Stellungnahme von Dietmar Hexel zu den geplanten Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) 2026

eingereicht an die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex
04. September 2026

1. Einleitung

Die Regierungskommission hat im August 2026 Änderungsvorschläge zur Überarbeitung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) vorgelegt. Ziel sei eine Straffung, Klarstellung und stärkere internationale Anschlussfähigkeit des Kodex.

Ob eine Straffung der Governance wirklich hilft, sei dahingestellt. Erwartbar wäre gewesen, dass die Kommission vor allem Regeln ergänzt, die zu mehr Transparenz und Vertrauen führen und die das Gesetz ergänzen, damit die Governance deutscher Unternehmen verbessert wird. Daran mangelt es – wie viele aktuelle Unternehmenskrisen zeigen.

Die entscheidende Themen, Polykrise und Resilenz, Klimaschutz, Gemeinwohlauftrag der Unternehmen sowie die bereits unübersehbaren Risiken für die Unternehmensführung durch AI bleiben ungenannt. Es ist weiterhin zu befürchten, dass mit der Streichung bisher wichtige Themen verloren gehen oder aus dem Blickfeld der Stakeholder geraten. Das gilt vor allem für die Nachhaltigkeit, die Transparenz und die exorbitanten Vorstandsgehälter, für die der Kodex früher aus gutem Grund eine Tabelle vorsah.

Es fehlt auch an Mut zu einer Bestimmung nach Offenlegung, ob und wenn ja, welche Kodex-Mitglieder als Aufsichtsrat tätig sind, die sich nicht an den Kodex halten, z.B. bei mehr als 12 Jahre Verweildauer in einem Aufsichtsrat oder mit mehr als fünf AR-Mandaten (C 3, C4, C7). Niemand kann überzeugend Regeln einfordern, die selber nicht eingehalten werden.

Der DCGK bleibt durch die „Reform“ ein eher zahnloser Tiger und eine lästige Pflichterfüllung durch die Unternehmen. Krisen und notwendige Änderung der Governance hätten eine andere, deutliche Antwort der Kommission erfordert, um Wirkung zu erzielen.

2. Kritikpunkte im Einzelnen

2.1 Grundsatz 5 und A 4.

Es fehlt beim Grundsatz 5 der bisherige 2. wichtige Satz aus DCGK A 4 alt: *"auch Dritten sollte diese Möglichkeit gegeben werden."*

Gerade darüber (Schutz des Prinzips Wistleblower von Internen und externen Dritten) hat die Kommission früher lange und sorgfältig diskutiert. Die Begründung für die Streichung, sie sei redundant, da es eine gesetzliche Regelung durch das Hinweisgebergesetz gibt, **ist falsch. Das HinSchG schützt nicht alle Dritte.** Die Streichung sendet ein falsches Signal.

2.2 A 8

Die Kommission schlägt vor, folgenden Absatz ganz zu streichen:

„Der Vorstand sollte im Fall eines Übernahmeangebots eine außerordentliche Hauptversammlung einberufen, in der die Aktionäre über das Übernahmeangebot beraten und gegebenenfalls über gesellschaftsrechtliche Maßnahmen beschließen."

Die Begründung ist schwach. Eine a.o. HV kann auch ein Mittel sein, „Anschleichungen" zu konterkarieren oder die Rechte der Eigentümer zu sichern. Jedenfalls werden nicht alle Aktionäre als Eigentümer von diesem Vorschlag begeistert sein.

2.3. C 1, Satz 3

Streichung der Empfehlung zur Nachhaltigkeitsexpertise im Aufsichtsrat

Die Kommission begründet die Streichung mit Redundanz gegenüber gesetzlichen Pflichten (CSRD, ESRS). Diese Argumentation ist formal korrekt, aber strategisch problematisch. Es scheint zu gelten: „Was gestrichen ist, kann nicht durchfallen" - bzw. nicht eingefordert werden:

- Die ausdrückliche Erwähnung von Nachhaltigkeitsexpertise hat eine **wichtige Signalwirkung**. Die Gründe dafür (Klimawandel, Rohstoffmangel etc.) gelten immer noch. Nachhaltigkeit ist die unverzichtbare Basis für eine gesunde Entwicklung der Unternehmen, der Wirtschaft und der Gesellschaft.
- Die Streichung kann als **Abschwächung der Relevanz** interpretiert werden. Die Begründung im Kodex selbst zeigt, dass Nachhaltigkeit weiterhin zentral ist. Wieso entfällt dann die explizite Empfehlung?
- Die Argumentation, andere Zukunftskomponenten werden nicht genannt, ist reiner formalistischer Natur. Allerdings: die Nennung weiterer Kompetenzen zur Bewältigung der Zukunft (AI, Klimawandel, soziale Ungleichheit, Gemeinwohlverpflichtung) fehlt im Kodex. Sie sollten mindestens in der Präambel genannt werden.

Die Streichung wird formalistisch begründet, sie ist kommunikativ sehr riskant und nicht zeitgemäß. Ohne ein Bewusstsein und Handlungen für Nachhaltigkeit kann ein Unternehmen nicht überleben.

2.4 Reduktion von Transparenz- und Dokumentationsanforderungen

D 1

Die Streichung der Veröffentlichungspflicht der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates im Internet macht keinen Sinn. Im Gegenteil. Wer nicht weiß, wie die internen Abläufe und Regeln sind, der kann sich auch ein richtiges Bild von der Arbeit eines AR machen.

Gerade die Veröffentlichung der Geschäftsordnung des AR ist ein wichtiges Mittel für Externe und Eigentümer, um die Governance eines Unternehmens besser einschätzen zu können. Nach welche internen Regeln arbeitet der Aufsichtsrat? Transparenz und Wirksamkeitskontrolle und stärken das Vertrauen in die Institution des AR, Streichung verschlechtert es. Transparenz ist bisher ein Kernprinzip guter Corporate Governance. Es wird hier ein Stück aufgeben.

D 2

Die Streichung der Empfehlung zur Ausschussbildung wird damit begründet, dass Grundsatz 14 die Bedeutung von Ausschüssen bereits betont. Dies ist zwar richtig – aber die Empfehlung hatte eine praktische Steuerungswirkung, insbesondere für kleinere Aufsichtsräte.

Werden die Namen der Ausschussvorsitzende nicht mehr öffentlich genannt, verliert der Kodex an Präzision und Bedeutung, besonders bei kleineren Unternehmen.

2.5 Abschnitt G, Vergütungssystem

Mehrere Vergütungsempfehlungen sollen gestrichen oder zusammengeführt werden.

Die Kommission begründet dies mit Redundanz gegenüber dem Gesetz. Angesichts der öffentlichen Debatte über die aus dem Ruder gelaufenen Vorstandsvergütungen in mehreren Unternehmen erstaunen diese „Verschlankungen“ und umfangreichen Kürzungen am meisten.

Das Thema war bereits in vergangenen Debatten und Empfehlungen der Kommission stark umstritten. Die richtige Forderung des Gesetzes und des Kodex nach Transparenz hat die Gier bedauerlicher Weise nicht zügeln können. Ursprünglich gab es im Kodex die Vorgabe von Tabellen. Mit diesem Werkzeug wurden die Vergütungssysteme transparenter.

Die Kommission wäre gut beraten, zu dieser Praxis zurück zu kehren.

Während in vielen Unternehmen Sparrunden und Gehaltsverzicht bei mehr Arbeit gefordert wird, gibt es keine Konkretisierung für die Beschränkung von Managergehältern in der Krise. Richtig und mutig wäre es, auch neue und deutliche Formulierung in Ergänzung zu § 87 Abs. 2 AktG zu finden – und nicht nur einen verschämten Satz in neu G6, bisher G11.

Es ist nicht erklärbar, dass Aufsichtsräte von Unternehmen, die in der Krise sind, die Vergütungen offenbar nicht zurücksetzen (contra legem) – und vor allem das Thema der Nachzahlungen üppiger Boni für ausgeschiedene Manager von der Kommission nicht neu adressiert wird. Laut Presseberichten hat z.B. ein bekanntes Automobilunternehmen für ausgeschiedene Manager in 2024 insgesamt 24,6 Mio. Euro gezahlt – fürs Nichtstun. Leider kein Einzelfall.

Ursprüngliches Ziel des Kodex hier war, deutliche Zielvorgaben zu machen, die über das Gesetz hinaus gehen. Das ist heute mehr als nötig.

G1

Die bisherige Festlegung, den relativen Anteil der Festvergütung einerseits sowie die kurzfristig variablen und langfristig variable Vergütungsbestandteile an der Gesamtvergütung auszuweisen soll gestrichen werden.

Die Begründung für diese Streichung der Kommission ist mystisch. Oder ich habe sie nicht verstanden. Da sich die bisherige Regel in der Praxis bewährt habe, soll sie jetzt gestrichen

werden?? Wer diese „Nuance“ der Relationsdarstellung nicht mehr transparent machen muss, wird sich bei der Festlegung der Vergütung wohl weniger darüber Gedanken machen, ob es Kritik an der Relation variabler Boni zur Gesamtvergütung geben könnte.

Von der Sinnhaftigkeit variabler Boni ohnehin mal abgesehen. Manager sind doch keine Affen, die besser arbeiten, nur weil ein Boni winkt.

G3

Die in der Vergangenheit von der Kommission aus Erfahrung und mit Bedacht gewählte Formulierung, dass ein Vergleich mit der Peer-Gruppe mit Bedacht zu nutzen ist, „damit es nicht zu einer automatischen Aufwärtsentwicklung kommt“, will die Kommission jetzt streichen. Die Folge wird eine noch größere Aufwärtsbewegung sein.

G 15 und G 16

Es soll die Bestimmung gestrichen werden, dass Vorstandsmitglieder bei konzerninternen Aufsichtsratsmandaten keine zusätzliche Vergütung dafür bekommen – bzw. sie soll bei der Vergütung angerechnet werden. Bei Konzernfremden AR-Mandaten soll künftig nicht mehr der AR entscheiden, ob es zusätzliches Geld gibt oder nicht.

Begründung: das sei bereits meist Praxis und die Empfehlungen gingen daher ins Leere. Ja, warum wohl ist die Praxis so? Weil man sonst gegen den Kodex verstößt. Auch in Dienstverträgen kann ohne Geschmäckle nichts geregelt werden, was der Kodex ausschließt. Ein Schelm, wer sich etwas Böses bei der Streichung denkt.

3. Zusammenfassung:

Die „Reform“ verfolgt die Ziele: Straffung und internationale Anschlussfähigkeit. Bessere Regelungen, die auf neue Herausforderungen reagieren, hat die „Reform“ nicht. Es könnte der Eindruck entstehen, es soll lediglich „Geschäftigkeit“ nachgewiesen werden. Die „Reform“ ist unnötig. Gleichwohl entstehen durch die geplante „Straffung“ folgende Risiken:

- Fehlsignale an Kapitalmarkt und Öffentlichkeit,
- Weniger Transparenz für Marktakteurer und Öffentlichkeit,
- Verschlechterung der normativen Kraft des Kodex durch Streichung genauer Formulierungen,
- Verpasste Chance, neue Kompetenzfelder in der Präambel aufzunehmen,
- Rückwärtsbewegung beim Thema Nachhaltigkeit und ESG,
- Entfesselung der Bestimmungen für Vorstandsmitglieder statt einer Bändigung.

Gez. Dietmar Hexel, Kommissionmitglied von 2006 bis 2016.

dhx: Δ StrategieEntwicklung Δ BusinessCoaching