Überarbeitung des DCGK – Entwurf der Kommission 2026 – Kommentar und Vorschläge – zu den Vergütungsrelevanten Passagen.

Der Berg hat gekreist und es ist einiges Gutes dabei herausgekommen. So wurde einiges gestrichen, aber eine wesentliche Arbeitsersparnis ist damit nicht verbunden. Weil es bereits gesetzlich geregelt war.

Was mit dem jetzigen Entwurf nicht geliefert wurde, sind Überlegungen der Kommission zu einigen unverändert nicht zufriedenstellenden Governance-Themen in Unternehmen in Deutschland.

Wenn ein Kodex **mehr Wert** für Unternehmen, Anteilseigner, Organmitglieder und Öffentlichkeit bieten möchte, dann fehlt dem Entwurf das Neue.

Einige Beispiele unschöner Governance, die auch der vorliegende Entwurf nicht adressiert:

1.. Die **Vergütung von Aufsichtsräten** ist – gemessen am €-Betrag je geleistetem Zeiteinsatz – signifikant niedriger als die von Vorstandsmitgliedern. Und das breit über die allermeisten Unternehmen. Man kann auch formulieren, dass die Vergütung von Vorstandsmitgliedern relativ zu hoch ist.

Vorschlag: „Die Arbeit der Aufsichtsratsmitglieder ist gleichwertig zu jener der Vorstandsmitglieder“

Alternativ:

Vorschlag: Koppelung der Höhe der Aufsichtsratsvergütung an die Höhe der Zielvergütung von Vorstandsmitgliedern (für ARVs min. 25% des VV) – das hätte zugleich begrenzende Wirkung auf die Vorstandsvergütung.

2. **Vergütungshöhen Vorstand**: Meist formuliert der Kodex – erfreulicherweise - allgemein, nur bei der Vorstandsvergütung führt er immer noch detaillierte Vorgaben und Empfehlungen an. So die Notwendigkeit zu **Vergleichsgruppen**. Dabei weiß jeder Kundige, dass diese Methode nicht geeignet ist, Vergütungssteigerungen auch in großen Beträgen/Prozentsätzen Einhalt zu gebieten. Das liegt an deren Wirkung als „Fahrtreppen“: wenn ein Unternehmen in der Vergleichsgruppe die Vergütung erhöht, ziehen andere nach, z.B. weil sie sich in einem bestimmten Bereich im Ranking positionieren wollen. Damit steigen wiederum die Werte der Vergleichsgruppen - und der nächste Vergleich führt zu einen „Rückstand“ jener, die zunächst nicht angepasst haben. So hat das viele Jahre lang zu immer höheren Vergütungen geführt.

Selten gerechtfertigt sind Vergleichsgruppen, die Unternehmen in Ländern aufführen, in denen die infragestehenden Personen nur selten in vergleichbare Aufgaben kommen. Organmitglieder von in Deutschland ansässigen Unternehmen wechseln nur im Ausnahmefall z.B. in Boardrollen in den USA. Wechsel aus solchen Unternehmen zu in D ansässigen Unternehmen sind rar.

Vorschlag: Streichung der Vergleichsgruppen.

Wenn die Kommission eine **begrenzende Regelung** aufführen und damit die „übliche“ Vergütung der Gesetzesformulierung weiterentwickeln möchte, könnte die prozentuale Steigerung des um die Sozialausgaben bereinigten Gehaltsaufwands/VZK des betroffenen Unternehmens zugrunde gelegt werden. Auch Neuerungen vorantreiben ist eine wichtige Aufgabe der DCGK-Kommission.

3. **Vergütungsziele Vorstand**. Häufig eine Vielzahl von **Zielen** für die variablen Vergütungsbestandteile, die immer wieder gegebenen unternehmensspezifischen Definitionen für Kennzahlen einschließlich Heraus- und Hereinrechenmöglichkeiten, die großen Spannbreiten für die Bewertung von Zielerreichungen und die Nutzung von „operativen" Kennzahlen, die nicht das erzielte Gesamtergebnis darstellen, führen regelmäßig zu Situationen, in denen variable Vergütung zur Auszahlung kommt, obwohl das Unternehmen das Gewinnziel deutlich verfehlt hat. Die Vielfalt der Ziele führt zudem zu einer Verstetigung von Auszahlungen, einzelne Zielverfehlungen werden abgemildert.

Hier hätte ich mir von der Kommission fokussierende Neuerungen erwartet.

Vorschlag: Vorgabe von wirtschaftlichen Kern-Kriterien in der Gewichtung und im Inhalt, mindestens 75% Gewicht für JÜ/EAT, ggf. multipliziert verknüpft mit wenigen weiteren Zielen.

4. **Vergütungsmodell**: Über den vorgeschlagenen **Ersatz** der Regelung zur „**überwiegenden"** Vergütung in Aktien oder aktienbasiert durch „**substanziell**" sollte die Kommission noch mal nachdenken, denn die Formulierung „substanziell" erlaubt einen geringeren als den hälftigen Anteil – oder besteht ein Widerspruch schon im Kommentar der Kommission? Aber was genau ist „substanziell"?

Besser wäre, über eine Empfehlung eines Standard-Vergütungsmodells – erneut – nachzudenken. Wenn ein einfaches Modell wie die Gewährung in Aktien als „**Restricted Stocks**" mit einer Haltefrist von min. 4 Jahren für die Hälfte der variablen Zielvergütung empfohlen würde, erhielten alle Vergütungssysteme mehr Transparenz und eine eindeutige und einheitliche Gleichsetzung der Interessen von Vorstand und Aktionären. Die oben geschilderten Fehlerquellen würden in ihrer Wirkung deutlich eingedämmt.

Vorschlag: Die variable Zielvergütung wird vom Vorstandsmitglied zur Hälfte als Restricted Stocks angelegt. Die Haltefrist beträgt mindestens 4 Jahre. (Keine sonstigen aktienbasierten Vergütungsmodelle).

Joachim Kayser