Vorstand

SAP SE
Dietmar-Hopp-Allee 16
69190 Walldorf
Deutschland
T +49 6227 7-47474
F +49 6227 7-57575
E info@sap.com

SAP SE, Dietmar-Hopp-Allee 16, 69190 Walldorf

An die Regierungskommission
Deutscher Corporate Governance Kodex
Per email an: regierungskommission@dcgk.de

03.09.2026
Dominik Asam
Executive Board Member SAP SE, CFO

Stellungnahme zur DCGK Konsultation 2026

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir bedanken uns für die Möglichkeit im Rahmen der Konsultation zu den Vorschlägen der Regierungskommission zur Änderung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) Stellung zu nehmen.

Insgesamt begrüßen wir den gewählten Ansatz der Regierungskommission einer Verschlankung und Konsolidierung des Kodex sehr. Mit der kritischen Hinterfragung der aktuellen Regelungsinhalte und gleichzeitiger Zurückhaltung bei der Einführung neuer Empfehlungen oder Anregungen leistet die Regierungskommission aus unserer Sicht einen wichtigen Beitrag zur Verfestigung und Akzeptanz der Kodex-Regeln für gute Unternehmensführung in Deutschland. Die vorgeschlagenen Änderungen und Straffungen tragen dazu bei, dass einige Fragen wegfallen, die bislang zu Rechtsunsicherheit geführt haben. Die verschlankte Fassung gibt der Praxis dabei mehr Spielraum, ohne aber den Regelungsinhalt und die Prinzipien guter Corporate Governance aufzuweichen.

I. G.4 (vormals G.7) zur Festsetzung der Leistungskriterien für die variable Vergütung

Besonders positiv hervorheben wollen wir die Änderung in Abschnitt G.4 (vormals G.7) im Bereich der Vorstandsvergütung:

Bislang fordert G.7 die Festlegung die Leistungskriterien der variablen Vergütung *„für das bevorstehende Geschäftsjahr"*. In der Praxis wird diese Regelung dahingehend ausgelegt, dass die Leistungskriterien vor Beginn des Geschäftsjahres abstrakt festzulegen sind, sofern diese nicht ohnehin bereits im Vergütungssystem fest verankert sind. Die korrespondierenden Zielwerte für diese Leistungskriterien können in der Praxis aber oft zwangsläufig erst im ersten

Quartal festgelegt werden. Denn eine frühere Festlegung der Zielwerte ist ohne finalen Jahresabschluss für das vergangene Jahr und die Budgetplanung für das laufende Jahr nicht möglich; und dies erfolgt eben erst im ersten Quartal. Auf Basis der Kodex-Empfehlung kommt es damit zu einer künstlichen Trennung zwischen früher Bestimmung der Leistungskriterien und späterer Festlegung von Zielwerten. Dies führt zu einer Doppelbefassung durch den Aufsichtsrat, die nur um den Preis einer Abweichungserklärung umgangen werden kann.
Diesem Dilemma trägt die Regierungskommission nun erfreulicherweise Rechnung. Künftig sollen nach der neuen Empfehlung G.4 die Leistungskriterien der variablen Vergütung *„spätestens im ersten Quartal"* festgelegt werden. Damit muss sich der Aufsichtsrat künftig nur einmal im Jahr mit der Zielfestlegung befassen. Leistungskriterien und Zielwerte können gleichzeitig bestimmt werden. Das vereinfacht die Aufsichtsratsarbeit für Unternehmen, deren Vergütungssysteme vorsehen, dass Leistungskriterien bei Bedarf ausgetauscht werden können, oder die gar einen Pool an Leistungskriterien zur Auswahl vorsehen. Diese Änderung ist daher aus Unternehmenssicht sehr sinnvoll und begrüßenswert und sollte auch für Investoren und andere Stakeholder nachvollziehbar und akzeptabel sein.

II. C.1 zu allgemeinen Anforderungen an die Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Ebenfalls begrüßungswert ist die Verschlankung der Kodex-Regelungen im Hinblick auf die Veröffentlichung der Kompetenzen und der Qualifikationen des Aufsichtsrats in Abschnitt C.1. Nachhaltigkeit ist zweifellos ein wichtiger Aspekt guter Unternehmensführung und damit auch eine relevante Kompetenz für die kontrollierende und beratende Arbeit des Aufsichtsrats. Aber sie ist eben nur eine Kompetenz und Qualifikation von vielen, welche in der Zusammensetzung eines Aufsichtsrats von Bedeutung sind. Gerade in der aktuellen Zeit von sich schnell verändernden geopolitischen Rahmenbedingungen und technologischen Anforderungen ist etwa auch Expertise bei der Transformation von Unternehmen oder von Supply Chain Management von entscheidender Bedeutung im Aufsichtsrat vieler Unternehmen, um dem Vorstand bei strategischen Entscheidungen auf Augenhöhe beratend zu Seite stehen zu können. Gleiches gilt, insoweit ist der Begründung der Regierungskommission völlig beizupflichten, für Digitalisierung und Künstliche Intelligenz. Und diese Liste von wichtigen Kompetenzen ließe sich weiter fortführen und kann dabei unternehmensspezifisch, auch in der Gewichtung, ganz unterschiedlich ausfallen. Eine Rangfolge kann, wenn überhaupt, nur das jeweilige Unternehmen selbst bestimmen. Daher stellen die vorgeschlagenen Streichungen in C.1 aus Unternehmenssicht eine sinnvolle Verschlankung des Kodex dar.

III. D.6 (vormals D.7) zur Berichtspflicht über das Format der Aufsichtsratssitzungen

Schließlich erachten wir auch die Streichung der Berichtspflicht über das Format der Aufsichtsratssitzungen für sinnvoll und zeitgemäß (Abschnitt D.6, vormals D.7). Die bisherige Angabepflicht impliziert eine Rangfolge bzw. ein „Entweder-oder" zweier Formate, nämlich dem Präsenzformat und dem virtuellen Format. In der heutigen Aufsichtsratspraxis gerade von größeren Gremien mit internationaler Besetzung ist aber ein hybrides Sitzungsformat fast schon die Regel, bei dem die Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder präsent ist und bei dem einigen Mitgliedern die Teilnahme per Videokonferenz ermöglicht wird. Der Praxis-Analyse der Regierungskommission kann daher nur beigepflichtet werden. Die technische Ausstattung moderner Sitzungsräume und die allgemeine Akzeptanz dieses hybriden Sitzungsformats ermöglichen dabei es, auch den virtuellen Teilnehmer gleichberechtigt in Diskussion und Sitzungsablauf einzubinden. Ein Grund, diese Teilnahmeformen besonders auszuweisen, besteht nicht mehr. Zudem nimmt die Streichung den Unternehmen die schwierige Herausforderung, wie über solche hybriden Sitzungsformate transparent berichtet werden kann.

Wir hoffen, dass unsere Stellungnahme die Regierungskommission darin bestärkt, die Vorschläge zu einer Verschlankung und Konsolidierung des Kodex auch umzusetzen. Mit einer Veröffentlichung unserer Stellungnahme sind wir einverstanden.

Mit freundlichen Grüßen,

Dominik Asam
Mitglied des Vorstands der SAP SE
Finanzvorstand

Dr. Friederike Rotsch
Mitglied des Aufsichtsrats der SAP SE
Vorsitzende des Personal- und Governance-Ausschusses
Lead Independent Director