Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf ✉ 40204 Düsseldorf
Lehrstuhl für BWL, insbes. Controlling und Accounting

An die
Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Controlling und Accounting

Affiliate Professor of Accounting
Bucerius Law School • Hamburg

Sekretariat: Katja Nolden

controlling@hhu.de

Gebäude 24.31 (oeconomicum)
Raum 02.13

www.controlling.hhu.de

Düsseldorf, 4. September 2026

Stellungnahme zur geplanten Streichung von C.1 Satz 3 DCGK – Konsultation 2026

Am 5. August 2026 hat die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) Vorschläge zur Überarbeitung des DCGK mit dem Ziel einer prinzipienbasierten Verschlankung veröffentlicht. Diese Intention ist begrüßenswert – allerdings nur, soweit dadurch die Effektivität des DCGK nicht beeinträchtigt wird. Denn der DCGK soll nach dem Selbstverständnis der Regierungskommission weiterhin die „Best Practice" (https://dcgk.de/de/) für die Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen abbilden.

Woran sich dies bemisst, bringt die Präambel des DCGK zum Ausdruck: Die Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat eines Unternehmens besteht nicht nur darin, den Interessen der Eigentümer zu dienen, sondern langfristig nachhaltige Wertschöpfung zu ermöglichen und dabei unter Berücksichtigung von Beschäftigten und weiteren Stakeholdern einen verantwortungsvollen Beitrag zu Wirtschaft und Gesellschaft zu leisten. Gute Corporate Governance bemisst sich also nicht allein an finanzieller Profitabilität, sondern auch an Verantwortlichkeit und gesellschaftlicher Orientierung im Sinne eines ganzheitlichen Erfolgsbegriffs (vgl. Weißenberger, Unternehmensführung und nachhaltiger Wettbewerbserfolg, in: Der Betrieb (2022), Heft 9, S. 478-482).

Gerade vor diesem Hintergrund ist die geplante Streichung der ausdrücklichen Empfehlung problematisch, wonach „das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats auch Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen" soll (C.1 Satz 3). Sie wurde erst 2022 mit der Begründung aufgenommen, dass der Aufsichtsrat den Vorstand auch in Nachhaltigkeitsfragen, hier breit verstanden als Umwelt- und Sozialaspekte mit Bezugnahme auf die 17 UN-Sustainable Development Goals, überwachen können muss.

Aus ökonomischer Sicht war dies nur folgerichtig, nachdem bereits für 2020 bei den Empfehlungen für das Vorstandsvergütungssystem explizit Nachhaltigkeitsziele in die Leistungskriterien für die Gewährung variabler Vergütungsbestandteile eingeschlossen wurden. Diese Empfehlung wurde weder in der Überarbeitung 2022 noch im aktuell diskutierten Vorschlag zurückgenommen. Auch gilt weiterhin § 87 Abs. 1 S. 2 AktG, nach dem „die Vergütungsstruktur… auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft auszurichten" ist. Genau hier sind soziale und ökologische Gesichtspunkte relevant (Seibt, in K. Schmidt/Lutter (Hrsg.), AktG, 5. Aufl. 2024, § 87, Rz. 23).

Für die geplante Streichung von C.1 Satz 3 führt die Regierungskommission drei Argumente an. Erstens sei die ausdrückliche Nennung von Nachhaltigkeitsexpertise entbehrlich, weil sie sich bereits aus dem allgemeinen Kompetenzprofil und den übrigen Nachhaltigkeitsanforderungen bezogen auf die Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat in Empfehlungen A1 und A3 des Kodex ergebe. Zweitens verlangten europäische Vorgaben ohnehin entsprechende Kompetenzen und Transparenz im Aufsichtsrat: Aus der CSRD resultiere die Pflicht des Aufsichtsrats zur Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts und nach ESRS 2 seien Informationen zum Kompetenzprofil der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane offenzulegen. Und drittens sei eine isolierte Hervorhebung der Nachhaltigkeit gegenüber anderen wichtigen Kompetenzfeldern systematisch inkonsequent.

Allerdings trägt keines der angeführten Argumente die geplante Streichung. Entscheidend ist nicht allein, ob sich die Forderung nach Nachhaltigkeitskompetenz aus anderen Regelungen ableiten lässt. Ihre ausdrückliche Nennung macht Nachhaltigkeitsexpertise zu einem eigenständig überprüfbaren Bestandteil des Kompetenzprofils des Aufsichtsrats. Der Stand ihrer Umsetzung wird über die Qualifikationsmatrix öffentlich sichtbar; Abweichungen von der Empfehlung sind nach § 161 AktG offenzulegen bzw. zu begründen und werden so für alle Stakeholdergruppen deutlich sichtbar.

C.1 Satz 3 ist deshalb gerade nicht redundant, denn er konkretisiert die in den Empfehlungen A.1 und A.3 angelegten Nachhaltigkeitsanforderungen. Dabei wird der Handlungsspielraum von Unternehmensführung und -überwachung nicht eingeschränkt, sondern vielmehr die Grundüberzeugung guter Governance zum Ausdruck gebracht. Mit anderen Worten: Übertragen auf den DCGK lässt sich die Empfehlung damit als Ressource für organisationale Effektivität verstehen (grundlegend zu diesem Argument Adler/Borys, Two Types of Bureaucracy, in: Administrative Science Quarterly, 1996, Heft 1, S. 61-89, https://doi.org/10.2307/2393986).

Hinzu kommt: Gesetzliche Pflichten und Kodexempfehlungen erfüllen unterschiedliche Governancefunktionen. Dass formale rechtliche Anforderungen allein keine wirksame Überwachung gewährleisten, zeigt exemplarisch der Fall Wirecard, wie dem Bericht des vom Bundestag eingesetzten Untersuchungsausschusses zu entnehmen ist („Ausfall des Aufsichtsrats“, BT-Drucksache 19/30900, hier S. 1579). Stattdessen belegt die breite empirische Evidenz zum DCGK seit dessen erster Veröffentlichung 2002 seine Notwendigkeit und institutionelle Komplementarität zu den gesetzlichen Regelungen.

Dafür spricht zum einen, dass Unternehmen den DCGK breit befolgen („comply“, vgl. hierzu die regelmäßigen Studien des Berlin Center of Corporate Governance, zuletzt v. Werder/Danilov/Schwarz, Corporate Governance Report 2021, in: Der Betrieb (2021), Heft 37, S. 2097-2110). In den Fällen, in denen sie jedoch abweichen, verringert die damit verbundene Erklärungsnotwendigkeit („explain“) Informationsasymmetrien am Kapitalmarkt und verbessert so die Governance aus Sicht aller beteiligten Stakeholdergruppen (vgl. Lotze/Reiser/Reitmaier/Schultze: Comply or explain? The effects of corporate governance code disclosure, in: Journal of Accounting & Organizational Change, 2025, https://doi.10.1108/JAOC-02-2024-0059).

Vor diesem Hintergrund vermag auch der Verweis der Regierungskommission auf Publizitätspflichten gem. CSRD und ESRS 2 nicht zu überzeugen, denn durch das Omnibus-I-Paket ist der Anwendungsbereich der CSRD deutlich reduziert worden. Hinzu kommt: Eine der Stärken des DCGK ist gerade die unmittelbare Koppelung an die Entsprechenserklärung gem. § 161 AktG, in der Abweichungen vom Kodex für alle Stakeholdergruppen sichtbar gemacht werden.

Auch das letztgenannte Argument trägt nicht. Der Vergleich mit technologischen Kompetenzfeldern wie Künstlicher Intelligenz verkennt den besonderen systematischen Stellenwert, den Nachhaltigkeit im Kodex selbst einnimmt. Technologische Kompetenzen sind, so bedeutsam sie im Einzelfall sein

mögen, in ihrer konkreten Ausprägung regelmäßig geschäftsmodell- und situationsabhängig. Nachhaltigkeitskompetenz betrifft dagegen die grundlegende Frage, unter welchen ökologischen und sozialen Bedingungen unternehmerische Wertschöpfung dauerhaft legitimierbar ist. Sie befähigt den Aufsichtsrat zu beurteilen, ob Strategie und Geschäftsmodell mit den Voraussetzungen langfristiger Wertschöpfung und damit der gesellschaftlichen License to Operate (vgl. Demuijnck/Fasterling, The Social License to Operate, in: Journal of Business Ethics, 2016, Heft 4, S. 675-685, https://doi.10.1007/s10551-015-2976-7) vereinbar sind. Nachhaltigkeitskompetenz ist insofern keine Kompetenz unter vielen, sondern eine Querschnittskompetenz für Legitimität und Zukunftsfähigkeit unternehmerischen Handelns.

Im Ergebnis sollte C.1 Satz 3 beibehalten werden. Seine Streichung wäre keine bloße Verschlankung, sondern der Verzicht auf einen eigenständigen, öffentlich überprüfbaren Governance-Standard für eine zentrale Kompetenz des Aufsichtsrats.

Gez. Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger