Parc Broekhuizen, Oranjerie
Broekhuizerlaan 3
3956 NS Leersum
0343 - 476173
info@governanceacademy.nl
KvK 30209696

An die Regierungskommission
Deutscher Corporate Governance Kodex
- via E-Mail -
regierungskommission@dcgk.de

Leersum (NL), 3. September 2026

Betrifft: Konsultation DCGK 2026

Sehr geehrte Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex,

Wir möchten uns bei der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) herzlich bedanken für die Veröffentlichung der Änderungsvorschläge für die DCGK 2026, sowie für die Möglichkeit eine Stellungnahme abzugeben.

Die Gelegenheit zur schriftlichen Stellungnahme im Rahmen des Konsultationsverfahrens nimmt die Governance Academy gerne wahr. Der Fokus der Stellungnahme bezieht sich dabei vor allem auf den Aufsichtsrat und dabei insbesondere auf dessen Effektivität und Transparenz.

Die Governance Academy unterstützt die Ziele, die sich die Kommission bei der Überarbeitung des Kodex gesetzt hat, nämlich einen Kodex, der kompakt und klar ist, international besser Anschluss findet und unternehmerischen Spielraum bietet. In diesem Sinne unterstützen wir den Schritt hin zu einem stärker prinzipienorientierten Kodex sowie die Vermeidung von Wiederholungen und Unklarheiten hinsichtlich bestehender Rechtsvorschriften im Kodex.

Gleichzeitig dürfen die vorgeschlagenen Änderungen unseres Erachtens nicht zu einer Aufweichung der (internationalen) Good-Governance-Standards und der damit verbundenen Transparenz gegenüber der interessierten Öffentlichkeit führen. So bietet beispielsweise die Veröffentlichung der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat Interessierten einen Einblick in die Arbeitsweise des Aufsichtsrats (**Empfehlung D1**). Dies führt zu einem wirksamen Druck von außen, tatsächlich gemäß der Geschäftsordnung zu handeln und diese auch auf dem neuesten Stand zu halten. Unsere Erfahrung zeigt dazu erheblichen Verbesserungsbedarf. Sowohl die praktische Umsetzung der eigenen, festgelegten Regeln als auch die regelmäßige Diskussion und Aktualisierung der Geschäftsordnung durch den Aufsichtsrat lassen heute noch zu wünschen übrig. Wir schlagen daher vor, die bestehende Empfehlung D1, wie sie in der Fassung von 2022 formuliert ist, zumindest aufrechtzuerhalten.

Darüber hinaus stellen wir in der Praxis generell fest, dass die Diskussionen im Aufsichtsrat über die eigene Effektivität an Tiefe gewinnen sollten. Ein Aufsichtsrat, der sichtbar lernt und reflektiert, ist für eine gute Unternehmensführung und fundierte Entscheidungsfindung unerlässlich. Dabei hat der Aufsichtsrat auch eine wichtige Vorbildfunktion für den Vorstand und die gesamte Unternehmung.

In der deutschen Aufsichtsratspraxis findet beispielsweise die Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats (**Empfehlung D12**) nicht standardmäßig jährlich statt und beschränkt sich noch zu oft auf die (kurze) Erörterung der Ergebnisse einer Fragebogenumfrage. Ein intensives und bedeutsames Gespräch über die kollektive Arbeitsweise des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse, sowie über die individuelle Leistung der Mitglieder, bleibt allzu oft auf der Strecke. Auch ein Entwicklungsplan für den Aufsichtsrat mit konkreten Maßnahmen und Lernzielen für das kommende Jahr ist eher die Ausnahme als die Regel. Unserer Ansicht nach sollte der Kodex daher in diesem Bereich klarere Standards setzen und Leitlinien vorgeben. Dies gilt sowohl für die Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats (und möglicherweise auch des Vorstands) als auch für die Aus- und Fortbildung (**Empfehlung D11**).

Zu diesem Zweck haben wir im Anhang, im Rahmen der internationalen Anschlussfähigkeit der DCGK, eine Reihe internationaler Beispiele aus den Kodizes der Länder[1] aufgenommen, die dem Forum „Nine Chairs“ angehören. Wir gehen davon aus, dass der Kommission anhand dieser Beispiele genügend Impulse und Motivation vermittelt werden, um die Empfehlungen D11 und D12 zu schärfen und damit langfristig auf einen effektiven Aufsichtsrat und damit gute Unternehmensführung zu setzen.

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung zu unserer Stellungnahme und wünschen Ihnen viel Erfolg für den weiteren Konsultationsprozess.

Mit freundlichen Grüßen,
Im Namen der Governance Academy

Dr. Stefan C. Peij, Direktor
Niek Verkaik MSc, Boardroom-Berater und Programmleiter

Über uns[2]
Dr. Stefan Peij gründete vor zwanzig Jahren in den Niederlanden die Governance Academy. Er ist Experte für Governance und Boardroom-Dynamik und war unter anderem Mitglied in verschiedenen Kommissionen für Governance-Kodizes und ist Herausgeber des ‚Handboek Corporate Governance‘.

Niek Verkaik ist Programmleiter der Lehrgänge für Aufsichtsratsmitglieder. Er arbeitet als unabhängiger Governance-Experte und ist u.A. der Beratungsabteilung der Governance Academy angeschlossen. Zuvor war er als Manager für Board & Governance Services bei EY tätig.

Die Governance Academy konzentriert sich auf die Professionalisierung und Entwicklung von deutschen und niederländischen Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern durch Schulung, Beratung und Forschung.

[1] Dabei handelt es sich um Länder, in denen sowohl das Two-Tier-Modell als auch das One-Tier-Modell überwiegend verbreitet ist.
[2] https://www.governanceacademy.de/

Anhang

Dutch Corporate Governance Code (2025)[3]

Provision 2.2.6 Evaluation by the supervisory board

At least once per year, outside the presence of the management board, the supervisory board should evaluate its own functioning, the functioning of the various committees of the supervisory board and of the individual supervisory board members, and discuss the conclusions of this evaluation. In doing so, attention should be paid to:

i. substantive aspects, conduct and culture, the mutual interaction and collaboration, and the interaction with the management board;
ii. events that occurred in practice from which lessons may be learned; and
iii. the desired profile, composition, competencies and expertise of the supervisory board.

The evaluation should take place periodically under the supervision of an external expert.

Provision 2.2.7 Evaluation of the management board

At least once per year, outside the presence of the management board, the supervisory board should evaluate both the functioning of the management board as a whole and that of the individual management board members, and should discuss the conclusions that must be attached to the evaluation, such also in light of the succession of management board members. At least once annually, the management board should also evaluate its own functioning as a whole and that of the individual management board members

Provision 2.4.6 Development

The management board and the supervisory board should each conduct an annual review for their own body to identify any aspects with regard to which the supervisory board members and management board members require training or education.

French Corporate Governance Code of listed Corporations – Afep and Medef (2022)[4]

Recommendation 11. Evaluation of the Board of Directors

11.1 The Board of Directors should evaluate its ability to meet the expectations of the shareholders that have mandated it to direct the corporation, by periodically reviewing its membership, organisation and operation (this involves a corresponding review of the Board committees). Each Board should review the desirable balance of its membership and that of the Board committees and periodically consider the adequacy of its organisation and operation for the performance of its tasks.

11.2 The evaluation has three objectives: (i) to assess the way in which the Board operates; (ii) to check that the important issues are suitably prepared and discussed; (iii) to measure the actual contribution of each director to the Board's work.

[3] https://www.mccg.nl/documenten/2025/10/29/dutch-corporate-governance-code-2025
[4] https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/2022_code-afep-medef-version-de-decembre-2022_english.pdf

11.3 The evaluation should be performed in the following manner:

- Once a year, the Board should debate its operation;
- There should be a formal evaluation at least once every three years. This can be undertaken under the leadership of the appointments or nominations committee or of an independent director assisted by an external consultant;
- the shareholders should be informed each year in the report on corporate governance of the evaluations carried out and, if applicable, of any steps taken as a result.

Recommendation 14 Directors' training

14.1 One of the major conditions for appointing a director is his or her abilities, but it cannot be expected a priori that every director has specific knowledge of the corporation's organisation and its activities. Each director should accordingly be provided, if he or she considers it to be necessary, with supplementary training relating to the corporation's specific features, its businesses, its business sector and its social and environmental responsibility aspects, in particular on climate-related issues. 14.2 The members of the audit committee should be provided, at the time of their appointment, with information relating to the corporation's specific accounting, financial and operational features. 14.3 Directors representing employees or representing employee shareholders should be provided with suitable training enabling them to perform their duties.

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (2023)[5]

Best practice 15 [..] The board of directors should regularly self-evaluate its own work and that of its committees and periodically consider an external evaluation. It should provide information on this in the annual report.

UK Corporate Governance Code (2024)[6]

Section 3 – Composition, succession and evaluation - Principle L

Annual evaluation of the board should consider its performance, composition, diversity and how effectively members work together to achieve objectives. Individual evaluation should demonstrate whether each director continues to contribute effectively.

Provision 21

There should be a formal and rigorous annual review of the performance of the board, its committees, the chair and individual directors. The chair should commission a regular externally facilitated board performance review. In FTSE 350 companies this should happen at least every three years. The external reviewer should be identified in the annual report and a statement made about any other connection it has with the company or individual directors.

[5] https://backend-api.economiesuisse.ch//sites/default/files/2025-12/SwissCode_EN_RZ.pdf
[6] https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/uk-corporate-governance-code/