BERLINER INSTITUT FÜR GOVERNANCE & LEADERSHIP

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

*Berlin, im September 2026*

## Stellungnahme zum Konsultationsentwurf des Deutschen Corporate Governance Kodex 2026

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Berliner Institut für Governance & Leadership (BIGL) danken wir für die Gelegenheit zur Stellungnahme. Wir äußern uns in dem Bewusstsein, wie sorgfältig zwischen Regelungsdichte und Regelungsverzicht abzuwägen ist.

### 1. Wir unterstützen die Verschlankung

Wir unterstützen den Ansatz der Kommission ausdrücklich. Der Kodex hat über die Jahre an Umfang und Detailtiefe gewonnen, ohne dass jede zusätzliche Empfehlung einen eigenständigen Steuerungseffekt entfaltet hätte. Der Verzicht auf Empfehlungen, die lediglich Gesetzeswortlaut wiederholen oder in der Praxis längst selbstverständlich sind, entspricht dem berechtigten Anliegen, regulatorische Lasten dort abzubauen, wo sie keinen Erkenntnisgewinn erzeugen. Weniger, aber substanzvolle Empfehlungen können mehr Governance-Qualität hervorbringen als ein umfangreicher Katalog.

Diese Entlastung hat allerdings eine Voraussetzung, die wir zur Leitlinie unserer Stellungnahme machen möchten:

> **Weniger Kodex – aber nur mit mehr Kompetenz, mehr Urteilskraft und mehr Verantwortung im Aufsichtsrat.**

Wo der Kodex auf ausdrückliche Vorgaben verzichtet, verlagert er die Verantwortung auf das Urteil der Organe. Das ist richtig. Dies setzt voraus, dass der Kodex das Fundament dieses Urteils erkennbar benennt.

### 2. Rollenverständnis der Kommission

Der Entwurf ist die erste inhaltliche Überarbeitung des Kodex seit 2022. Ihm kommt deshalb eine Signalwirkung zu, die über die einzelnen Änderungen hinausreicht. Er beantwortet die Frage, wie die Kommission ihre eigene Rolle versteht: eher als Verwaltung des Bestehenden

oder als Antizipation des Kommenden. Jede Überarbeitung des Kodex sagt nicht nur etwas über Regeln aus, sondern auch darüber, welche Zukunftsfragen die Kommission für Governance-relevant hält.

Die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns haben sich seit 2022 erheblich verändert – durch geopolitische Verschiebungen, durch technologische Transformation, durch den Klimawandel und durch die demografische Entwicklung. Die erste inhaltliche Überarbeitung seit 2022 bietet zugleich die Gelegenheit, den Kodex vor diesem Hintergrund weiterzuentwickeln. Aus unserer Sicht sollte eine Überarbeitung unter diesen Vorzeichen daher über eine im Wesentlichen Gesetzes- und Praxisänderungen geschuldete Anpassung hinaus auch die veränderten Anforderungen an gute Unternehmensaufsicht reflektieren. Eine Verschlankung, die zugleich den Anlass nutzt, das Fundament unternehmerischer Verantwortung klarer zu benennen, wäre das stärkere Signal.

### 3. Ziel der Kodexverschlankung im Widerstreit mit der Informationsfunktion des Kodex

Der Entwurf begründet zahlreiche Streichungen damit, die betreffende Empfehlung sei redundant, weil sich der Regelungsgehalt bereits aus dem Gesetz ergebe – aus § 289f HGB, aus § 107 Abs. 3 AktG in der Entwurfsfassung, aus den Vorgaben zur Umsetzung der CSRD, aus ESRS 2 oder aus dem Hinweisgeberschutzgesetz.

Für den deutschen Rechtsanwender trifft das zu. Für den Adressatenkreis, den der Kodex ausdrücklich mit erfassen will, gilt es nicht in gleicher Weise. Die Präambel benennt als Ziel des Kodex, das duale deutsche System transparent und nachvollziehbar zu machen und das Vertrauen international tätiger Anleger zu fördern – was ursprünglich sogar der Auslöser für den Kodex war. Ein ausländischer Investor liest den Kodex gerade deshalb, weil er Aktiengesetz und Handelsgesetzbuch nicht liest. Was für den inländischen Juristen Redundanz ist, ist für ihn die Information selbst.

Hier steht die Informationsfunktion des DCGK im Widerstreit mit dem Ziel der Kodexverschlankung. Beide Aspekte sind nicht deckungsgleich. Je konsequenter der Kodex nur noch das enthält, was nicht im Gesetz steht, desto weniger erklärt er die deutsche Corporate Governance. Wir regen an, jede vorgesehene Streichung zusätzlich daran zu messen, ob der Kodex ohne sie noch aus sich heraus verständlich und homogen bleibt.

### 4. Ökologische und soziale Belastungsgrenzen als Geschäftsrisiko und Zukunftschance

Ökologische und soziale Belastungsgrenzen sind keine unternehmensexternen Rahmenbedingungen. Sie wirken über Lieferketten, Standortentscheidungen,

Kapitalkosten, Versicherbarkeit und Absatzmärkte – und sie eröffnen zugleich Märkte, Geschäftsmodelle und Wettbewerbsvorteile.

Wir halten die verbreitete Zuordnung zu einer eigenen Risikokategorie für überholt. Nachhaltigkeitsrisiken wurden lange als nicht-finanzielle Risiken bezeichnet, bis erkennbar wurde, dass sie sich finanziell ebenso auswirken wie die bislang als finanziell bezeichneten. Sie sind operationelle Risiken und insbesondere Reputationsrisiken – Risiken also, die schon immer zu berücksichtigen waren. Wer sie gesondert führt, behandelt sie als Sonderthema statt als das, was sie sind.

Daraus folgt für uns, auch aus rechtlicher Sicht, nicht, dass der Kodex eine gesonderte Nachhaltigkeitskompetenz neben der ökonomischen Kompetenz verlangen sollte. Das Gegenteil ist richtig: Wer heute wirtschaftliche Zusammenhänge beurteilt, beurteilt ökologische und soziale Zusammenhänge mit. Sie sind Teil der ökonomischen Kompetenz, nicht ein Anhang zu ihr. Dasselbe gilt für die technologische Transformation. Beides sind Querschnittsthemen, die ein Grundverständnis bei allen Mitgliedern des Aufsichtsrats voraussetzen und sich nicht an einzelne Mitglieder delegieren lassen.

Aus diesem Grund tragen wir die Streichung von C.1 Satz 3 mit. Die Kommission weist zu Recht darauf hin, dass die Benennung einzelner Kompetenzfelder eine Rangfolge suggeriert, die sachlich nicht begründbar ist, und dass eine Aufzählung sämtlicher relevanter Expertisen den Kodex zu ständigen Anpassungen zwingen würde. Gerade weil wir dieser Argumentation folgen, halten wir die ersatzlose Streichung für unvollständig. Der Entwurf nimmt die Kompetenz heraus, behält aber die Aufgabe: Grundsatz 6 bleibt unverändert dabei, dass Überwachung und Beratung insbesondere auch Nachhaltigkeitsfragen umfassen, und die Empfehlungen A.1 und A.3 bleiben unberührt. Aufgabe ohne Befähigung ist kein tragfähiges Governance-Modell.

Essenziell ist vor diesem Hintergrund jedoch die von uns unter 5. vorgeschlagene Änderung der Präambel, die die aktienrechtlich angelegte, gesamtheitliche Sicht auf Kompetenzen im Gremium ausdrücklich im Kodex verankert. Diese Änderung würde sich auch mit Blick auf die im KI-Praxis-Impuls (kein Kodex-Bestandteil) von der Regierungskommission geäußerte Sichtweise zu KI-Kompetenz im Aufsichtsrat als konsistent und folgerichtig erweisen.

Da bereits bei der letzten Kodexänderung im Jahr 2022 die doppelte Transformation für Unternehmen höchst relevant war, wird es notwendig sein, diesen Methodikwechsel, der der Streichung von C.1 Satz 3 innewohnt, detailliert zu begründen. Der Begründung einer solchen Kodexänderung kommt, sollte sie in die endgültige Fassung aufgenommen werden, nach den nachhaltigkeitsbezogenen Kodexänderungen im Jahr 2022 eine besondere Signalwirkung zu. Im Fall mangelnder Begründung könnte die Streichung als Kurswechsel

sowohl der Regierungskommission als auch der Best Practice in der Corporate Governance in Deutschland rezipiert werden. Nachhaltigkeitskompetenz ist gerade nicht abgeschafft, sondern neben weiteren Kompetenzen für zukunftsfähiges Wirtschaften sowie für die Unternehmensleitung- und überwachung im Unternehmen bereits verankert und muss auch in Zukunft verstärkt im Aufsichtsrat reflektiert werden.

## 5. Unsere Änderungsvorschläge

Wir schlagen deshalb drei Ergänzungen vor, die sich bewusst innerhalb der von der Kommission gewählten Logik bewegen. Sie tasten den Verschlankungsansatz nicht an und begründen keine neue Empfehlung, keine zusätzliche Berichtspflicht und keinen zusätzlichen Prozess. Jedoch unterstreichen sie das Verständnis, dass die Qualität von Corporate Governance sich nicht allein an der Zahl der Regeln entscheidet, sondern an der Fähigkeit von Aufsichtsräten, in einer komplexen Welt verantwortungsfähige Urteile zu treffen. Die Formulierungen fügen wir bei, markiert gegen den Wortlaut der Fassung 2022; ihr Kern:

- In der Präambel den Leitgedanken verankern, dass Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens tragen und der Aufsichtsrat als Gesamtgremium über die erforderliche Transformations- und Technologiekompetenz verfügt. Der Absatz benennt zugleich die Wirkungskette: dass diese Entwicklungen Geschäftsmodell, Lieferketten, Kapitalkosten, Risikolage und Wertschöpfung verändern und deshalb Gegenstand von Leitung und Überwachung sind. Die Präambel enthält weder Empfehlung noch Anregung; mangels Empfehlungscharakters löst der Vorschlag keine Erklärungspflicht aus.
- Die Empfehlung zur Aus- und Fortbildung darauf ausrichten, dass die Maßnahmen auch die Entwicklungen erfassen, die erhebliche Auswirkungen auf Strategie, Geschäftsmodell oder Risikoprofil des Unternehmens haben und daher für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens relevant sind. Maßstab ist damit das jeweilige Unternehmen, nicht ein abstrakter Zukunftsbegriff. Da Besetzungsentscheidungen in der Regel erst über Jahre wirken, ist die Fortbildung der einzige kurzfristig wirksame Mechanismus.
- Die Empfehlung zur Selbstbeurteilung um einen Mindestgegenstand ergänzen: Rollenverständnis, Kompetenzprofil des Gesamtgremiums und Kompetenzen der Mitglieder, Befassung mit der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sowie Umgang mit grundlegenden Zielkonflikten und wesentlichen Risiken.

Auf die Benennung einzelner Risikofelder verzichten wir bewusst. Die Risiken der technologischen Transformation – etwa im Bereich der Cybersicherheit – sind ebenso wie

ökologische und soziale Risiken von den wesentlichen Risiken erfasst, sobald sie für das Unternehmen wesentlich sind. Eine gesonderte Hervorhebung wäre nicht konsistent mit unserem eigenen Argument, einzelne Kompetenz- und Themenfelder gerade nicht herauszuheben.

Der dritte Vorschlag hat einen besonderen Grund. Der Entwurf stützt sich an mehreren Stellen ausdrücklich auf die Selbstbeurteilung als Auffangmechanismus – etwa bei der Rückführung der Angaben zum Sitzungsformat, wo darauf verwiesen wird, der Aufsichtsrat werde Fehlentwicklungen im Rahmen der Effizienzprüfung selbst erkennen und korrigieren. Die Empfehlung selbst bleibt jedoch unverändert bei zwei Sätzen. Wenn die Selbstbeurteilung mit dieser Funktion beladen wird, sollte ihr auch Substanz gegeben werden.

Die Aufnahme grundlegender Zielkonflikte ist uns dabei besonders wichtig. Unternehmen stehen zunehmend vor Abwägungen zwischen berechtigten, aber widerstreitenden Interessen – etwa zwischen kurzfristiger Ergebniswirkung und langfristiger Tragfähigkeit des Geschäftsmodells. Solche Abwägungen lassen sich nicht durch Empfehlungen auflösen. Sie verlangen ein Gremium, das sich seiner Urteilsmaßstäbe vergewissert.

### 6. Anregung über diese Konsultation hinaus

Unabhängig von den vorstehenden Vorschlägen regen wir an, die Rolle der Corporate Governance in diesem veränderten Umfeld grundsätzlicher zu betrachten. Wir sehen dabei ein Risiko, das im Kodex bislang keine Entsprechung findet.

Das duale System beruht auf einer funktionierenden Balance zwischen Vorstand und Aufsichtsrat (Checks and Balances). Diese Balance setzt voraus, dass der Aufsichtsrat Entscheidungen des Vorstands nachvollziehen und kritisch hinterfragen kann. Die Informationsasymmetrie zwischen beiden Organen ist strukturell angelegt und war immer schon das zentrale Risiko der Aufsichtsratstätigkeit. Sie verschärft sich jedoch entscheidend, wenn der Vorstand seine Entscheidungsgrundlagen mit Instrumenten (und Agenten) erzeugt, über die der Aufsichtsrat nicht verfügt und deren technisch-logische Funktionsweise er nicht beurteilen kann. Je leistungsfähiger die Entscheidungsunterstützung des Vorstands wird, desto anspruchsvoller wird die Überwachung. Die Information des Aufsichtsrats ist nach wie vor ein Grundlagenthema, das weitere Facetten hinzugewonnen hat.

Das ist kein Argument gegen den Einsatz solcher Instrumente. Es ist ein Argument dafür, die Wissensbalance zwischen den Organen als eigenständige Governance-Frage zu behandeln. Wir würden es begrüßen, wenn die Kommission diese Frage in ihre weitere Arbeit aufnimmt.

Angesichts der Implikationen der Streichung von C.1 Satz 3 und der Praxiserfahrungen und –diskussionen zur Qualifikationsmatrix kann es sich anbieten, die Instrumente Kompetenzprofil und Qualifikationsmatrix in einem Praxis-Impuls zu beleuchten. Gedanken der Regierungskommission im Format eines Praxis-Impulses würden nach unseren Erfahrungen von der Praxis begrüßt werden.

### 7. Praxis-Impuls zur Künstlichen Intelligenz

Mit dem Praxis-Impuls „Einsatz Künstlicher Intelligenz im Aufsichtsrat“ – erstmals im September 2025, in aktualisierter Fassung im März 2026 – hat die Kommission einen Beitrag geleistet, den wir ausdrücklich begrüßen. Wir teilen insbesondere zwei seiner Aussagen: dass die Auseinandersetzung mit KI kein Zukunftsthema mehr ist, sondern eine aktuelle Frage ordnungsgemäßer und vorausschauender Aufsicht, und dass der Aufsichtsrat nicht mit KI-Fachleuten besetzt sein muss, alle Mitglieder aber über ein gemeinsames Grundverständnis von Funktionsweise, Möglichkeiten und Grenzen verfügen sollten. Das entspricht dem, was wir unter Ziffer 4 zu Querschnittsthemen ausgeführt haben.

Einen Aspekt möchten wir ergänzen. Der Praxis-Impuls behandelt die eigene KI-Nutzung des Aufsichtsrats vor allem als Frage der Arbeitsqualität. Sie ist aus unserer Sicht zugleich eine Frage der Kontrollfähigkeit: Ohne eigene Nutzungserfahrung kann der Aufsichtsrat den KI-Einsatz im Unternehmen nicht wirksam beurteilen. Wer diese Systeme nur theoretisch kennt, kann weder ihre Leistungsfähigkeit noch ihre Fehleranfälligkeit einschätzen und bleibt auf die Darstellung des Vorstands angewiesen. Eigene Anschauung ist damit kein technisches Detail, sondern das wirksamste Mittel gegen die unter Ziffer 6 beschriebene Informationsasymmetrie. Die Kommission deutet diesen Zusammenhang selbst an, wenn sie es für zunehmend schwierig hält, den Nichteinsatz leistungsfähiger Systeme überzeugend zu begründen.

Drei praktische Folgerungen, die keiner Kodexänderung bedürfen:

- Fortbildungsmaßnahmen sollten die eigene Erprobung von KI-Anwendungen einschließen und nicht bei der Vermittlung von Grundlagenwissen stehen bleiben.
- Die Ausschussstrukturen sollten KI ausdrücklich adressieren – insbesondere im Prüfungs- und Risikoausschuss, soweit Datenqualität, interne Kontrollsysteme und Berichterstattung betroffen sind.
- Der Aufsichtsrat sollte vom Vorstand eine regelmäßige Berichterstattung über den KI-Einsatz im Unternehmen einfordern, einschließlich der eingesetzten Anwendungen, der Verantwortlichkeiten und der erkannten Risiken.

Eines merken wir in diesem Zusammenhang an: Die Kommission ordnet die Künstliche Intelligenz in ihrem Praxis-Impuls selbst dem Kernbereich der Aufsichtsratsarbeit zu und spricht von Kernthemen des Kodex. Zugleich haben die Praxis-Impulse nach ihrem eigenen Selbstverständnis ausdrücklich nicht zum Ziel, Bestandteil des Kodex zu werden, und der vorliegende Konsultationsentwurf greift das Thema nicht auf. Damit stellt sich die Frage, warum ein Thema, das Strategie, Risikolage und Kontrollfähigkeit gleichermaßen berührt, im Kodex selbst keinen Ort findet.

### 8. Redaktioneller Hinweis

Ergänzend weisen wir auf ein mutmaßliches Redaktionsversehen hin: Die Begründung zur Empfehlung betreffend die Angaben zum Sitzungsformat verweist auf die Effizienzprüfung nach D.13 DCGK, während der Änderungstext die Empfehlung zur Selbstbeurteilung von D.12 auf D.10 umnummeriert. Die Verweise sollten vor Veröffentlichung abgeglichen werden.

Mitglieder unseres Beirats haben an früheren Fassungen des Kodex mitgewirkt.

Für Rückfragen und für einen Austausch stehen wir gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Philine Erfurt Sandhu & Katarin Wagner
für den Vorstand BIGL e.V.

Unter Mitwirkung folgender BIGL-Beiratsmitglieder und Associated Senior Experts:

Kai-Michael Beckmann
Ilse Henne
Daniela Heyer
Dr. Annette Petow
Pamela Stenzel
Daniela Weber-Rey
Dietlind Weide

*Anlage: Formulierungsvorschläge zu Präambel, Aus- und Fortbildung und Selbstbeurteilung, markiert gegen die Fassung vom 28. April 2022*

BERLINER INSTITUT FÜR GOVERNANCE & LEADERSHIP

# Formulierungsvorschläge zum Konsultationsentwurf des Deutschen Corporate Governance Kodex 2026

*Markiert gegen den Wortlaut der Fassung vom 28. April 2022 – Grundlage für die Stellungnahme des Berliner Instituts für Governance & Leadership*

**Vorbemerkung:** Die nachstehenden Vorschläge bewegen sich bewusst innerhalb der von der Regierungskommission gewählten Logik. Sie tasten den Verschlankungsansatz nicht an, begründen keine neue Empfehlung, keine zusätzliche Berichtspflicht und keinen zusätzlichen Prozess. Ergänzt wird allein dort, wo der Entwurf Substanz herausnimmt oder eine Substanz voraussetzt, die er selbst nicht bestimmt. Leitlinie: weniger Kodex – aber nur mit mehr Kompetenz, mehr Urteilskraft und mehr Verantwortung im Aufsichtsrat.

**Lesehinweis:** Grundlage ist der Wortlaut des Kodex in der Fassung vom 28. April 2022. ~~Streichungen der Regierungskommission~~ sind durchgestrichen und grau, **Ergänzungen von BIGL** sind fett und unterstrichen. Die Nummerierung folgt dem Konsultationsentwurf.

---

## 1. Präambel

*Absatz 2 (unverändert) und neuer Absatz 3*

**Vorschlag:**

> Die Gesellschaft und ihre Organe haben sich in ihrem Handeln der Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst zu sein. Sozial- und Umweltfaktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg und die Tätigkeiten des Unternehmens haben Auswirkungen auf Mensch und Umwelt. Vorstand und Aufsichtsrat berücksichtigen dies bei der Führung und Überwachung im Rahmen des Unternehmensinteresses.
>
> **Vorstand und Aufsichtsrat tragen gemeinsam Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Das Umfeld unternehmerischen Handelns unterliegt tiefgreifenden Veränderungen, insbesondere durch geopolitische Verschiebungen, technologische Transformation, den Klimawandel und das Überschreiten ökologischer Belastungsgrenzen sowie die demografische Entwicklung. Diese Entwicklungen können Geschäftsmodell, Lieferketten, Kapitalkosten, Risikolage und Wertschöpfung eines Unternehmens grundlegend verändern und sind deshalb Gegenstand von Leitung und Überwachung. Der Aufsichtsrat trägt dafür Sorge, dass er als Gesamtgremium über die hierfür erforderliche Transformations- und Technologiekompetenz verfügt.**

**Begründung**

Die Präambel beschreibt das Leitbild des Kodex; sie enthält weder Empfehlung noch Anregung. Der Vorschlag löst keine Erklärungspflicht nach § 161 AktG („comply or explain") aus, da er den Empfehlungskatalog nicht erweitert. Sie ist zugleich der systematisch einzig mögliche Ort. Die Grundsätze geben nach der Präambel wesentliche rechtliche Vorgaben wieder und eignen sich deshalb nicht zur Aufnahme eines Leitgedankens ohne unmittelbare gesetzliche Entsprechung.

Der Vorschlag nimmt die Argumentation der Kommission zu C.1 Satz 3 auf. Wenn die Benennung einzelner Kompetenzfelder eine sachlich nicht begründbare Rangfolge suggeriert und eine vollständige Aufzählung den Kodex zu ständigen Anpassungen zwingen würde, dann ist die Antwort nicht die ersatzlose Streichung, sondern die Benennung der Kompetenzdimension auf der übergeordneten Ebene.

Der dritte Satz benennt die Wirkungskette. Ökologische Entwicklungen sind keine gesonderte Risikokategorie neben den unternehmerischen Risiken; sie werden über Lieferketten, Kapitalkosten und Geschäftsmodelle zu unternehmerischen Risiken und sind als solche Gegenstand der Risikofrüherkennung und der Überwachung. Die Formulierung sagt das, ohne einzelne Themenfelder aufzuzählen, und bleibt technologie- und themenoffen.

Schließlich dient der Absatz der Informationsfunktion des Kodex. Der Kodex hat nach seiner Präambel zum Ziel, das duale deutsche System für nationale und internationale Adressaten transparent und nachvollziehbar zu machen. Ein Kodex, der zunehmend nur noch enthält, was nicht bereits im Gesetz steht, erfüllt diese Funktion gegenüber ausländischen Investoren immer weniger.

---

## 2. Aus- und Fortbildung

*D.11 der Fassung 2022 – im Entwurf D.9*

**Vorschlag:**

> Die Gesellschaft soll die Mitglieder des Aufsichtsrats bei ihrer Amtseinführung sowie den Aus- und Fortbildungsmaßnahmen angemessen unterstützen und über durchgeführte Maßnahmen im Bericht des Aufsichtsrats berichten. **Die Maßnahmen sollen auch die Entwicklungen erfassen, die erhebliche Auswirkungen auf Strategie, Geschäftsmodell oder Risikoprofil des Unternehmens haben und daher für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens relevant sind.**

**Begründung**

Mit dem Wegfall von C.1 Satz 3 verlagert sich die Sicherung der erforderlichen Kompetenz vollständig auf zwei Mechanismen: die Besetzung, dokumentiert über die Qualifikationsmatrix nach C.1, und die laufende Fortbildung nach Grundsatz 19. Die Besetzung wirkt nur langsam – Aufsichtsratsmandate laufen über Jahre, und Wahlvorschläge können Kompetenzlücken erst zum nächsten Wahltermin schließen. Die Fortbildung ist damit der einzige Mechanismus, der kurzfristig wirkt. Sie sollte inhaltlich entsprechend ausgerichtet sein.

Der Zusatz stellt den Unternehmensbezug her. Maßstab ist nicht ein abstrakter Zukunftsbegriff, sondern die Frage, welche Entwicklungen Strategie, Geschäftsmodell oder Risikoprofil des jeweiligen Unternehmens erheblich beeinflussen. Das erfasst ökologische und soziale ebenso wie technologische, geopolitische und demografische Entwicklungen, ohne einzelne Themenfelder hervorzuheben, und es überlässt die Gewichtung dem Unternehmen.

Der Zusatz begründet keine neue Maßnahme und keine zusätzliche Berichtspflicht; die bestehende Berichterstattung über durchgeführte Maßnahmen bleibt unverändert. Er richtet einen vorhandenen Mechanismus inhaltlich aus.

---

## 3. Selbstbeurteilung

*D.12 der Fassung 2022 – im Entwurf D.10*

**Vorschlag:**

> Der Aufsichtsrat soll regelmäßig beurteilen, wie wirksam der Aufsichtsrat insgesamt und seine Ausschüsse ihre Aufgaben erfüllen. **Die Beurteilung soll neben Organisation und Arbeitsweise auch das Rollenverständnis des Aufsichtsrats hinsichtlich seiner Aufgaben der Überwachung und Strategiebegleitung, das Kompetenzprofil des Gesamtgremiums und die Kompetenzen seiner Mitglieder, seine Befassung mit der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sowie den Umgang mit grundlegenden Zielkonflikten und mit wesentlichen Risiken einbeziehen.** In der Erklärung zur Unternehmensführung soll der Aufsichtsrat berichten, ob und wie eine Selbstbeurteilung durchgeführt wurde.

**Begründung**

Die Kommission stützt ihre Streichungen an mehreren Stellen ausdrücklich auf die Selbstbeurteilung. So begründet sie die Rückführung der Empfehlung zu den Angaben über das Sitzungsformat damit, Fragen der Sitzungsgestaltung seien solche der internen Organisation des Aufsichtsrats, die einer regelmäßigen Selbstreflexion bedürften; der

Aufsichtsrat werde etwaige Fehlentwicklungen im Rahmen der Effizienzprüfung selbst erkennen und korrigieren können. In derselben Begründung benennt sie die Nutzung Künstlicher Intelligenz als neues Element der Aufsichtsratspraxis, das von der bisherigen Formulierung nicht erfasst werde.

Damit wird die Selbstbeurteilung zum tragenden Auffangmechanismus der Verschlankung. Ihre Empfehlung bleibt im Entwurf jedoch unverändert bei zwei Sätzen, die allein auf Wirksamkeit und Berichterstattung abstellen. Wenn die Selbstbeurteilung mit dieser Funktion beladen wird, sollte ihr auch ein Mindestgegenstand gegeben werden. Andernfalls verweist der Kodex auf ein Instrument, dessen Inhalt er nicht bestimmt.

Die ausdrückliche Erstreckung auf das Kompetenzprofil des Gesamtgremiums und die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder hat einen eigenständigen Grund. Nachhaltigkeit und technologische Transformation sind keine Spezialgebiete, die einem einzelnen Mitglied zugewiesen werden können. Sie sind Querschnittsthemen: Sie berühren Strategie, Investitionsentscheidungen, Risikolage, Berichterstattung, Compliance und Personal gleichermaßen. Ein Grundverständnis muss daher grundsätzlich bei allen Aufsichtsratsmitgliedern vorliegen und nicht nur bei einzelnen. Andernfalls entsteht eine Delegation innerhalb des Gremiums, die weder der Gesamtverantwortung des Aufsichtsrats noch der Sorgfaltspflicht des einzelnen Mitglieds entspricht.

Auf die Benennung einzelner Risikofelder wird bewusst verzichtet. Wesentliche Risiken der technologischen Transformation – etwa im Bereich der Cybersicherheit – ebenso wie ökologische und soziale Risiken sind bereits von den „wesentlichen Risiken“ erfasst, sobald sie für das Unternehmen wesentlich sind. Eine gesonderte Hervorhebung wäre nicht konsistent mit unserem Argument, einzelne Kompetenz- und Themenfelder gerade nicht herauszuheben.

Der Vorschlag schafft keinen zusätzlichen Prozess und keine zusätzliche Sitzung. Er konkretisiert einen bereits bestehenden, ohnehin regelmäßig durchzuführenden und akzeptierten Vorgang. Die Berichterstattung bleibt unverändert auf „ob und wie“ beschränkt; der Inhalt der Selbstbeurteilung bleibt intern.

## 4. C.1 – bewusst kein Änderungsvorschlag

*C.1 der Fassung 2022 – Streichung der Sätze 3 und 4 durch den Entwurf*

> Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten. Dabei soll der Aufsichtsrat auf Diversität achten. ~~Das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats soll auch Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen. Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sollen diese Ziele berücksichtigen und gleichzeitig die Ausfüllung des Kompetenzprofils für das Gesamtgremium anstreben.~~ Der Stand der Umsetzung soll in Form einer Qualifikationsmatrix in der Erklärung zur Unternehmensführung offengelegt werden. Diese soll auch über die nach Einschätzung der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat angemessene Anzahl unabhängiger Anteilseignervertreter und die Namen dieser Mitglieder informieren.

Die Streichung von C.1 Satz 3 und 4 wird nicht beanstandet. Unsere Stellungnahme enthält Erläuterungen.

Der Verzicht auf einen eigenen Änderungsvorschlag zu C.1 ist bewusst gewählt. Er macht deutlich, dass es nicht um die Verteidigung einer einzelnen Empfehlung geht, sondern darum, die Verschlankung konsequenter zu Ende zu denken, als der Entwurf es tut. Uns ist bewusst, dass im Rahmen des Konsultationsverfahrens von der Regierungskommission noch keine ausführlichen Begründungen der vorgeschlagenen Kodexänderungen veröffentlicht werden. Wir betonen, dass der Begründung einer solchen Kodexänderung, sollte sie in die endgültige Fassung übernommen werden, jedoch eine besondere Wichtigkeit und eine eigene Signalwirkung zukommt. Unerlässlich wird sein, den Charakter u.a. von Nachhaltigkeit und Künstlicher Intelligenz als Querschnittsthema zu erörtern und mit der aktienrechtlich angelegten, gesamtheitlichen Sicht auf das Gremium zu verknüpfen.

---

## 5. Redaktioneller Hinweis

Ergänzend weisen wir auf ein mutmaßliches Redaktionsversehen hin: Die Begründung zur Empfehlung betreffend die Angaben zum Sitzungsformat verweist auf die Effizienzprüfung nach D.13 DCGK, während der Änderungstext die Empfehlung zur Selbstbeurteilung von D.12 auf D.10 umnummeriert. Die Verweise sollten vor Veröffentlichung abgeglichen werden.