ..	Kremer
Grundsatz 25 .....	Kremer
<b>Teil 4</b> .....	Lutter/Bachmann/v. Werder
<b>Teil 5 II</b> .....	v. Werder
<b>Teil 6</b> .....	v. Werder
<b>Sachverzeichnis</b> .....	Dr. Martina Schulz

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Im Einzelnen haben bearbeitet .....	VII
Verzeichnis der Abkürzungen und der abgekürzt zitierten Literatur .....	XIII

## Deutscher Corporate Governance Kodex

Teil 1. Wortlaut .....	1
Teil 2. Einleitung .....	15
Teil 3. Kommentierung .....	57
Präambel .....	57

### A. Leitung und Überwachung

#### I. Geschäftsführungsaufgaben des Vorstands

Grundsatz 1	[Leitung des Unternehmens] .....	94
Grundsatz 2	[strategische Ausrichtung] .....	98
Grundsatz 3	[Zielgrößen, Diversität] .....	103
Empfehlung: A.1	[Diversität bei Führungsfunktionen] .....	108
Grundsatz 4	[Kontroll- und Risikomanagementsystem] .....	113
Grundsatz 5	[Compliance] .....	125
Empfehlungen und Anregung: A.2	[Compliance Management System, Whistleblowing] .....	142

#### II. Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats

Grundsatz 6	[Geschäfte von grundlegender Bedeutung, nahestehende Personen] .....	151
Grundsatz 7	[Aufsichtsratsvorsitzender] .....	176
Anregung: A.3	[Investorengespräche] .....	178

#### III. Funktion der Hauptversammlung

Grundsatz 8	[Mitgliedschaftsrechte der Aktionäre und Zuständigkeit der Hauptversammlung] .....	182
Anregung: A.4	[Dauer der Hauptversammlung] .....	188
Anregung: A.5	[Übernahmerecht] .....	193

### B. Besetzung des Vorstands

Grundsatz 9	[Vorstandsangelegenheiten; Frauenanteil] .....	204
Empfehlung: B.1	[Diversität] .....	206
Empfehlungen: B.2	[Nachfolgeplanung] .....	208
Empfehlung: B.3	[Erstbestellung auf drei Jahre] .....	210
Empfehlung: B.4	[vorzeitige Wiederbestellungen unter besonderen Umständen] .....	211
Empfehlung: B.5	[Altersgrenze für Vorstandsmitglieder] .....	211

### C. Zusammensetzung des Aufsichtsrats

#### I. Allgemeine Anforderungen

Grundsatz 10	[Mitglieder des Aufsichtsrats] .....	214
Grundsatz 11	[Zusammensetzung des Aufsichtsrats] .....	218
Empfehlungen: C.1	[konkrete Besetzungsziele und Kompetenzprofil] .....	221
Empfehlung: C.2	[Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder] .....	224
Empfehlung: C.3	[Transparenz der Zugehörigkeitsdauer] .....	225
Grundsatz 12	[zeitliches Engagement] .....	226
Empfehlung: C.4	[allgemeine Höchstgrenze für Aufsichtsratsmandate] .....	227
Empfehlung: C.5	[Höchstgrenze der Aufsichtsratsmandate] .....	229

#### II. Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder

Empfehlungen: C.6	[angemessene Anzahl unabhängiger Anteilseignervertreter] .....	230
Empfehlungen: C.7	[Indikatoren-Katalog für Unabhängigkeit] .....	236

# Inhaltsverzeichnis

Empfehlung: C.8	[Transparenz der Unabhängigkeit]	241
Empfehlung: C.9	[Unabhängigkeit vom kontrollierenden Aktionär]	242
Empfehlung: C.10	[besondere Unabhängigkeitsvoraussetzungen]	243
Empfehlung: C.11	[nicht mehr als zwei ehemalige Vorstandsmitglieder]	244
Empfehlung: C.12	[keine Mandate bei Wettbewerbsunternehmen]	245

## III. Wahlen zum Aufsichtsrat

Empfehlung: C.13	[Wahlen zum Aufsichtsrat]	246
Empfehlung: C.14	[Lebenslauf]	248
Empfehlungen: C.15	[Einzelwahl und gerichtliche Bestellung]	248

## D. Arbeitsweise des Aufsichtsrats

### I. Geschäftsordnung

Empfehlung: D.1	[Geschäftsordnung]	251
-----------------	--------------------	-----

### II. Zusammenarbeit im Aufsichtsrat und mit dem Vorstand

#### 1. Allgemeine Anforderungen

Grundsatz 13	[allgemeine Anforderungen]	252
--------------	----------------------------	-----

#### 2. Ausschüsse des Aufsichtsrats

Grundsatz 14	[Ausschüsse]	263
Empfehlung: D.2	[Bildung fachlich qualifizierter Ausschüsse]	264
Empfehlung: D.3	[Prüfungsausschuss]	266
Empfehlung: D.4	[Anforderungen an den Prüfungsausschussvorsitzenden]	272
Empfehlung: D.5	[Nominierungsausschuss]	274

#### 3. Informationsversorgung

Grundsatz 15	[Informationsversorgung]	276
Grundsatz 16	[Aufsichtsratsvorsitzender als Bindeglied]	280
Empfehlung: D.6	[Meinungsaustausch des Aufsichtsratsvorsitzenden mit dem Vorstand]	281

#### 4. Sitzungen und Beschlussfassung

Empfehlung: D.7	[Aufsichtsratssitzungen ohne Vorstand]	282
Empfehlung und Anregung: D.8	[Präsenzpublizität]	285

### III. Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer

Grundsatz 17	[Unterstützung durch den Abschlussprüfer]	289
Empfehlung: D.9	[Offenlegungsvereinbarungen]	299
Empfehlung: D.10	[Mängel der Entsprechenserklärung]	301
Empfehlung: D.11	[Überwachung der Abschlussprüfung durch den Prüfungsausschuss]	303

### IV. Aus- und Fortbildung

Grundsatz 18	[Fortbildungspflicht der Aufsichtsratsmitglieder]	308
Empfehlung: D.12	[Unterstützungsmaßnahmen der Gesellschaft]	308

### V. Selbstbeurteilung

Empfehlung: D.13	[Selbstbeurteilung]	309
------------------	---------------------	-----

### E. Interessenkonflikte

Grundsatz 19	[Interessenwahrungspflicht]	316
Empfehlungen: E.1	[Aufsichtsratsmitglieder und Offenlegung von Interessenkonflikten]	324
Empfehlung: E.2	[Interessenkonflikte]	328
Empfehlung: E.3	[Nebentätigkeiten]	336

### F. Transparenz und externe Berichterstattung

Grundsatz 20	[Gleichbehandlung der Aktionäre]	340
Grundsatz 21	[Unternehmenspublizität]	343
Empfehlung: F.1	[Gleichbehandlung mit anderen Kapitalmarktakteuren]	347
Empfehlung: F.2	[Frist zur Offenlegung des Konzernabschlusses]	350
Empfehlung: F.3	[Unterjährige Publizität]	352
Grundsatz 22	[Berichterstattung in der Erklärung zur Unternehmensführung]	355

Empfehlung: F.4	[Angaben spezialgesetzlich regulierter Gesellschaften]	364
Empfehlung: F.5	[Vorhalten nicht mehr aktueller Erklärungen]	365
<b>G. Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat</b>		
<b>I. Vergütung des Vorstands</b>		
Grundsatz 23	[Vergütung des Vorstands]	367
<b>1. Festlegung des Vergütungssystems</b>		
Empfehlung: G.1	[Inhalt des Vergütungssystems]	385
<b>2. Festlegung der konkreten Gesamtvergütung</b>		
Empfehlung: G.2	[konkrete Zielgesamtvergütung]	392
Empfehlung: G.3	[Peer Group-Vergleich]	399
Empfehlung: G.4	[vertikaler Vergleich der Angemessenheit]	404
Empfehlung: G.5	[externer Vergütungsexperte]	415
<b>3. Festsetzung der Höhe der variablen Vergütungsbestandteile</b>		
Empfehlung: G.6	[variable Vergütung]	420
Empfehlung: G.7	[Leistungskriterien]	423
Empfehlung: G.8	[kein Repricing]	426
Empfehlung: G.9	[individuelle Vergütungsbestandteile; Nachvollziehbarkeit]	427
Empfehlung: G.10	[Gewährung in Aktien, Verfügungszeitpunkt]	429
Empfehlung: G.11	[außergewöhnliche Entwicklungen]	433
<b>4. Leistungen bei Vertragsbeendigung</b>		
Empfehlung und Anregung: G.12	[Auszahlung offener variabler Vergütungsbestandteile]	437
Empfehlung: G.13	[Abfindungs-Cap; Karenzenschädigung]	440
Anregung: G.14	[Change-of-Control]	450
<b>5. Sonstige Regelungen</b>		
Empfehlung: G.15	[konzerninterne Aufsichtsratsmandate]	455
Empfehlung: G.16	[konzernfremde Aufsichtsratsmandate]	457
<b>II. Vergütung des Aufsichtsrats</b>		
Grundsatz 24	[Vergütung des Aufsichtsrats]	459
Empfehlungen und Anregung: G.17	[Vergütung besonderer Funktionen im Aufsichtsrat]	461
Empfehlung und Anregung: G.18	[Festvergütung]	463
<b>III. Berichterstattung</b>		
Grundsatz 25	[Vergütungsbericht]	464
<b>Teil 4. Die Umsetzung des Kodex in der Praxis</b>		
I.	Die Einbindung des Kodex in das System des § 161 AktG	474
II.	Der Anwendungsbereich des § 161 AktG	475
III.	Beschlussfassung in Vorstand und Aufsichtsrat über die Abgabe der Entsprechenserklärung	478
IV.	Entsprechenserklärung im Einzelnen	484
V.	Gesellschaftsinterne Umsetzungsmöglichkeiten der Kodex-Empfehlungen	495
VI.	Sanktionen bei fehlerhafter Entsprechenserklärung	496
VII.	Resonanz des Kodex in der Praxis	504
<b>Teil 5. Anhang</b>		
I.	Geschäftsordnung der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex	509
II.	Anzahl und Abgrenzung der Empfehlungen und Anregungen des Kodex in der Fassung vom 16.12.2019	512
III.	Synopse DCGK 2017 – DCGK 2020	519
<b>Teil 6. Checklisten zum Kodex</b>		
		523
<b>Sachverzeichnis</b>		533