

## **Sustainable Corporate Governance**

**Diese Stellungnahme erscheint auch in der NZG**

### **I. Einführung**

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat am 21. Januar 2022 eine Novellierung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK 2022) beschlossen. Die vorgeschlagenen Änderungen betreffen insbesondere die Präambel, Grundsätze und Empfehlungen zur Berücksichtigung der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit bei der Leitung und Überwachung von Unternehmen. Zudem sind Grundsätze und Empfehlungen an das Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG)<sup>1</sup> und an das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II)<sup>2</sup> anzupassen. Während der zweite Aspekt im Wesentlichen die neue Gesetzeslage reflektiert, ist die verstärkte Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im DCGK 2022 von besonderem regulatorischem Interesse. Sie greift den unter CSR (Corporate Social Responsibility)<sup>3</sup> und ESG (Environment, Social, Governance)<sup>4</sup> mit zunehmender Dynamik geführten gesellschaftspolitischen, vom Kapitalmarkt absorbierten Diskurs auf und übersetzt ihn in elementare Vorgaben für Vorstand und Aufsichtsrat.

Insofern stellt sich, nicht zuletzt vor dem Hintergrund von Äußerungen des Vorsitzenden der DCGK-Kommission,<sup>5</sup> es müsse sich "niemand daranmachen, Mechanismen einer Sustainability Governance zu entwickeln", insofern "sollte im Kodex alles gesagt sein", die Frage, welches Verständnis von "Sustainable Corporate Governance" hier zugrundegelegt wird, und ob - bei Lichte betrachtet - nicht schon seit langem sich eine Vielzahl von Organisationen damit beschäftigen, das Thema Sustainable Corporate Governance zu entwickeln und auszuformulieren, und dies auch die Unternehmenswirklichkeit prägt.

Es geht dabei nicht nur darum, die in der Präambel des DCGK enthaltene Definition von Corporate Governance als (nur) "rechtlicher und faktischer" Ordnungsrahmen vor dem

---

\*Die Internetseiten wurden am 28.2.2022 aufgerufen. Zugleich auch Stellungnahme im Rahmen der Konsultation zu DCGK 2022.

<sup>1</sup> Vom 3.6.2021, BGBl. I, S. 1534; vgl. Simons, NZG 2021, 1429 ff; Roth NZG 2022, 53 ff.

<sup>2</sup> Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom 7.8. 2021, BGBl. I S. 3311.

<sup>3</sup> Dazu eingehend Spießhofer, Unternehmerische Verantwortung, 2017.

<sup>4</sup> In Anbetracht der inhaltlichen Überschneidungen und der gleichen Zielrichtung werden die Begriffe im Folgenden nicht weiter voneinander abgegrenzt.

<sup>5</sup> Nonnenmacher, Zum Stand der Corporate Governance in Deutschland, Rede bei der 17. Konferenz Deutscher Corporate Governance Kodex, 28.11.2019 <https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/Konferenzen/191128%20Rede%20Rolf%20Nonnenmacher.pdf>.

Hintergrund transnational wirkmächtigen Soft Laws und eines deutlich weiteren Verständnisses der G20/OECD<sup>6</sup> zu hinterfragen. Will man mit der in der Begründung zur DCGK 2022-Novelle angekündigten "Nachjustierung"<sup>7</sup> Ernst machen, so sollten auch vage ausfüllungsbedürftige Vorgaben<sup>8</sup> wie die "Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft", um deren Bestimmung in der CSR-Diskussion seit Jahrzehnten gerungen wird,<sup>9</sup> sowie das "Leitbild des ehrbaren Kaufmanns"<sup>10</sup>, das zumindest in seiner herkömmlichen Form mit der Vorstellung eines modernen CEO schwerlich in Einklang zu bringen ist,<sup>11</sup> auf den Prüfstand.

Darüber hinaus stellt sich die grundlegendere Frage, ob mit der Ablehnung, Corporate Governance zum "Motor einer nachhaltigen Wirtschaft" zu machen<sup>12</sup>, in Anbetracht der vielfältigen internationalen und europäischen Ansätze, insbesondere des Sustainable Finance Package<sup>13</sup> und der jüngsten Entwürfe der Corporate Sustainability Reporting Richtlinie (CSRD-E)<sup>14</sup> und der Corporate Sustainability Due Diligence Richtlinie (CSDD-RLE)<sup>15</sup>, die genau dieses bezwecken, nicht eine längst verlorene Abwehrschlacht geschlagen wird. Dies wirft die weitere Frage auf nach der adäquaten Abgrenzung der im DCGK regelbaren Nachhaltigkeitsfragen und der anderweitig zu verortenden Vorgaben nachhaltiger Unternehmensführung<sup>16</sup> sowie um ihre Verbindung zu einem kohärenten System.

Es wird sich erweisen, dass nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung, Sustainable Corporate Governance, nicht nur normativ, sondern auch in der Unternehmenswirklichkeit zunehmend im Sinne einer polyzentrischen und pluriformen "Inclusive"<sup>17</sup> oder "Integrated Corporate Governance"<sup>18</sup>, traditionelle gesellschaftsrechtliche Corporate

---

<sup>6</sup> G20/OECD Grundsätze der Corporate Governance (2015) I.

<sup>7</sup> Teil 1: Allgemeine Erläuterungen,

<sup>8</sup> Vgl. auch Hopt/Leyens, ZGR 2019, 929, 936 ff; krit. DAV SN Nr. 5/2019, Rn. 20.

<sup>9</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 25 ff, 505 ff.

<sup>10</sup> Vgl. dazu die Beschreibung eines biederen Kaufmanns bei Schwalbach/Klink, Der ehrbare Kaufmann als individuelle Verantwortungskategorie der CSR-Forschung, in: Schneider/Schmidpeter (Hg.), Corporate Social Responsibility, 2015, S. 177 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Beschorner/Hajduk, Der ehrbare Kaufmann - Unternehmensverantwortung "light"? CSR Magazin 3/2011, S. 6-8; Lütge, Moral in der Marktwirtschaft: Hat der "ehrbare Kaufmann" ausgedient? in: Hilty/Henning-Bodewig (Hg.), Corporate Social Responsibility, 2014, S. 33, 38 f; DAV SN Nr. 5/2019, Rn. 19, fordert Streichung.

<sup>12</sup> Vgl. Nonnenmacher Fn. 5.

<sup>13</sup> [https://ec.europa.eu/info/publications/210421-sustainable-finance-communication\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/210421-sustainable-finance-communication_en); vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 343 ff.

<sup>14</sup> COM(2021) 189 final.

<sup>15</sup> COM(2022) 71 final.

<sup>16</sup> Vgl. Habersack, Staatliche und halbstaatliche Eingriffe in die Unternehmensführung, DJT 2012 Bd. I, 2012, S. 1, 36 ff.; Hell, Offenlegung nichtfinanzieller Informationen, 2020, S. 386.

<sup>17</sup> Eijsbouts, Corporate Governance and Responsibility as Drivers of Sustainability, in: Lindsay/Martella, Corporate Social Responsibility - Sustainable Business, 2020, S. 3, 18 ff.

<sup>18</sup> World Economic Forum, Integrated Corporate Governance: A Practical Guide to Stakeholder Capitalism for Boards of Directors, White Paper, 2020, <https://www.weforum.org/whitepapers/integrated-corporate-governance-a-practical-guide-to-stakeholder-capitalism-for-boards-of-directors>.

Governance und CSR umfassend, verstanden und gelebt wird. Dieses integrierte Verständnis kommt u.a. auch im CSDD-RLE zum Ausdruck. Der DCGK kann nur einen Ausschnitt davon, die mit (deutschem) gesellschaftsrechtlichem Instrumentarium steuerbaren Aspekte, erfassen, sollte sich jedoch in Anlehnung an die G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance (2015) einem weiten Verständnis öffnen, das der Unternehmenswirklichkeit Rechnung trägt.

## II. Sustainable Corporate Governance

Nachhaltigkeit<sup>19</sup> ist das facettenreiche Leitbild<sup>20</sup> für die umfassende Neu-Ausrichtung von Politik und Wirtschaft. Nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung (Sustainable Corporate Governance) ist kein gänzlich neues Thema. Es hat jedoch durch die transnationale Dimension von global Business, Klimaschutz und Digitalisierung und durch die damit verbundene Erweiterung der unternehmerischen Verantwortung in den Public Policy-Bereich eine neue, komplexere Ausprägung erfahren.<sup>21</sup> Die Rolle von Unternehmen und ihre gesellschaftliche Verantwortung wird unter der Überschrift CSR / ESG und Sustainable Corporate Governance neu verhandelt. Auf breiter internationaler Front wird die Abkehr vom Shareholder Value gefordert<sup>22</sup> und versprochen<sup>23</sup>.

Die Diskussion um eine Neubestimmung unternehmerischer Verantwortung begann auf internationaler Ebene bereits 1974 mit den Verhandlungen über einen (Draft) UN Code of Conduct,<sup>24</sup> der universell gültige Regeln für das Wirtschaften transnationaler Unternehmen aufstellen sollte. Sie hat insbesondere durch den UN Global Compact<sup>25</sup>, die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte<sup>26</sup> und die Neufassung der OECD Leitsätze für Multinationale

---

<sup>19</sup> Vgl. u.a. die Definition der World Commission on Environment and Development, Our Common Future, 1987 ("Brundtland-Report"):

1. Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.
2. Im wesentlichen ist nachhaltige Entwicklung ein Wandlungsprozeß, in dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonisieren und das derzeitige und künftige Potential vergrößern, menschliche Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen.

<sup>20</sup> Zur Funktion von Leitbildern vgl. Voßkuhle, Neue Verwaltungsrechtswissenschaft, in: Hoffmann-Riem/Schmidt-Aßmann/Voßkuhle (Hg.), Grundlagen des Verwaltungsrechts Bd. I, 2006, S. 1, 56 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Spießhofer, Verantwortung - Vom Störer zu Corporate Social Responsibility, in: Kirchhof/Kube/Mußgnug/Reimer (Hg.), Geprägte Freiheit in Forschung und Lehre, 2016, S. 247 ff.

<sup>22</sup> Vgl. EU Kommission, Inception Impact Assessment, Sustainable Corporate Governance, Ref. Ares(2020)4034032 - 30/07/2020.

<sup>23</sup> Vgl. US Business Roundtable, Statement on the Purpose of a Corporation, 19.8.2019.

<sup>24</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 62 ff.

<sup>25</sup> Veröffentlicht 2000, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>; vgl. dazu Spießhofer, Fn. 3, S. 66 ff.

<sup>26</sup> Resolution des UN Human Rights Council v. 16.6.2011, A/HRC/RES/17/4; vgl. dazu Spießhofer, Fn. 3, S. 87 ff.

Unternehmen<sup>27</sup> sowie durch die Sustainable Development Goals<sup>28</sup> und das Pariser Klimaschutzabkommen<sup>29</sup> wesentliche Impulse und Weiterungen erfahren.

Die Neubestimmung der Rolle von Unternehmen und ihrer (globalen) Verantwortung umfasst viele Ebenen und Formen normativer Steuerung und zahlreiche (öffentliche und private) Akteure mit Bewertungs- und Gestaltungsanspruch.<sup>30</sup> Der Prozess gestaltet sich sehr dynamisch und ist mitnichten abgeschlossen. Während zunächst internationales Soft Law dominierte, werden wesentliche Determinanten transnationaler unternehmerischer Verantwortung zunehmend auch durch europäisches<sup>31</sup> und nationales Hard Law<sup>32</sup> mit extraterritorialem Wirkungsanspruch ausformuliert. Nachhaltige Unternehmensführung wird dabei in einem weiten Sinne verstanden, einen "smart mix" gesellschaftsrechtlicher und anderer Steuerungsansätze umfassend.<sup>33</sup>

Im Folgenden sollen die wesentlichen Entwicklungslinien und Strukturen skizziert werden, die für die Einordnung des DCGK und seiner Steuerungsmacht erforderlich sind.

## 1. Herkömmliche Situation

Traditionell war der Nationalstaat der maßgebliche Regelschaffer, -durchsetzer und Schiedsrichter.<sup>34</sup> Corporate Governance wurde im Wesentlichen eng als gesellschaftsrechtlich normierte Regelung des unternehmerischen Binnenbereichs im äußeren Rahmen des Zivil-, Straf- und öffentlichen Rechts verstanden.<sup>35</sup> Der DCGK wurde als Ausdruck einer Selbstverpflichtung der Wirtschaft und der Best Practice guter Unternehmensführung (Soft Law) qualifiziert.<sup>36</sup> Eine Drittverantwortung wurde nur ausnahmsweise in begrenztem und definiertem Umfang,

---

<sup>27</sup> 2011 edition, <https://www.oecd.org/berlin/publikationen/oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen.htm>; vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 181 ff.; eingehend Weidmann, Der Beitrag der OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen zum Schutz der Menschenrechte, 2014.

<sup>28</sup> Angenommen 2015, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>.

<sup>29</sup> Vom 12.12.2015, Inkrafttreten 4.11.2016, <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>; zur Transnationalisierung des Klimaschutzes i.S. teilweiser Privatisierung vgl. Boysen, AVR (2012), S. 377 ff.; Spießhofer, AVR (2019), S. 26 ff.

<sup>30</sup> Vgl. dazu eingehend Spießhofer, Fn. 3.

<sup>31</sup> Vgl. EU Kommission, Fn. 22.

<sup>32</sup> Vgl. den Überblick in der Studie Grabosch, Unternehmen und Menschenrechte, 2019.

<sup>33</sup> Vgl. EU Kommission, Fn. 22; Spießhofer, Fn. 3, S. 277 ff.; Eijssbouts, Fn. 17, S. 3, 8 ff.

<sup>34</sup> Zu diesen Grundfunktionen des Staates gegenüber dem Markt Friedman, Kapitalismus und Freiheit, 7. Aufl. 2010, S. 49.

<sup>35</sup> Vgl. Spießhofer, Corporate Social Responsibility- "Indienstnahme" von Unternehmen für gesellschaftspolitische Aufgaben? in: VGR 2017, S. 61, 64 ff m.w.N..

<sup>36</sup> DCGK Kommission, <https://www.dcgk.de/de/>; vgl. Hopt/Leyens, Corporate Governance und Corporate Governance von Banken und anderen Finanzintermediären, in: Hopt/Binder/Böcking, Handbuch Corporate Governance von Banken und Versicherungen, 2. Aufl. 2020, §1, Rn. 38 ff.

insbesondere im Rahmen der §§ 278, 831 BGB, der Durchgriffshaftung, des funktionalen Unternehmensbegriffs und der Betreiberhaftung anerkannt.<sup>37</sup>

## 2. Sustainable Corporate Governance - was ist neu?

Die Entwicklung der letzten Dekaden hin zu transnational informierter und wirksamer Sustainable Corporate Governance kann als ein Prozess multipler *Entgrenzungen*<sup>38</sup> und *Umwertungen*<sup>39</sup> charakterisiert werden:

a) Im transnationalen Kontext (global Business, Klimaschutz, Internet) sollen multinationale Unternehmen und andere sog. "non-state actors" neue, seither nur den Staaten obliegende Aufgaben im Public Policy-Bereich übernehmen.<sup>40</sup>

b) Rechtlich und/oder ökonomisch machtvolle Akteure wie Investoren, Financiers und Mitglieder von Wertschöpfungsketten werden instrumentalisiert. Sie sollen mit denen ihnen jeweils zur Verfügung stehenden gesellschafts- und vertragsrechtlichen Mitteln und Marktmechanismen über ihre wirtschaftlichen Interessen hinaus Umwelt, Menschenrechte und Integrität befördern. Dies verändert nicht nur die Rolle der Akteure, die zu Regelsetzern und -durchsetzern neben und in Konkurrenz zu staatlicher Governance werden,<sup>41</sup> sondern auch den Charakter der Instrumente, insbesondere vertraglicher Vereinbarungen, die zu Governance-Tools werden.<sup>42</sup>

c) Neue Unternehmensformen werden kreiert, die Gemeinwohlanliegen gleichrangig mit ökonomischen Interessen zum Unternehmenszweck erheben ("Public Benefit Corporations")<sup>43</sup> oder in Gestalt einer GmbH mit gebundenem Vermögen<sup>44</sup> dessen Verfügbarkeit für eine langfristige Unternehmensentwicklung sicherstellen wollen.

d) Das Unternehmensinteresse wird in Richtung einer verstärkten Berücksichtigung von langfristigen Aspekten und Stakeholderinteressen neu justiert.<sup>45</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 489 ff m.w.N..

<sup>38</sup> Vgl. Franzius, Transnationalisierung des Europarechts, in: G-P. Calliess (Hg.), Transnationales Recht, 2014, S. 403, 405 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Backer, Are Supply Chains Transnational Legal Orders? UCILITCL (1) 2015, S. 1 ff; Cafaggi, The Regulatory Functions of Transnational Commercial Contracts: New Architectures, FILJ 36 (2013), S. 1557 ff; Eccles/Spießhofer, Integrated Reporting for a Re-Imagined Capitalism, Harvard Business School, Working Paper 16-032; Spießhofer, Fn. 35, S. 69 ff m.w.N..

<sup>40</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 630 ff m.w.N..

<sup>41</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 151 ff, 630 ff m.w.N..

<sup>42</sup> Vgl. Cafaggi, Fn. 39.

<sup>43</sup> Vgl. Möslin/Mittwoch, RabelsZ 80 (2016), S. 399 ff.

<sup>44</sup> <https://www.gesellschaft-mit-gebundenem-vermoege.de>.

<sup>45</sup> Vgl. Art. 24, 25 CSDD-RLE.

e) Treuepflichten ("fiduciary duties") institutioneller Investoren, die herkömmlich an einer optimalen Steigerung des Return-on-investment orientiert waren, werden dahingehend erweitert, dass ein weites, Nachhaltigkeits-Kriterien umfassendes Verständnis wertbildender Faktoren zugrunde gelegt wird.<sup>46</sup>

f) Die Unternehmensberichterstattung hat nicht mehr nur die Darstellung der Werthaltigkeit des Unternehmens zum Gegenstand. Vielmehr hat seit der CSR-Reporting-Richtlinie<sup>47</sup> auch in der EU ein Paradigmenwechsel dahingehend stattgefunden, dass Reporting nicht mehr nur der Information des Kapitalmarkts dient, sondern auch der Transformation der Unternehmen hin zu mehr Nachhaltigkeit. Es geht um "know and show", nicht nur hinsichtlich des Unternehmens, sondern auch seiner Lieferkette, um Rechenschaftslegung nicht nur gegenüber dem Kapitalmarkt, sondern auch gegenüber der Zivilgesellschaft und Öffentlichkeit, und zwar nicht nur über die Werthaltigkeit des Unternehmens, sondern auch über seine öko-sozialen Auswirkungen, und damit um "private enforcement" von CSR-Compliance im Unternehmensverbund und seinen Wertschöpfungsketten.<sup>48</sup>

g) Der unternehmerische Verantwortungsbereich wird erheblich erweitert gegenüber der herkömmlichen Verantwortung für Binnenbereich und eng begrenzter Drittverantwortung. Das gesellschaftsrechtliche Trennungsprinzip wird perforiert.<sup>49</sup> Wegbereiter sind zum einen der UN Global Compact<sup>50</sup>, der eine ESG-Verantwortung für den "Einflussbereich" des Unternehmens statuiert. Noch radikaler und umfassender ist die Verantwortungskonzeption der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNLP)<sup>51</sup>. Danach ist ein Unternehmen für alle negativen Auswirkungen verantwortlich, die es verursacht, zu denen es im weitesten Sinne beiträgt, oder mit denen es durch seine Produkte, Services oder Geschäftskontakte direkt verbunden ist ("cause, contribute, directly linked").<sup>52</sup> Diese weite Verantwortung für von Dritten (unmittelbar) verursachte negative Auswirkungen, die in Sorgfaltspflichten ("Due Diligence") übersetzt wird,<sup>53</sup> hat nicht nur in anderes Soft Law wie die OECD Leitsätze für Multinationale

---

<sup>46</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 369 ff; Mitteilung der Kommission (COM(2021) 188 final, sowie Delegated Acts on sustainability preferences, fiduciary duties and product governance, [https://ec.europa.eu/info/publications/210421-sustainable-finance-communication\\_en#csrd](https://ec.europa.eu/info/publications/210421-sustainable-finance-communication_en#csrd).

<sup>47</sup> RL 2014/95/EU v. 22.10.2014, ABl. EU v. 15.11.2014, L 330, S. 1 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Spießhofer, NZG 2014, 1281 ff.

<sup>49</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 489 ff m.w.N..

<sup>50</sup> <https://www.globalcompact.de>; vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 66 ff.

<sup>51</sup> <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/266624/b51c16faf1b3424d7efa060e8aaa8130/un-leitprinzipien-de-data.pdf>; vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 109 ff.

<sup>52</sup> Prinzip 13 UNLP.

<sup>53</sup> Prinzip 15 UNLP.

Unternehmen Eingang gefunden,<sup>54</sup> sondern auch in vielfältiger Weise in EU- und nationale Regulierung wie die CSR-Reporting-Richtlinie<sup>55</sup> und den CSRD-E, den CSDD-RLE und das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz<sup>56</sup>. Dabei wurde der Begriff der "Due Diligence", die herkömmlich als Überprüfung des Unternehmens, seiner Rechtskonformität und Werthaltigkeit insbesondere im Interesse eines potentiellen Käufers verstanden wurde, einem konzeptionellen Paradigmenwechsel dahingehend unterzogen, dass nunmehr auch Risiken für die Menschenrechte Dritter erfasst sein sollen und damit Sorgfaltspflichten für deren Vermeidung, Milderung und Wiedergutmachung begründet werden.<sup>57</sup>

h) Der "Ordnungsrahmen" ist hinsichtlich der Struktur und der determinierenden Akteure polyzentrisch,<sup>58</sup> hinsichtlich der Instrumente pluriform ("smart mix")<sup>59</sup> und umfasst insbesondere Soft und Hard Law, aber auch edukatorische sowie die Reputation betreffende und Marktmechanismen.<sup>60</sup> Die Frage nach der angemessenen Abgrenzung von private und (demokratisch legitimerter) public Governance sowie der sinnvollen Orchestrierung der Akteure und Instrumente drängt sich auf.<sup>61</sup> Sie wird jedoch im gegenwärtigen fragmentierten Diskurs allenfalls punktuell thematisiert und ist auch keiner einheitlichen und einfachen Lösung zugänglich.<sup>62</sup>

### 3. Wer definiert Sustainable Corporate Governance?

Die gegenwärtige Situation multinationaler Unternehmen wird durch die folgende Skizze veranschaulicht:

---

<sup>54</sup> Weidmann, Der Beitrag der OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen zum Schutz der Menschenrechte, 2014, S. 187 ff.

<sup>55</sup> RL 2014/95/EU v. 22.10.2014, ABl. L 330/1.

<sup>56</sup> BGBl. I 2021, S. 2959.

<sup>57</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 139 m.w.N..

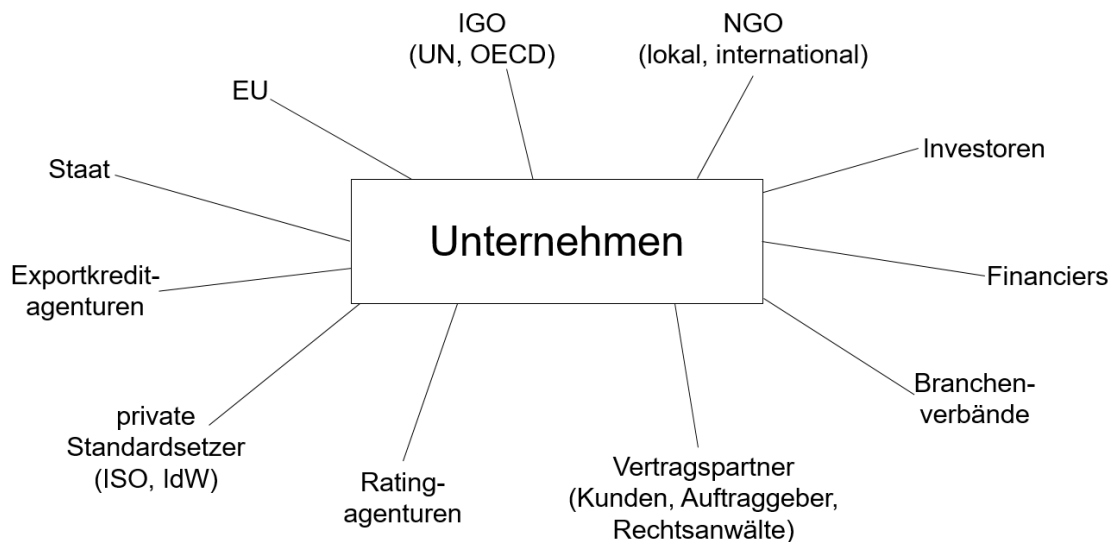
<sup>58</sup> Spießhofer, Fn. 3, S. 663 ff m.w.N..

<sup>59</sup> Vgl. Eijsbouts, Fn. 17, S. 3, 13 ff; Spießhofer, Fn. 3, S. 613 ff.

<sup>60</sup> Vgl. Mitteilung der EU-Kommission, Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung von Unternehmen, COM(2011) 681 final.

<sup>61</sup> Vgl. Abbott, TEL (2014), S. 57, 83; Schuppert, AöR 142 (2017), S. 614, 620 ff.

<sup>62</sup> Vgl. Ladeur/Viellechner, AVR 46 (2008), S. 42, 52; Spießhofer, AVR 57 (2019), S. 26, 30 f m.w.N..



Das Schaubild macht deutlich, dass eine Vielzahl von privaten und öffentlichen Akteuren auf das Unternehmen einwirken, die unterschiedliche Standards nachhaltiger Unternehmensführung setzen und mit den ihnen jeweils zur Verfügung stehenden Mitteln durchsetzen wollen. Europäische Union und die Nationalstaaten greifen zwar zunehmend ESG-Themen auf und setzen sie in Regulierung mit teilweise extraterritorialem Wirkungsanspruch um. Dies führt jedoch nicht zu einer Verdrängung der anderen Akteure, insbesondere, soweit unternehmerische Aktivitäten außerhalb der Europäischen Union betroffen sind. Auch innerhalb der einzelnen Gruppen wie bspw. der Ratingagenturen, Vertragspartner oder NGOs sind die ESG-Anforderungen nicht homogen. Die Konsequenz ist eine Kakophonie und Anarchie, ein Mangel an Rechtssicherheit verbunden mit komplexen Complianceanforderungen und hohen Kosten.<sup>63</sup>

Diese Situation kann nur durch internationale Standardisierungsprozesse und die Konsolidierung in Best Practices aufgelöst werden. Ein Beispiel dafür ist die Etablierung der International Sustainability Standards Board (ISSB) für nicht-finanzielles Reporting, die u.a. die Climate Disclosure Standards Board (CDSB) und die Value Reporting Foundation aufnimmt, die ihrerseits das Integrated Reporting Framework sowie SASB Standards konsolidiert und mit der Global Reporting Initiative (GRI) eine Partnerschaftsvereinbarung einging, um Interoperabilität der Standards zu gewährleisten.<sup>64</sup> Die neuen europäischen Reporting-Standards, die auf

<sup>63</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 613 ff m.w.N..

<sup>64</sup> <https://www.valuereportingfoundation.org/news/ifrs-foundation-announcement/>.



der Basis des CSRD-E entwickelt werden sollen, sollen mit diesen internationalen Standards abgestimmt werden.<sup>65</sup>

#### 4. Wesentliche Steuerungsansätze

##### a) Soft Law und Codes of Conduct

International Governmental Organisations (IGO) wie die Vereinten Nationen und die OECD übersetzen Menschenrechts- und Umweltkonventionen, die grundsätzlich keine Drittwirkung gegenüber Unternehmen haben,<sup>66</sup> in transnationales Soft Law,<sup>67</sup> das an Stelle oder neben die Umsetzung der Konventionen durch die Staaten tritt und Prinzipien und Leitlinien für verantwortungsvolle Unternehmensführung definiert.<sup>68</sup> Von besonderer Bedeutung sind der UN Global Compact, die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und die OECD Leitsätze für Multinationale Unternehmen, ergänzt um eine Fülle weiterer Leitlinien u.a. zu Corporate Governance, Due Diligence, Konfliktmineralien oder einzelnen Sektoren, die auf internationale Harmonisierung und Standardsetzung angelegt sind.<sup>69</sup> Die OECD Leitsätze haben mit dem Nationalen Kontaktstellenverfahren zudem einen Durchsetzungsmechanismus.<sup>70</sup>

Multinationale Unternehmen orientieren sich an diesen Leitlinien und setzen sie - ohne Zwischenschaltung eines Gesetzgebers - in interne Richtlinien und Policies, Supplier Codes of Conduct, Allgemeine Geschäftsbedingungen und Compliance-Management-Systeme um, flankiert durch Audits, Zertifizierungen und Reporting sowie Hinweisgeber- und Beschwerdeverfahren.<sup>71</sup> Branchenverbände formulieren die Anforderungen bspw. des UN Global Compact<sup>72</sup> oder der Sustainable Development Goals für ihren Wirtschaftssektor weiter aus, teilweise verbunden mit eigenen Überprüfungs- und Zertifizierungsprozessen.<sup>73</sup>

---

<sup>65</sup> <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FCOP26%2520EU%2520side%2520event%2520-%25204%2520Nov%2520-%2520PTF%2520ESRS%2520overview%2520%28transcript%29.pdf&AspxAutoDetectCookieSupport=1>.

<sup>66</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 78 f m.w.N..

<sup>67</sup> Zum schillernden Begriff des Soft Law vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 583 m.w.N..

<sup>68</sup> Zur Problematik der Konkurrenz vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 147 ff.

<sup>69</sup> Vgl. bspw. die OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas, 3rd ed. 2016 (<https://www.oecd.org/corporate/mne/mining.htm>), die die Grundlage für US-, EU-, chinesische und afrikanische Regulierung wurde; vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 319 ff.

<sup>70</sup> Vgl. Weidmann, Fn. 54, S. 249 ff.

<sup>71</sup> Vgl. bspw. den Code of Conduct der BASF SE, <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/organization/management/code-of-conduct.html>.

<sup>72</sup> Vgl. Together for Sustainability (TfS), das globale Netzwerk von 33 Chemieunternehmen, <https://tfs-initiative.com>.

<sup>73</sup> Vgl. International Council on Mining & Metals, <https://www.icmm.com/en-gb/about-us/member-requirements/mining-principles>.

## b) ESG-Regulierung durch "non-state actors"

Einer der Grundaxiome der CSR-Diskussion ist, in Anbetracht der territorial begrenzten Steuerungsmöglichkeiten der Staaten ökonomisch und rechtlich machtvolle nicht-staatliche Akteure in die Pflicht zu nehmen, wobei unterschiedliche Ansätze verfolgt werden.<sup>74</sup>

Investoren, insbesondere institutionelle wie Staats- und Pensionsfonds, werden unter der Überschrift "Responsible Investment" in zweifacher Weise angesprochen: Sie sollen zum einen über bewusste, ESG-Kriterien berücksichtigende Investmententscheidungen bei der Portfolioselektion ihre Investitionen in Richtung nachhaltiger Unternehmen steuern ("negative screening, positive screening, best-in-class-ranking")<sup>75</sup>; zudem sollen sie ihre Gesellschafterfunktion aktiv wahrnehmen und ESG-Verantwortung bei den investierten Unternehmen durchsetzen.<sup>76</sup> Dies hat in den UN Principles for Responsible Investment (UNPRI) seinen frühen Niederschlag gefunden und ist in ähnlicher Weise in den UN Principles for Sustainable Insurance (UNPSI) für die Versicherungswirtschaft aufgegriffen worden.<sup>77</sup>

Banken haben sich u.a. den Equator Principles<sup>78</sup> verpflichtet, die, den Performance Standards on Environmental and Social Sustainability der International Finance Corporation<sup>79</sup> folgend, ein Risk Management Framework für den Umgang mit ESG-Risiken im Rahmen der Projektfinanzierung vorgeben.<sup>80</sup> Eine Form weicher Steuerung in Richtung Nachhaltigkeit sind Ratings, Rankings, Benchmarkings und Nachhaltigkeitsindizes wie die Dow Jones Sustainability Indices<sup>81</sup> oder das ESG-Ranking nach dem Ecovadis Framework<sup>82</sup>, das von vielen Unternehmen mittlerweile zur Voraussetzung für eine Auftragsvergabe gemacht wird.<sup>83</sup> Private Standardisierungs- und Normungsorganisationen entwickeln ebenfalls Vorgaben nachhaltiger Unternehmensführung. So hat ISO mit dem Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung ISO 26000<sup>84</sup> einen internationalen Rahmen geschaffen, der durch eine Fülle spezifischer ISO-Standards zu einem eigenen Nachhaltigkeitssystem verdichtet wird.<sup>85</sup>

---

<sup>74</sup> Eingehend dazu Spießhofer, Fn. 3, S. 311 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Scharlau, Socially Responsible Investment, 2009, S. 18 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Scharlau, Fn. 75, S. 43 ff.

<sup>77</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 362 ff.

<sup>78</sup> <https://equator-principles.com>.

<sup>79</sup> [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Sustainability-At-IFC/Policies-Standards/Performance-Standards](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Sustainability-At-IFC/Policies-Standards/Performance-Standards).

<sup>80</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 356 ff.

<sup>81</sup> <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>.

<sup>82</sup> <https://ecovadis.com/de/>

<sup>83</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 377 ff.

<sup>84</sup> <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.

<sup>85</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 222 ff, 266 ff.

Vertragspartner werden durch die weite Verantwortungskonzeption der UNLP und ihrer Umsetzung in Sorgfaltspflichten (verstärkt durch darauf basierende EU- und nationale Gesetzgebung) verpflichtet, ihre ESG-Vorstellungen für ihr Unternehmen und ihre gesamten Wertschöpfungsketten zu formulieren und durchzusetzen. Social Media Unternehmen wie Facebook werden in die Pflicht genommen,<sup>86</sup> im Rahmen von Selbstregulierung durch "Community Standards"<sup>87</sup> und deren Durchsetzung gegenüber ihren Nutzern ihrer unternehmerischen Verantwortung zum Schutz menschenrechtlicher Gewährleistungen bspw. gegen "hate speech" gerecht zu werden.<sup>88</sup>

NGOs haben sich als einflussreiche Gegenspieler transnationaler Unternehmen etabliert, die nicht nur in vielfältiger Weise eigene Vorstellungen von Standards nachhaltiger Unternehmensführung formulieren, sondern sie auch als Stakeholder im Rahmen von Gesetzgebungsverfahren oder in Stakeholder-Beiräten gegenüber der Geschäftsleitung<sup>89</sup> zu Gehör bringen sowie durch strategic litigation<sup>90</sup> und in den Courts of public opinion<sup>91</sup> durchsetzen. NGOs haben zudem bspw. durch die Gründung der Global Reporting Initiative (GRI) einen weltweit akzeptierten Standard für Nachhaltigkeitsberichterstattung und damit einen "Standard of expected behavior" entwickelt.<sup>92</sup>

### **c) Europäisches und nationales Hard Law**

#### *aa) Europäische Union*

Die EU hat die vorstehend skizzierten Ansätze und Prinzipien aufgenommen und Menschenrechte sowie Umwelt- und Klimaschutz zu Querschnittsmaterien erklärt, die in allen EU-Politiken berücksichtigt werden sollen.<sup>93</sup> Sie hat dementsprechend zunächst eine Reihe von Richtlinien und Verordnungen erlassen, die spezielle CSR-Themen aufgreifen und diesbezügliche Sorgfaltspflichten statuieren. Dazu gehören insbesondere die Holzhandelsverordnung<sup>94</sup> und die

---

<sup>86</sup> Vgl. Gesetz zur Verbesserung der Rechtsdurchsetzung in sozialen Netzwerken (Netzwerkdurchsetzungsgesetz) v. 1.9.2017 (BGBl. I S. 3352), zul. geändert d. Art. 1 Ges. v. 3.6.2021 (BGBl. I S. 1436).

<sup>87</sup> <https://transparency.fb.com/de-de/policies/community-standards/>.

<sup>88</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 633 ff.

<sup>89</sup> vgl. bspw. <https://group.mercedes-benz.com/nachhaltigkeit/grundlagen/integritaet/beirat.html>.

<sup>90</sup> Vgl. Milieudéfense et al. v. Royal Dutch Shell, Urt. v. 26.5.2021, Az.: C/09/571932 /HA ZA 19-379; BVerfG, Beschl. v. 24.3.2021, 1 BvR 2656/18.

<sup>91</sup> Vgl. bspw. den institutionalisierten Pranger von <https://www.business-humanrights.org/de/>.

<sup>92</sup> <https://www.globalreporting.org>; vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 398 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 277 ff m.w.N..

<sup>94</sup> VO (EU) 2010/995 v. 20.10.2010, ABl. EU v. 12.22.2010, L 295 S. 23 ff.

Konfliktmineralienverordnung<sup>95</sup>. Die Richtlinie 2013/34/EU<sup>96</sup> führte eine Verpflichtung zur länderbezogenen Berichterstattung für in der mineralgewinnenden Industrie und im Holzeinschlag in Primärwäldern tätige Unternehmen ein, die die Transparenz von Zahlungen an staatliche Stellen in ressourcenreichen Ländern als Mittel der Korruptions- und Armutsbekämpfung verlangt. Die Exportkreditsysteme und -aktivitäten der EU-Mitgliedstaaten sollen, den OECD-Leitlinien über öffentlich unterstützte Exportkredite<sup>97</sup> folgend, bei der Vergabe wie bei der Durchführung die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung des Klimawandels berücksichtigen.<sup>98</sup>

Neben diese spezifischen Regelungen sind in jüngerer Zeit umfassendere und fundamentalere Ansätze getreten. Die CSR-Reporting-Richtlinie<sup>99</sup> führte eine alle ESG-Aspekte umfassende Verpflichtung zur Berichterstattung über das Unternehmen und seine Wertschöpfungsketten ein. Das Sustainable Finance Package<sup>100</sup> greift die Ansätze von Responsible Investment, Responsible Insurance und Responsible Finance auf und setzt sie in ein Gesetzgebungspaket um, dessen Kernstück die TaxonomieVO<sup>101</sup> ist. Zudem soll durch den CSRD-E die nicht-finanzielle Berichterstattung ausgedehnt und insbesondere hinsichtlich der Reporting-Standards detailliert ausformuliert werden. Der Green New Deal<sup>102</sup> sieht ein umfassendes Maßnahmenpaket zur Erreichung der Klimaziele 2030 vor, das auch eine Reihe von Verordnungen und Richtlinien umfassen soll und Nachhaltigkeitsvorgaben für Wirtschaftssektoren und Unternehmen definieren soll.<sup>103</sup> Von besonderer Bedeutung für die Konzeption und Ausgestaltung von Sustainable Corporate Governance ist der CSDD-RLE, der eine umfassende Sorgfaltspflicht hinsichtlich negativer Auswirkungen auf Menschenrechte und Umwelt in den Wertschöpfungsketten vorsieht und sie in "Directors' duty of care"<sup>104</sup> und damit in Corporate Governance-Vorgaben für Vorstand und Aufsichtsrat übersetzt.

## *bb) Nationale ESG-Gesetzgebung*

---

<sup>95</sup> VO (EU) 2017/821 v. 17.5.2017, ABl. EU v. 19.5.2017, L 130 S. 1 ff.

<sup>96</sup> V. 26.6.2013, ABl. EU v. 29.6.2013, L 182 S. 19 ff.

<sup>97</sup> Arrangement on Officially Supported Export Credits, Fassung Januar 2019, <https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=tad/pg%282019%291>.

<sup>98</sup> VO (EU) 2011/1233 v. 16.11.2011, ABl. EU v. 8.12.2011, L 326 S. 45 ff.

<sup>99</sup> Fn. 47.

<sup>100</sup> Fn. 13.

<sup>101</sup> VO (EU) 2020/852 v. 18.6.2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen, ABl. EU v. 22.6.2020, L 198 S. 13 ff.

<sup>102</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_de](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de).

<sup>103</sup> Vgl. Architecture Factsheet, [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/fs\\_21\\_3671](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/fs_21_3671).

<sup>104</sup> Art. 25, 26 CSDD-RLE.

Es gibt grundsätzlich zwei unterschiedliche Regelungsansätze. Für den spezifischen Ansatz, der menschenrechtliche Tatbestände genau definiert, die Anknüpfungspunkt von Verpflichtungen und Sanktionen sowie Sorgfaltspflichten hinsichtlich der Wertschöpfungsketten sein sollen, stehen der UK Modern Slavery Act 2015<sup>105</sup>, der die Tatbestände der Sklaverei, Leibeigenschaft und Zwangsarbeit inkriminiert, und der Dutch Child Labor Due Diligence Act<sup>106</sup>, der eine Sorgfaltspflicht für Unternehmen dahingehend einführt, das Inverkehrbringen von Produkten und Dienstleistungen zu verhindern, die mit Kinderarbeit hergestellt wurden. Paradigmatisch für den generellen Ansatz, der, den UNLP folgend, eine weitgehende Sorgfaltspflicht hinsichtlich negativer Auswirkungen auf ein breites Spektrum menschen- und umweltrechtlicher Gewährleistungen vorsieht, stehen das französische Loi relative au devoir de vigilance<sup>107</sup> und das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz<sup>108</sup>. Allen Regelungen ist gemeinsam, dass sie in unterschiedlicher Weise extraterritoriale Wirkung beanspruchen und daher auf die Führung deutscher oder in Deutschland operierender Unternehmen wie auch deren Wertschöpfungsketten (kumulativ) einwirken können.

### III. Konsequenzen für den DCGK?

Die vorstehende Tour d'Horizon macht deutlich, welche Vielfalt an Akteuren und Instrumenten auf die Herausbildung der "best practice guter Unternehmensführung" im Nachhaltigkeitsbereich einwirkt. Auch wenn die Legitimation insbesondere nicht-staatlicher Akteure fraglich sein kann,<sup>109</sup> so tut dies ihrer realen Wirkmächtigkeit keinen Abbruch. Der DCGK kann diese komplexe und sich auch in normativer Hinsicht dynamisch entwickelnde transnationale Realität nicht aufnehmen, auch nicht orchestrieren oder gar eigenständig regeln. Die Situation ist insofern anders als bei den vergleichsweise einfachen Quoten- und Diversitätsvorgaben, deren Aufnahme in den DCGK bereits umstritten war.<sup>110</sup> Der DCGK muss diese Realität jedoch anerkennen und sollte auf sie entsprechend verweisen, um deutlich zu machen, dass er mit seinen auf die Binnenstruktur des Unternehmens fokussierten Regelungen sich angemessen zu verorten weiß in dem umfassenderen Kontext einer von ihm zumindest nicht allein zu determinierenden

---

<sup>105</sup> <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>.

<sup>106</sup> <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2019-401.html>.

<sup>107</sup> Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000034290626/>.

<sup>108</sup> Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten v. 16.7.2021, BGBl. I v. 22.7.2021, S. 2959 ff.

<sup>109</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3, S. 655 f m.w.N..

<sup>110</sup> Vgl. Habersack, Fn. 16.

"best practice guter Unternehmensführung", die weitere Verantwortungsdimensionen, insbesondere auch hinsichtlich der Wertschöpfungsketten umfasst.

Vor diesem Hintergrund und unter besonderer Berücksichtigung des CSRD-E sowie des CSDD-RLE, insbesondere der Art. 25 und 26, sollen die ESG/Nachhaltigkeitsvorgaben in der Präambel und im DCGK 2022-Entwurf in Thesenform kommentiert werden.

#### *a) Präambel*

Es empfiehlt sich, die Definition von Corporate Governance (entsprechend den Empfehlungen der G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance) dahingehend zu erweitern, dass der Ordnungsrahmen Gesetzes-, Regulierungs- und Selbstregulierungselemente, freiwillige Verpflichtungen sowie Geschäftspraktiken umfasst, die für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens von Bedeutung sind.

Die CSR-bezogenen Vorgaben sollten verschlankt und auf die Leitbegriffe "Nachhaltigkeit" und "Integrität" fokussiert werden. Das "Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns" ist, jedenfalls in seiner herkömmlichen Ausprägung,<sup>111</sup> antiquiert<sup>112</sup> und kann die Herausforderungen einer modernen Unternehmensführung nicht angemessen reflektieren. Es empfiehlt sich insoweit, dieses Leitbild durch den ebenfalls die Individualtugenden ansprechenden moderneren und in der Unternehmenswirklichkeit zunehmend verwandten Begriff der "Integrität"<sup>113</sup> zu ersetzen.

Der zweite Absatz der Präambel in der Fassung des DCGK 2022 sollte in der vorliegenden Form gestrichen werden, da er Leerformeln und Allgemeinplätze enthält. Was bedeutet es, dass die Gesellschaft und ihre Organe sich in ihrem Handeln "der Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst zu sein" haben? Dies suggeriert eine feststehende Definition, um die jedoch seit Dekaden gerungen wird und die im Fluss ist.<sup>114</sup> Die Formulierung einer Verpflichtung ("haben") lädt zudem dazu ein, die jeweils eigenen Vorstellungen hineinzulesen und sie für eine gerichtliche Durchsetzung zu nutzen.<sup>115</sup> Dass Sozial- und Umweltfaktoren den Unternehmenserfolg beeinflussen und die Tätigkeiten des Unternehmens Auswirkungen auf Mensch und Umwelt haben, ist nicht neu und war wohl schon immer von Vorstand und Aufsichtsrat zu berücksichtigen. Ein anderes Verständnis würde wohl Fragen aufwerfen. Nach der Begründung soll diese Formulierung die im CSRD-E

---

<sup>111</sup> Vgl. Fn. 10.

<sup>112</sup> Vgl. Fn. 11.

<sup>113</sup> Grundlegend Heineman, High Performance with High Integrity, 2008.

<sup>114</sup> Vgl. Spießhofer, Fn. 3.

<sup>115</sup> Vgl. DAV SN 5/2019, Rn. 5, 20.

nunmehr eindeutig formulierte<sup>116</sup> doppelte Maßgeblichkeit von outside-in und inside-out Perspektive reflektieren. Der CSRD-E betrifft jedoch nur die Unternehmensberichterstattung, die herkömmlich nur die auf die Werthaltigkeit des Unternehmens einwirkenden Faktoren berücksichtigte (outside-in), jedoch nicht die Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft (inside-out). Die Unternehmensführung, um die es im DCGK geht, musste jedoch schon seither, nicht zuletzt erzwungen durch Arbeits- und Umweltrecht, die inside-out Perspektive berücksichtigen.

Statt dieses Absatzes empfiehlt sich eine Formulierung, die den DCGK und seine auf die Unternehmensführung im Binnenbereich bezogenen Regelungen im weiteren Bereich der oben skizzierten Sustainable Corporate Governance verortet und die Unternehmensführung (auch) auf Nachhaltigkeit verpflichtet. Was dies bedeutet, wird in Art. 25 und 26 des CSDD-RLE mit seiner auf ESG<sup>117</sup> und Langfristigkeit bezogenen Sorgfaltspflicht näher ausgeführt. Im Übrigen wird dies auch durch die folgenden Empfehlungen des DCGK 2022 weiter ausgeführt.

#### *b) Empfehlungen*

Die Empfehlung A.1 nimmt die CSR-Forderung nach Integration von ESG in die Unternehmensstrategie und -planung auf und bewegt sich mit der Empfehlung, dass die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Ziele in einem "ausgewogenen" Verhältnis umzusetzen sind, weiter in Richtung Stakeholderinteressen. Nach A.3 soll das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem auf finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Belange ausgerichtet sein und auch Prozesse und Systeme zur Erfassung und Verarbeitung nachhaltigkeitsbezogener Daten einschließen. Dies ist im Vorgriff auf die CSRD folgerichtig. Ebenso die spiegelbildliche Überwachungspflicht des Aufsichtsrats in A.6 und die Empfehlung in C.1, dass das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats auch Nachhaltigkeitsexpertise umfassen soll. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz enthält eine Ausdifferenzierung der Sorgfaltspflichten sowie eines Risk Management Systems. Auch wenn dies zu Sustainable Corporate Governance im weiteren Sinne gehört, ist es angemessen, dieses Thema nicht in den DCGK aufzunehmen, um ihn nicht zu überfrachten. Art. 25 und 26 CSDD-RLE sehen jedoch Weiterungen für die Vorstands- und Aufsichtsratsverpflichtungen vor, insbesondere soll die Geschäftsleitung einen Plan entwickeln, um sicherzustellen, dass Geschäftsmodell und Strategie mit den Zielen des Pariser Übereinkommens vereinbar sind. Zudem soll dieser Plan und seine Erreichung auch bei den variablen Teilen der Vorstandsvergütung berücksichtigt werden. Die Bestimmungen über die

---

<sup>116</sup> Sie war bereits in der CSR-Reporting-RL angelegt, vgl. Spießhofer, NZG 2014, 1281 ff.

<sup>117</sup> Environment, Social, Governance.

Vorstandshaftung sollen auch die nachhaltigkeitsbezogenen Sorgfaltspflichten umfassen. Zudem soll die Geschäftsleitung die menschen- und umweltrechtlichen Due Diligence-Vorgaben des CSDD-RLE hinsichtlich ihres eigenen Unternehmens, ihrer Tochtergesellschaften und ihrer Wertschöpfungsketten umsetzen und die Unternehmensstrategie anpassen, um die negativen Auswirkungen des Unternehmens zu berücksichtigen. Damit wird ein umfassendes Verständnis von Sustainable Corporate Governance zugrunde gelegt.

#### **IV. Fazit**

Nach der Novelle ist vor der Novelle. Sustainable Corporate Governance im Sinne einer best practice guter Unternehmensführung ist in einem weiten inklusiven und integrativen Sinne zu verstehen, das die Regelungen des DCGK umfasst, sich aber nicht in ihnen erschöpft.