Positive Impacts®
for Business & Society

Nachhaltigkeits-Governance ist keine Compliance-Übung

Strukturen nicht standardisieren – Transparenz über die strategische Passung sicherstellen

27.08.2026

Stellungnahme der positive impacts (PI) GmbH zur DCGK-Konsultation 2026

Executive Summary – fünf Kernaussagen

- **PI unterstützt die prinzipienorientierte Flexibilisierung der Nachhaltigkeits-Governance.** Der Kodex sollte weder eine bestimmte Nachhaltigkeitsexpertise noch eine bestimmte Ausschussstruktur isoliert vorgeben.
- **Governance-Anforderungen dürfen nicht automatisch aus Berichterstattungspflichten abgeleitet werden.** CSRD und ESRS können Kompetenzen für Berichterstattung und Prüfung begründen, bestimmen jedoch nicht die für Strategie, Umsetzung und Performance erforderliche Governance.
- **Die Governance muss zu den Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft sowie zur Unternehmensstrategie und zum unternehmensspezifischen Chancen- und Risikoprofil passen.** Dabei sind sowohl Risiken und Chancen aus den eigenen Auswirkungen als auch aus externen Veränderungen von Umwelt und Gesellschaft zu berücksichtigen.
- **Messung und vergleichbare Berichterstattung der Nachhaltigkeitsperformance können standardisiert werden, Strategie und Organisationsstruktur dagegen nicht.** Die strategische Antwort und ihre organisatorische Verankerung müssen den jeweiligen Unternehmensbedingungen Rechnung tragen.
- **Organisatorische Flexibilität setzt Transparenz voraus.** Unternehmen sollten in Grundzügen erläutern, wie Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse des Vorstands sowie die Aufgabenverteilung und das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats zur Unternehmensstrategie sowie zu den relevanten Auswirkungen, Chancen und Risiken passen und regelmäßig überprüft werden.

Begriffsverständnis: Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft werden in dieser Stellungnahme weit verstanden. Sie umfassen insbesondere ökologische, gesundheitliche, soziale und fiskalische Auswirkungen.

Kommentierung der vorgeschlagenen Kodex-Änderungen

FUNDSTELLE UND ÄNDERUNG	PI-KOMMENTIERUNG BZW. FORMULIERUNGSVORSCHLAG	BEGRÜNDUNG
C.1 Sätze 3 und 4: Streichung der gesonderten Nachhaltigkeitsexpertise und der Vorgabe zur Berücksichtigung des Kompetenzprofils bei Wahlvorschlägen	PI begrüßt die Streichung der isolierten Vorgabe einer Nachhaltigkeitsexpertise. Auch die Streichung des Satzes zu den Wahlvorschlägen ist nachvollziehbar, soweit dessen Regelungsgehalt bereits durch das fortbestehende Kompetenzprofil und die Qualifikationsmatrix abgedeckt wird. C.1 sollte jedoch wie folgt ergänzt werden: **„Bei der Festlegung des Kompetenzprofils soll der Aufsichtsrat den Anforderungen Rechnung tragen, die sich aus dem Geschäftsmodell und der Unternehmensstrategie, aus den Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft sowie aus den daraus oder aus externen Veränderungen von Umwelt und Gesellschaft entstehenden Risiken und Chancen für das Unternehmen ergeben.“**	Die erforderlichen Kompetenzen sollten nicht aus der isolierten Nennung eines Themenfeldes, sondern aus den unternehmensspezifischen Überwachungs- und Beratungsaufgaben abgeleitet werden. Während Anforderungen an die Messung und Berichterstattung der Nachhaltigkeitsperformance standardisiert werden können, müssen Strategie, Management und Governance den jeweiligen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft sowie den daraus oder aus externen Veränderungen von Umwelt und Gesellschaft entstehenden Chancen und Risiken sowie der gewählten strategischen Positionierung Rechnung tragen.[1]

Begriffsverständnis: Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft werden in dieser Stellungnahme weit verstanden. Sie umfassen insbesondere ökologische, gesundheitliche, soziale und fiskalische Auswirkungen.

[1] Positive Impacts (PI) GmbH (2022), S. 6 und 41.

FUNDSTELLE UND ÄNDERUNG	PI-KOMMENTIERUNG BZW. FORMULIERUNGSVORSCHLAG	BEGRÜNDUNG
Begründung zu C.1 Satz 3, Buchstabe b: CSRD und ESRS als „eigenständiger und unmittelbarer Anreiz“, Nachhaltigkeitsexpertise vorzuhalten	PI unterstützt die Begründung der Streichung mit der Vermeidung themenspezifischer Einzelvorgaben. Nicht überzeugend ist hingegen die Herleitung der erforderlichen Governance-Kompetenz aus CSRD und ESRS. Der betreffende Teil der Begründung sollte ersetzt werden durch: **„Die erforderlichen Kompetenzen ergeben sich aus den Überwachungs- und Beratungsaufgaben des Aufsichtsrats in Bezug auf das Geschäftsmodell und die Unternehmensstrategie, die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft sowie die daraus oder aus externen Veränderungen von Umwelt und Gesellschaft entstehenden Risiken und Chancen für das Unternehmen.“**	CSRD und ESRS begründen Kompetenzerfordernisse für die Erstellung, Überwachung und Prüfung der Berichterstattung. Daraus lässt sich nicht ableiten, welche Kompetenzen für die Beurteilung der Unternehmensstrategie, ihrer Umsetzung und der tatsächlichen Nachhaltigkeitsperformance erforderlich sind. Eine solche Herleitung verstärkt vielmehr das Verständnis von Nachhaltigkeit als Berichts- und Compliance-Thema. PI hat bereits 2022 auf das Risiko hingewiesen, das Nachhaltigkeitsmanagement von der Berichterstattung aus zu organisieren und dadurch von den tatsächlichen Geschäftsprozessen zu entkoppeln.[2]

[2] Positive Impacts (PI) GmbH (2022), S. 3 und 45.

FUNDSTELLE UND ÄNDERUNG	PI-KOMMENTIERUNG BZW. FORMULIERUNGSVORSCHLAG	BEGRÜNDUNG
D.3 Satz 2 der Fassung 2022, künftig D.2: Streichung des Satzes „Zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung gehören auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung.“	PI begrüßt die Streichung insoweit, als der Kodex die organisatorische Verankerung von Nachhaltigkeitsfragen nicht länger aus der Berichterstattung ableitet. Die Begründung sollte klarstellen: **„Die Überwachung der Nachhaltigkeitsberichterstattung und ihrer Prüfung ist der Reporting- und Prüfungs-Governance zuzuordnen. Daraus folgt jedoch keine generelle Zuständigkeit des Prüfungsausschusses für die Nachhaltigkeitsstrategie, deren Umsetzung oder die Nachhaltigkeitsperformance.“**	Die Überwachung der Berichterstattung und ihrer Prüfung ist von der Überwachung der Strategie und ihrer Umsetzung zu unterscheiden. Abhängig von Geschäftsmodell und Strategie, den Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft sowie den daraus oder aus externen Veränderungen von Umwelt und Gesellschaft entstehenden Chancen und Risiken kann die Befassung des Gesamtaufsichtsrats, bestehender Ausschüsse, eines gesonderten Ausschusses oder mehrerer Ausschüsse angemessen sein. Keine dieser Organisationsformen ist abstrakt überlegen.[3]

[3] Positive Impacts (PI) GmbH (2022), S. 6 und 41.

FUNDSTELLE UND ÄNDERUNG	PI-KOMMENTIERUNG BZW. FORMULIERUNGSVORSCHLAG	BEGRÜNDUNG
Neue Empfehlung zu Grundsatz 23: Transparenz über die strategische und organisatorische Verankerung	**„Vorstand und Aufsichtsrat sollen in der Erklärung zur Unternehmensführung in Grundzügen erläutern, wie die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft sowie die daraus oder aus externen Veränderungen von Umwelt und Gesellschaft entstehenden Risiken und Chancen für das Unternehmen entsprechend ihrer jeweiligen Bedeutung für die Unternehmensstrategie in die Zuständigkeiten und wesentlichen Entscheidungsprozesse des Vorstands, in die Aufgabenverteilung zwischen Gesamtaufsichtsrat und Ausschüssen sowie in das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats einbezogen werden. Die Angemessenheit der gewählten Organisationsstruktur soll regelmäßig überprüft werden.“**	Organisatorische Flexibilität kann von Außenstehenden nur beurteilt werden, wenn ihre unternehmensspezifische Begründung nachvollziehbar ist. § 289f HGB verlangt bereits eine Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat und ihrer Ausschüsse, nicht aber die Erläuterung ihrer Passung zu Strategie, Auswirkungen, Chancen und Risiken. Die PI-Pilotstudie auf Grundlage von 200 Unternehmensbewertungen und 8.000 öffentlich erhobenen Datenpunkten identifizierte gerade im Bereich Governance wiederkehrende Informationslücken, unter anderem zur Verantwortungszuordnung im Aufsichtsrat.[4] Eine Offenlegung sämtlicher interner Mandate oder Sitzungsinhalte ist dafür nicht erforderlich.

[4] Positive Impacts (PI) GmbH (2022), S. 27 und 35.

Quellenverzeichnis

Veröffentlichungen

Positive Impacts (PI) GmbH (2022): *Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement zahlt sich aus.* Nr. 1 der PI-Serie „Entmystifizierung der Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeit/ESG und Performance“, Köln.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2022): *Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 28. April 2022*.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2026a): *Geänderte Fassung des Deutschen Corporate Governance Kodex zur Konsultation vom 5. August 2026*.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2026b): *Vergleichsfassung der vorgeschlagenen Kodexänderungen zur Konsultation vom 5. August 2026*.

Rechtsgrundlagen

Aktiengesetz in der geltenden Fassung, insbesondere §§ 76, 77, 90, 107 und 111 AktG.

Handelsgesetzbuch in der geltenden Fassung, insbesondere § 289f HGB.

Kontakt

Martin G. Viehöver (v.i.S.d.P.)