

Verbraucherschutz durch Corporate Governance?*

A. Gegenstand und Gang der Untersuchung

Die Auseinandersetzung mit Fragen der Corporate Governance, also den Formen guter Leitung und Überwachung von Unternehmen, ist vor rund 25 Jahren aus dem angelsächsischen Raum nach Deutschland gekommen. Sie stand seinerzeit nicht nur in Großbritannien und den USA, sondern in vielen Teilen der westlichen Welt, ganz im Zeichen der Shareholder Value-Doktrin, d. h. dem Unternehmensziel der Steigerung des Aktionärsvermögens. Als Folge der Finanzkrise im Jahr 2008 hat sich insoweit durchaus eine gewisse Akzentverschiebung ergeben. So wurde 2009 in der Präambel des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) die aktionärsbezogene Formel der Ursprungsfassung zum Kodexinhalt¹ durch folgenden Programmsatz ersetzt: „Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse)“.² Es gehört heute gewissermaßen zum guten Ton in Wissenschaft und Praxis der Unternehmensführung, vom Stakeholder-Ansatz zu sprechen, also die Bedeutung verschiedener Bezugsgruppen des Unternehmens – den sog. Stakeholdern – zu betonen. Bei näherem Hinsehen zeigt sich allerdings, dass der Governance-Diskurs nach wie vor in hohem Maße aktionärszentriert ist. Dieser Befund muss aus verschiedenen – teils auch auf dieser Tagung vertreten – disziplinären Perspektiven verblüffen. So fällt bereits aus soziologischem Blickwinkel auf, dass nicht jeder Mensch Aktionär ist, wohl aber Verbraucher bzw. Verbraucherin. Ferner und vor allem ist der Betriebswirtschaftslehre, gemeinsam mit der Rechtswissenschaft zuständig für Corporate Governance, die bekannte Kaufmannsweisheit geläufig: „Der Kunde ist König“.

* Der Beitrag beruht auf einem gemeinsam mit Peter Kenning verfassten Aufsatz. Gegenüber der Vortragsfassung wurden teilweise neuere Entwicklungen und Quellen ergänzt.

1 „Der Kodex verdeutlicht die Rechte der Aktionäre, die der Gesellschaft das erforderliche Eigenkapital zur Verfügung stellen und das unternehmerische Risiko tragen.“ Präambel Abs. 2 DCGK 2002 = DCGK 2008.

2 Präambel Abs. 2 DCGK 2009.

Es stellt sich damit die Frage, warum der Kunde in der Diskussion von Standards guter Unternehmensleitung und Überwachung bislang kaum Beachtung findet. Anders gewendet soll im Folgenden untersucht werden, ob und inwieweit die stärkere Einbeziehung des Kunden (und insbesondere des Verbrauchers) in die bislang stark gesellschaftsrechtlich geprägte Diskussion über Corporate Governance den Verbraucherinteressen größeres Gewicht verleihen kann.³

Im Folgenden wird zunächst der schöne Satz „Der Kunde ist König“ kurz unternehmenstheoretisch unterfüttert (Abschnitt B.). Die zahlreichen Nobelpreise, welche die hierbei verwendeten Theorien geadelt haben, können aus Zeitgründen nicht im Einzelnen erwähnt werden. Anschließend folgt – wiederum nur in wenigen Strichen – ein Abriss der wichtigsten gegenwärtigen Mechanismen zum Schutz von Kundeninteressen (Abschnitt C.), bevor Perspektiven für einen ergänzenden Interessenschutz durch Vorkehrungen der Corporate Governance vorgestellt werden (Abschnitt D.). Dem Tagungsthema entsprechend konzentrieren sich die Überlegungen zu C. und D. auf die spezielle Kundengruppe der Verbraucherinnen und Verbraucher. Ein Fazit und Ausblick (Abschnitt E.) schließen den Beitrag ab.

B. Bedeutung des Kunden im Wertschöpfungsprozess

Unternehmen sind Orte arbeitsteiliger Wertschöpfung, die Beiträge verschiedenster Akteure erfordert.⁴ Als wichtige Stakeholder zu nennen sind etwa Aktionäre und Gläubiger (Bereitstellung von Eigen- und Fremdkapital), Lieferanten (Material, Vorprodukte etc.), Arbeitnehmer (Arbeitskraft), der Staat (Infrastruktur) und die Gesellschaft, welche die *Licence to Operate* vergibt und damit die Geschäftstätigkeit der Unternehmung legitimiert. Nicht zuletzt gehören auch die Kunden zu den Stakeholdern. Zu denken ist zum einen an die Kundenbeiträge im Rahmen der Produktion (Beispiel: Endmontage von Regalen durch Verschraubung von Regalbrettern; Self Check-in am Flughafen usw.). Zum anderen – und dieser Aspekt steht hier im Vordergrund – haben die Kunden im Wertschöpfungsprozess die originäre Funktion, zur Entrichtung eines Preises bereit zu sein. Nur durch diese Bereitschaft, den aufgerufenen Preis zu zahlen, wird überhaupt der ökonomische

3 Siehe hierzu grundlegend v. Werder/Kenning, DB 2023, 81, sowie *dies.*, So kann der Kunde wirklich zum König werden. Verbraucher müssen mehr Macht über Unternehmen bekommen, FAZ v. 15.5.2023, S. 16.

4 Hierzu und zum Folgenden eingehend v. Werder, Führungsorganisation, S. 7 ff. und S. 47 ff. mzn.

mische Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung definiert. Falls weltweit kein einziger Mensch gewillt ist, für ein bestimmtes Produkt Geld auszugeben, dann ist dieses Gut im Klartext *ökonomisch* Schrott.⁵ In diesem Sinne ist der Kunde tatsächlich König, und zwar König des Wertschöpfungsprozesses.

C. Schutz des Verbrauchers: Status Quo

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit lassen sich mit dem Schutz durch den Markt, dem Schutz durch spezifische Einrichtungen und dem Schutz durch Verbraucherrecht grob drei Kategorien institutioneller Schutzmechanismen für Verbraucherinteressen unterscheiden.⁶ Der Hinweis auf den existierenden *Verbraucherschutz durch den Marktprozess* – volkstümlich gesagt die „Abstimmung mit den Füßen“ – ist ein gängiges ökonomisches Argument. Wenn ich mit A nicht mehr zufrieden bin, gehe ich eben zu B. Die Aktivierung dieses Schutzes ist vom Prinzip her relativ einfach und wirksam, sofern es um den Kauf simpler und allseits verfügbarer Waren wie ein T-Shirt geht. Wenn es sich hingegen um komplexere Problemlösungen wie z. B. Bankverbindungen, die private technische Informations- und Kommunikationsinfrastruktur u. v. a. m. handelt, wird es teilweise schon eher schwierig. Letztlich ist dieser Schutz durch den Markt nämlich abhängig von der Marktmacht des Verbrauchers bzw. genereller des jeweiligen Kunden. Und die Marktmacht wiederum ist eine Funktion zahlreicher Faktoren wie den Alternativen, die realistisch zur Verfügung stehen, getätigten Investitionen, Wechselkosten, Zeitaufwand und nicht zuletzt – auch als Schnittstelle zur Corporate Governance – der Rechtsposition.⁷ Als genereller Ansatz für den Verbraucherschutz ist der Marktmechanismus unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten folglich durchaus differenziert einzuschätzen.

Mit Blick auf den *Schutz durch spezifische Einrichtungen* sei an dieser Stelle aus Zeitgründen exemplarisch nur eine Auswahl einschlägiger Institutionen genannt, die sich teils allgemeiner den generellen Interessen von Verbrauchern und Verbraucherinnen widmen, teils aber auch gezielter spezielle Verbrauchergruppen vertreten. Sie lassen sich einteilen in Behörden, nicht-behördliche, staatlich finanzierte Einrichtungen und bedarfsfeldbezogene Vereinigungen.⁸ Wichtige *Be-*

5 Das schließt andere Qualitätsmerkmale der Produkte wie technische Brillanz oder ästhetischen Reiz nicht aus.

6 Hierzu und zum Folgenden ausführlich v. Werder/Kenning, DB 2023, 81, 84 ff.

7 Zum Schutz durch Verbraucherrecht näher S. 106.

8 Zu diesen Institutionen näher v. Werder/Kenning, DB 2023, 81, 84 ff.

hören, die zur Wahrnehmung von Aufgaben des Verbraucherschutzes ermächtigt wurden, sind beispielsweise das Bundeskartellamt, die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), die Bundesnetzagentur und das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI). Zur Gruppe der *nicht-behördlichen, staatlich finanzierten Einrichtungen* zählen etwa die Verbraucherzentralen und der Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv) e.V., der Sachverständigenrat für Verbraucherfragen sowie die Stiftung Warentest. Die *bedarfsfeldbezogenen Vereinigungen* umfassen z. B. die Organisationen „Pro Bahn“ und „Flight Right“ (Bedarfsfeld „Mobilität“) sowie den „Bund der Energieverbraucher e.V. (BDE)“ und den „Deutsche Mieterbund e.V. (DMB)“ (Bedarfsfeld „Energie/Wohnen“).

Der *Schutz durch Verbraucherrecht* ist zunächst dadurch charakterisiert, dass es kein Verbraucherrecht im Sinne eines in sich geschlossenen, kohärenten Rechtsgebiets oder gar in Form eines Verbraucherrechtsgesetzbuchs gibt.⁹ Das Verbraucherrecht wird vielmehr durch eine Vielzahl verstreuter Normen in ganz unterschiedlichen Gesetzen wie dem BGB (z. B. Recht des Verbrauchsgüterkaufs), dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG), dem Produkthaftungsgesetz (ProdHaftG) u. v. a. m. konstituiert. Neben seiner Fragmentierung zeichnet sich dieser Schutzmechanismus durch die Selektivität seiner Regelungsgegenstände aus, die letztlich von politischen Prozessen abhängt und nicht selten mit einem Time Lag der Gesetzgebung verbunden ist.¹⁰ Problematisch ist ferner das in der Regulierung verbreitete Informationsparadigma vom mündigen Verbraucher. Es bedarf wohl keiner näheren Begründung, dass die Vorstellung vom aufgeklärten Kunden, der alles „Kleingedruckte“ (Allgemeine Geschäftsbedingungen, Beipackzettel, Internethinweise zum Datenschutz etc.) vor seiner Kaufentscheidung aufmerksam und verständlich studiert, schon aufgrund des hiermit verbundenen *information overload* eine kontrafaktische Prämisse darstellt. Ein Hinweis allein auf die vieldiskutierte „Cookie-Plage“¹¹ sollte an dieser Stelle genügen. Als letzte Hürde eines wirksamen rechtlichen Verbraucherschutzes sind die potenziellen Probleme der faktischen Durchsetzung berechtigter Ansprüche zu erwähnen, die mit erheblichem finanziellen, zeitlichen (und je nach psychologischer Disposition auch nervlichen) Aufwand verbunden sein kann. Analog zum bekannten Phänomen der „rationalen Apathie“ des Kleinaktionärs¹² darf daher die These aufgestellt werden, dass Verbraucherinnen und Verbraucher nicht selten von vornherein auf die Geltendmachung von Ansprüchen verzichten.

⁹ v. Werder/Kenning, DB 2023, 81, 86.

¹⁰ Hierzu und zum Folgenden v. Werder/Kenning, DB 2023, 81, 87 ff.

¹¹ Assion, NZG 2022, 777.

¹² Siehe hier nur die Erläuterung bei v. Werder/Kenning, DB 2023, 81, 88 Fn. 85.

Schon angesichts dieses – notgedrungen nur kursorischen – Durchgangs durch wichtige Mechanismen des Verbraucherschutzes lässt sich somit als Zwischenfazit konstatieren, dass diese Schutzvorkehrungen je für sich durchaus mehr oder weniger wirksam sein können, allerdings systematisch nur punktuellen und häufig zeitverzögerten Interessenschutz gewähren. Im Folgenden wird daher der Frage nachgegangen, ob der herkömmliche Verbraucherschutz durch stärkere Betonung der Kunden als Stakeholdergruppe im Rahmen der Corporate Governance sinnvoll flankiert werden kann.

D. Ergänzender Schutz durch Corporate Governance: Perspektiven

Nach Abs.1 Satz 1 der Präambel des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) wird unter „Corporate Governance [...] der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens verstanden.“ Eine stärkere Berücksichtigung der Kunden und speziell der Verbraucher in der Corporate Governance bedeutet somit im Grundsatz, dass die Interessen dieser Stakeholdergruppe – ergänzend zu den Belangen anderer Stakeholder wie namentlich der Anteilseigner – substanziellen Eingang in diesen Ordnungsrahmen für die Unternehmensführung finden. Anders als beim herkömmlichen betrieblichen Kundenmanagement,¹³ das auf Abteilungsebene stattfindet, werden auf diese Weise Kundeninteressen bereits auf der obersten Führungsebene der Leitung durch den Vorstand und der Überwachung durch den Aufsichtsrat repräsentiert. Die Kundeninteressen können auf diese Weise Top Down über die Strategie, die Unternehmensplanung und die operativen Aktivitäten in den Wertschöpfungsprozess einfließen. Ganz in diesem Sinne einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung empfiehlt der Kodex für den generellen Aspekt der Nachhaltigkeit, dass in „der Unternehmensstrategie [...] neben den langfristigen wirtschaftlichen Zielen auch ökologische und soziale Ziele angemessen berücksichtigt werden“ sollen (Empf. A.1 Satz 2 DCGK), die „Unternehmensplanung [...] entsprechende finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Ziele umfassen“ soll (Empf. A.1 Satz 3 DCGK) und das „interne Kontrollsystem und das Risikomanagementsystem [...], soweit nicht bereits gesetzlich geboten, auch nachhaltigkeitsbezogene Ziele abdecken“ sollen (Empf. A.3 Satz 1 DCGK). Der prinzipielle Vorteil dieser Lösung aus Verbrauchersicht wäre, dass ihre Belange im Rahmen der Unternehmensführung oben an der Hierarchiespitze bildlich gesprochen

13 Hierzu v. Werder/Kenning, DB 2023, 81, 86 f.

„in den Trichter der Entscheidungsprozesse“ gegeben werden. Sie könnten so beginnend bei der Konkretisierung des Unternehmenszwecks – neudeutsch „Purpose“¹⁴ – über die Festlegung der grundlegenden Strategie zur Realisierung des Unternehmenszwecks, die detailliertere Planung für die einzelnen Unternehmensbereiche zur Ausfüllung des strategischen Rahmens bis hin zu den Operations berücksichtigt werden. Dabei wären nach einer betriebswirtschaftlichen Leitmaxime nachhaltiger Unternehmensführung (hierzu sogleich) auf jeder Stufe des Führungsprozesses die Kundeninteressen – nach der sog. doppelten Wesentlichkeit der aktuellen Nachhaltigkeitsdiskussion¹⁵ genauer die Auswirkungen der Unternehmensaktivität auf die Verbraucher (inside-out) und die Einflüsse aus der Verbrauchersphäre auf die Unternehmung (outside-in) – mit den Belangen der übrigen Stakeholder zu einem angemessen, an der langfristigen Prosperität der Unternehmung orientierten Ausgleich zu bringen.

Eine stärkere Verankerung der Kunden- bzw. Verbraucherperspektive in der Corporate Governance bietet nicht nur offensichtlich Chancen für diese Stakeholder. Vielmehr ergeben sich bei näherem Hinsehen – betriebswirtschaftlich natürlich von zentraler Bedeutung – auch aus Sicht der Unternehmung Ansatzpunkte für eine Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts.¹⁶ Wie eingangs im Rahmen der unternehmenstheoretischen Analyse dargelegt, erfordert der Wertschöpfungsprozess Beiträge verschiedenster Stakeholder. Die Stakeholder werden diese Beiträge auf Dauer aber nur bereitstellen, wenn sie hierfür hinreichende Anreize erhalten – in Form attraktiver Kurssteigerungen und Dividenden (Aktionäre) bzw. Zinsen (Gläubiger), Löhne und Arbeitsbedingungen (Arbeitnehmer) usw.. Dies ist der zweite Teil der sogenannten Anreiz-Beitrags-Theorie.¹⁷

Ausgehend von diesem plausiblen Zusammenhang lässt sich als generelle Leitmaxime einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung das Ziel formulieren, die Ansprüche aller relevanten Stakeholder der betreffenden Unternehmung in ausreichendem und so angemessen ausbalanciertem Ausmaß zu erfüllen (und aufgrund entsprechender Leistungsfähigkeit auch erfüllen zu können), dass diese Bezugsgruppen auf Dauer bereit sind, ihre notwendigen Beiträge zum Wert-

14 Hierzu noch näher in Abschnitt E.

15 Näher S. 113.

16 Grundsätzlich aufgeschlossen für eine stärkere Institutionalisierung von Kundenbelangen in der Corporate Governance aus juristischer Sicht *Bachmann*, ZHR 2023, 166, 192 f.

17 Zur Anreiz-Beitrags-Theorie nach Barnard *Schreyögg*, Organisationstheorie, in: HWO, Sp. 1069, 1073.

schöpfungsprozess zu leisten.¹⁸ Diese betriebswirtschaftliche Leitmaxime liegt im Prinzip ganz auf der Linie der juristischen Richtschnur für Vorstand und Aufsichtsrat, das Unternehmensinteresse zu wahren.¹⁹

Es ist im Grunde genommen ganz einfach: Wenn Unternehmen für den Kunden nicht mehr ausreichend attraktiv sind, wenn sie für die Arbeitnehmer nicht mehr ausreichend attraktiv sind etc., dann werden sie je nach Marktmacht der einzelnen Stakeholdergruppen²⁰ – aktuelles Stichwort: Wettbewerb um gute Köpfe oder etwas martialisch *war for talents* – über kurz oder lang kaum mehr erfolgreich sein können. Je wirksamer Unternehmen hingegen z. B. einen Informationsaustausch mit ihren Kunden organisieren,²¹ umso eher tragen sie selbst zur Umsetzung der Leitmaxime nachhaltiger Unternehmensführung bei. Eine Adressierung kunden- bzw. verbraucherbezogener Interessen im rechtlichen Ordnungsrahmen der Unternehmensführung, die unternehmensübergreifend gilt und so gleiche Governanceverhältnisse schafft (*level playing field*), kann daher durchaus im Unternehmensinteresse liegen.

Die voranstehenden prinzipiellen Überlegungen sollen anhand von drei konkreten Beispielen veranschaulicht werden, die in zwei Fällen bestehende Governanceregelungen für die Aktionäre auf den Kundenkontext übertragen und in einem weiteren Fall inzwischen bereits realisierte Regulierungsmaßnahmen aufgreifen. Die beiden ersten Beispiele betreffen Analogien zum aktienrechtlich vorgesehenen Aktionärsforum sowie zum Investorendialog des Aufsichtsratsvorsitzenden, den der Deutsche Corporate Governance Kodex anregt. Das dritte Beispiel geht auf die inzwischen vorliegenden Standards zur praktischen Umsetzung der künftigen Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der europäischen Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ein.

Nach § 127a AktG können Aktionäre oder Aktionärsvereinigungen im *Aktionärsforum* des Bundesanzeigers andere Aktionäre auffordern, gemeinsam oder in Vertretung einen Antrag oder ein Verlangen nach diesem Gesetz zu stellen oder in einer Hauptversammlung das Stimmrecht auszuüben. Das 2005 eingerichtete Aktionärsforum ermöglicht somit Anteilseignern und nicht zuletzt Kleinanlegern, die vergleichbar mit einzelnen Verbrauchern und Verbraucherinnen meist eher

18 Näher v. Werder, Führungsorganisation, S. 47 ff., hier S. 50. Die Leitmaxime adressiert *nicht nur*, über die ökologischen Interessen der Stakeholder der Unternehmung wie z. B. den Investoren, Arbeitnehmern, Kunden bzw. Verbrauchern und nicht zuletzt der Gesellschaft *aber nicht zuletzt auch* das „Grüne“ der Nachhaltigkeit.

19 Eingehender v. Werder, Führungsorganisation, S. 47 f.

20 Siehe nochmals oben, S. 105.

21 Zu diesbezüglichen künftigen Berichtspflichten näher S. 113.

voneinander isoliert sind, für bestimmte Angelegenheiten wie etwa die Bestellung eines Sonderprüfers eine relativ niedrighschwellige Koordination ihrer Interessen. Es bedarf keiner großen Fantasie, dass die Eröffnung eines entsprechenden Kundenforums für die Kommunikation von Verbrauchern untereinander sowie mit dem Unternehmen eine interessante Koordinationsplattform darstellen kann, um z. B. Unregelmäßigkeiten der unternehmerischen Tätigkeit zu begegnen oder proaktive Initiativen zur Steigerung des Kundennutzens angebotener Produkte und Dienstleistungen zu planen. Organisatorische Details wie etwa die Voraussetzungen für den Zugang zum Forum bedürfen naturgemäß eingehender Erörterungen und hinreichend flexibler Lösungen. Zumindest deuten aber bereits existierende, auf freiwilliger Basis organisierte Vereinigungen wie etwa der „Deutschsprachige SAP Anwendergruppe e.V. (DSAG)“²² mit 3.800 Mitgliedsunternehmen²³ sowohl auf die Praktikabilität als auch auf ein gewisses Einflusspotential solcher Einrichtungen hin.

Gem. Anregung A.6 DCGK sollte der Aufsichtsratsvorsitzende in angemessenem Rahmen bereit sein, mit Investoren über aufsichtsratspezifische Themen Gespräche zu führen. Dieser sog. *Investorendialog* ist unter Gesellschaftsrechtlern nach wie vor nicht völlig unumstritten,²⁴ gerade in größeren Unternehmen inzwischen aber verbreitete Praxis. Dabei deuten jüngere empirische Befunde an, dass sich die Außenkommunikation des Aufsichtsratsvorsitzenden nicht ausschließlich auf Investoren beschränkt, sondern mitunter auch mit anderen Gesprächspartnern wie Politikern und NGOs erfolgt.²⁵ Wenngleich ohne Zweifel grundsätzlich der Vorstand und in Sonderheit der Vorstandsvorsitzende die AG nach außen vertritt, könnten Rechtslage und Rechtspraxis durchaus dahingehend modifiziert werden, dass in Fällen gravierender Beeinträchtigungen von Kundeninteressen auch der Aufsichtsratsvorsitzende als Sprecher für das Unternehmen sowie Ansprechpartner für legitimierte Kunden- bzw. Verbraucherrepräsentanten fungieren darf bzw. sollte.

22 Einzelheiten unter <https://dsag.de/> (letzter Abruf: 11.04.2024).

23 Siehe Freytag, Von SAP „ein Stück weit kalt erwischt“ (FAZ v. 21.9.2023, S. 18) im Bericht über eine recht turbulente Tagung mit dem Vorstandssprecher von SAP.

24 Ausführlicher Überblick zum Meinungsstand bei Schilha/Theusinger/v. Manikowsky/v. Werder et al., Die Rolle des Aufsichtsrats in der Unternehmenskommunikation, München 2023, S. 10 ff.

25 Siehe Schilha/Theusinger/v. Manikowsky/v. Werder et al., Die Rolle des Aufsichtsrats in der Unternehmenskommunikation, München 2023, S. 54.

Während der Gedanke eines – dem Aktionärsforum bzw. Investorendialog vergleichbaren – Kundenforums auf Unternehmensebene und eines Kundendialogs des Aufsichtsratsvorsitzenden bislang kaum diskutiert wird, ist eine kunden- bzw. verbraucherbezogene Komponente der *Unternehmenspublizität* bereits Gegenstand konkreter Regulierung. Die europäische Corporate Sustainability Reporting Directive v. 14.12.2022,²⁶ die von den Mitgliedstaaten spätestens bis zum 06.07.2024 in ihre nationalen Rechts- und Verwaltungsvorschriften umzusetzen ist,²⁷ sieht erheblich erweiterte Pflichten zur Nachhaltigkeitsberichterstattung vor, die weit über die bisher notwendigen Angaben in der nichtfinanziellen Erklärung nach § 289b HGB hinausgehen²⁸ und auch kunden- bzw. verbraucherrelevante Informationen betreffen.²⁹ Nach Art. 19a Abs. 1 UAbs. 1 der Bilanzrichtlinie 2013/34/EU idF der CSRD haben große Unternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen – mit Ausnahme von Kleinstunternehmen –, bei denen es sich um Unternehmen von öffentlichem Interesse handelt,³⁰ in den Lagebericht Angaben aufzunehmen, die für das Verständnis der Auswirkungen der Tätigkeiten des Unternehmens auf Nachhaltigkeitsaspekte sowie das Verständnis der Auswirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten auf Geschäftsverlauf, Geschäftsergebnis und Lage des Unternehmens erforderlich sind. Betroffen von der Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sind in Deutschland rund 13.000 Unternehmen, darunter

26 Richtlinie (EU) 2022/2464 des europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, ABIEU vom 16.12.2022, Nr. L 322, S. 15; im Folgenden CSRD.

27 Art. 5 Abs. 1 Satz 1 CSRD. In Deutschland liegt bislang erst ein Regierungsentwurf vor, siehe Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (abrufbar unter https://www.bmj.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/2024_CSRD_UmsG.html, zuletzt aufgerufen: 14.08.2024; im Folgenden RegE CSRD-UmsG.

28 Lanfermann/Baumüller, DK 2023, 159, 159 f.

29 Zum ausgeprägten Verbraucherakzent des Umsetzungsgesetzes auch das BMJ selbst: „Damit trägt das Gesetz insbesondere zur rechtzeitigen Erreichung des Ziels 12 der UN-Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung bei, nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherzustellen.“ (abrufbar unter https://www.bmj.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/2024_CSRD_UmsG.html, zuletzt aufgerufen: 14.04.2024).

30 Zu den im Detail komplexen Regelungen der berichtspflichtigen EU-Unternehmen und Unternehmen aus Drittstaaten eingehend Lanfermann/Baumüller, DB 2022, 2745, 2746 ff.

insbesondere Kapitalgesellschaften, haftungsbeschränkte Personenhandelsgesellschaften und Genossenschaften.³¹

Die CSRD wird ergänzt durch Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, welche die anzugebenden Informationen spezifizieren und vertiefen (Art. 29b CSRD). Das erste Paket (sog. „Set 1“) dieser European Sustainability Reporting Standards (ESRS) ist inzwischen von der EU-Kommission als delegierte Verordnung erlassen worden.³² Die ESRS bestehen zum einen aus zwei übergreifenden generellen Standards (ESRS 1: Allgemeine Anforderungen; ESRS 2: Allgemeine Angaben). Zum anderen umfassen sie – gegliedert nach dem ESG-Konzept der Nachhaltigkeit³³ – fünf bzw. vier themenbezogene Regelwerke zu ökologischen (ESRS E1-ESRS E5) bzw. sozialen (ESRS S1-ESRS S4) Themen sowie einen Standard mit Governancebezug (ESRS G1).³⁴ Dabei thematisiert der ESRS S4 „Verbraucher und Endnutzer“ dezidiert eine Fülle privatkundenrelevanter³⁵ Informationen, die im Lagebericht anzugeben sind. Die Angaben sollen es den Nutzern der Nachhaltigkeitserklärung ermöglichen, wesentliche Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit und Wertschöpfungskette des Unternehmens auf Verbraucher und Endnutzer, auch im Rahmen seiner Produkte oder Dienstleistungen, und die damit verbundenen wesentlichen Risiken und Chancen zu verstehen (Abs. 1 ESRS S4).

Die Berichtspflichten des ESRS S4 sind – wie bei den anderen themenbezogenen Standards auch – nach den drei Themenfeldern „Strategie“, „Management der Auswirkungen, Risiken und Chancen“ sowie „Parameter und Ziele“ geordnet.

31 Pressemitteilung Nr. 27/2024 des BMJ v. 22.3.2024 (abrufbar unter https://www.bmj.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2024/0322_CSRD-UmsG.html; letzter Abruf: 29.04.2024).

32 Siehe Delegierte Verordnung (EU) der Kommission zur Ergänzung der Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates durch Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung.

33 E = Ecology; S = Social; G = Governance.

34 Siehe Anhang der Delegierten Verordnung (EU) der Kommission zur Ergänzung der Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates durch Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, Anhang I Europäische Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS).

35 Das Glossar in Anhang II des Anhangs der Delegierten Verordnung der Kommission definiert auf S.13 Verbraucher als „Personen, die Waren und Dienstleistungen für den persönlichen Gebrauch entweder für sich selbst oder für Dritte erwerben, verbrauchen oder nutzen, nicht aber für den Weiterverkauf, den Handel oder für gewerbliche, geschäftliche, handwerkliche oder berufliche Zwecke.“ und auf S.16 Endnutzer als „Personen, die ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung letztlich nutzen oder die für die Nutzung vorgesehen sind.“

Konkrete Angaben betreffen z. B. die Modalitäten, wie die Interessen, Standpunkte und Rechte der Verbraucher und/oder Endnutzer des Unternehmens in seine Strategie und sein Geschäftsmodell einfließen (Abs. 8 Satz 1 ESRS S4), Informationen über die Verbraucher und/oder Endnutzer, die besonders anfällig für Auswirkungen von Marketing- und Verkaufsstrategien sind (Abs. 10 Satz 2 Buchst. a) iv. ESRS S4) und Erläuterungen, ob eine Zusammenarbeit mit Verbrauchern und/oder Endnutzern oder ihren rechtmäßigen Vertretern direkt oder mit glaubwürdigen Stellvertretenden erfolgt, sowie ggf. u. a. Angaben zur Phase, Art und Häufigkeit der Einbeziehung, zur Funktion und ranghöchsten Position innerhalb des Unternehmens, die die operative Verantwortung für die Einbeziehung sowie dafür trägt, dass die Ergebnisse in das Unternehmenskonzept einfließen (hierzu und zu weiteren Einzelheiten Abs. 20 ESRS S4).

Der Standard ist anzuwenden, wenn im Rahmen der Bewertung der Wesentlichkeit gemäß ESRS 2 festgestellt wurde, dass Verbraucher und/oder Endnutzer von wesentlichen Auswirkungen betroffen sind und/oder dass wesentliche Risiken und Chancen im Zusammenhang mit ihnen bestehen (Abs. 5 ESRS S4; sog. doppelte Wesentlichkeit).³⁶ Da „Verbraucher und/oder Endnutzer.. eine wichtige Gruppe betroffener Interessenträger“³⁷ darstellen, wird diese Voraussetzung vermutlich im Regelfall erfüllt sein.

Anders als die bisherige nichtfinanzielle Erklärung nach § 289b HGB³⁸ wird der Nachhaltigkeitsbericht einer inhaltlichen Prüfungspflicht unterliegen (siehe §§ 324b-324l HGB idF des RegE CSRD-UmsG), wobei zeitlich gestaffelt zunächst eine inhaltliche Prüfung mit begrenzter Sicherheit (prüferische Durchsicht) und später eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit vorgesehen ist.³⁹ Zudem erstreckt sich der sog. Bilanzzeit künftig auch auf diesen Teil des Corporate Reporting.⁴⁰

36 Zur entscheidenden Bedeutung der Wesentlichkeitsanalyse für die Notwendigkeit der Aufnahme von Angaben in den Lagebericht jenseits der Pflichtangaben nach ESRS 2 *Lanfermann/Baumüller*, DK 2023, 396.

37 So zu Recht (siehe nochmals oben, Abschnitt B.) Abs. 8 Satz 2 ESRS S4 (im Original z.T. fett).

38 Hier muss lediglich formal geprüft werden, ob diese Erklärung vorgelegt wurde, siehe § 317 Abs. 2 Satz 4 HGB.

39 Zu Einzelheiten hier nur Begr.RegE CSRD-UmsG, S. 144.

40 *Baumüller*, ZCG 2022, 219, 220.

Die (finanzielle wie nichtfinanzielle) Unternehmensberichterstattung stellt eine der wesentlichen Komponenten der Corporate Governance dar.⁴¹ Die Einführung in diesem Ausmaß erstmaliger kundenbezogener Berichtspflichten im „offiziellen“ Corporate Reporting⁴² bedeutet damit bereits unmittelbar eine stärkere Berücksichtigung der Stakeholdergruppe Kunden und Verbraucher im Ordnungsrahmen der Unternehmensführung.⁴³ Darüber hinaus kann die erhöhte Transparenz allerdings auch weitreichende mittelbare Governanceimplikationen haben, da die Pflicht zur Veröffentlichung bestimmter Modalitäten der Unternehmensführung nicht nur den Informationsstand der Berichtsadressaten⁴⁴ tangiert. Sie hat vielmehr auch Folgen für die betreffenden Strukturen und Prozesse der Führung selbst, falls und soweit diese mit Blick auf ihre externe „Vermittelbarkeit“⁴⁵ überprüft und eventuell angepasst werden. So können „Fehlanzeigen“ – etwa hinsichtlich institutionalisierter Vorkehrungen für den Austausch mit Kunden und Verbrauchern⁴⁶ – durchaus das Reputationskapital mindern, so dass Unternehmen sich möglicherweise zum Umdenken veranlasst sehen und entsprechende Kommunikationskanäle (mit ihren auch verbundenen potenziellen Chancen)⁴⁷ etablieren.⁴⁸ In welchem Umfang dieses *nudging*⁴⁹ tatsächlich zu einer stärkeren Beachtung von Kunden- bzw. Verbraucherbelangen in der

41 So bildet der Komplex „Transparenz und externe Berichterstattung“ einen der insgesamt sieben Abschnitte des Deutschen Corporate Governance Kodex (siehe Abschnitt F. DCGK).

42 Im Gegensatz zu Werbung und sonstigen Formen der Vertriebskommunikation.

43 Siehe allgemein zur erweiterten Einbeziehung der Stakeholder in die Unternehmensführung durch die CSRD auch Baumüller, ZCG 2022, 219, 220.

44 Siehe auch Begr.RegE CSRD-UmsG, S. 111: „Die CSRD hilft Investoren, Verbrauchern und anderen Stakeholdern, den Nachhaltigkeitsbeitrag von Unternehmen zu bewerten ...“.

45 Dabei ist nicht ausschließlich an Reaktionen des Marktes zu denken, sondern unter Umständen – wie das Beispiel der berühmt-berüchtigten „Zielgröße Null“ für Frauenquoten (siehe an dieser Stelle nur RegE FöPoG II, BT-Drucks. 19/26689, S. 2) lehrt – auch an Folgeaktionen des Gesetzgebers.

46 Siehe nochmals S. 113.

47 Zu möglichen Vorteilen für Unternehmen beispielsweise durch (Verbraucher)Vertrauen in seine Produkte und Dienstleistungen explizit Abs. 3 Satz 2 ESRS S4.

48 Siehe zu diesem Regulierungsmechanismus der Verhaltensbeeinflussung durch Transparenz allgemein auch Baumüller, ZCG 2022, 219, 220.

49 Im gesellschaftsrechtlichen Schrifttum begegnet dieser europarechtliche Ansatz mitunter massiver Ablehnung. Pointiert z. B. *Hommelhoff/Allgeier/Jelonek*, NZG 2023, 911: „kleinstteilig vorgespurte Führungsprozesse“ (911); „erschreckend übermäßig breite, tiefgreifende, intensive und kleinsteilige Vorgaben“ (917).

Leitung und Überwachung von Unternehmen führt, lässt sich gegenwärtig nur mit Zurückhaltung abschätzen.⁵⁰ Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sprechen zumindest gute Gründe dafür, den mit den neuen Rechtspflichten zweifelsohne verbundenen Aufwand proaktiv zu nutzen, um (auch) kundenbezogene Aktivitäten unvoreingenommen zu evaluieren und fallweise zur Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts zu revidieren.⁵¹

E. Fazit und Ausblick

Kunden kommt im Wertschöpfungsprozess der Unternehmung wie gezeigt eine zentrale Rolle zu. Auf der Ebene der Corporate Governance findet diese Stakeholdergruppe bislang allerdings kaum Beachtung. So hatte die „Aktienrechtsreform in Permanenz“,⁵² welche die deutsche Governancedebatte der letzten 25 Jahre maßgeblich geprägt hat, im Kern vor allem die Investorenperspektive im Blick. Aufgrund europarechtlicher Impulse durch die CSRD deutet sich nun eine gewisse Neujustierung in der Stakeholderbalance der Regulierung⁵³ zugunsten der Kunden und nicht zuletzt Verbraucher an. Demzufolge müssen Unternehmen künftig auch über eine Fülle kunden- und verbraucherrelevanter Aspekte ihrer Strategie und Managementmaßnahmen berichten. Dabei werden die Berichtspflichten aller Voraussicht nach gewisse Rückwirkungen auf die Strategie und Managementmaßnahmen selbst entfalten. Diese Rückkopplungseffekte so zu steuern, dass die Ansprüche aller Stakeholder in angemessenem Maße dauerhaft bedient werden können und auf diese Weise der nachhaltige Wert der Unternehmung

50 Immerhin kommt eine Big Four-Studie zur CSRD von 2023 zu dem Ergebnis, dass Kunden und Kundinnen mit 70 % den mit Abstand stärksten Nachhaltigkeitstreiber darstellen, siehe PWC (Hrsg.), Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – eine Analyse, S. 12 (die Studie kann angefordert werden unter <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/die-corporate-sustainability-reporting-directive-csrd-und-ihre-folgen.html>, zuletzt abgerufen am 16.4.2024).

51 Vgl. in diesem Zusammenhang aus juristischer Sicht Krause, Klimaschutz im Unternehmensinteresse, FAZ v. 17.4.2024, S. 18: „Berichtspflichten ... helfen Unternehmen, ihre Aktivitäten am Klimaschutz auszurichten“. Ganz im Sinne einer CSRD-getriebenen Anpassungsdynamik auch PWC, Wie die EU-Richtlinie die Wertschöpfung in Unternehmen verändert. Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und ihre Folgen, abrufbar unter <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/die-corporate-sustainability-reporting-directive-csrd-und-ihre-folgen.html>, letzter Abruf: 16.4.2024.

52 So bereits Seibert, AG 2002, 417.

53 v. Werder, Zur Stakeholderbalance des Rechts der Corporate Governance, FS Schwark 2009, S. 285.

gefördert wird, ist eine der wichtigen zukünftigen Aufgaben der Unternehmensführung.

Zum Abschluss noch eine Bemerkung mit Blick auf den *genius loci* der Tagung in einem Ministerium: Corporate Governance berührt nicht nur (gewissermaßen technische) juristische und ökonomische Fragen, sondern hat letztlich aufgrund der Einflussverteilung zwischen den verschiedenen Bezugsgruppen der Unternehmung qua Ordnungsrahmen letztlich auch eine eminent gesellschaftspolitische Dimension. Dieser Tatbestand mag zur Erklärung des zuweilen leicht alarmistischen Grundtons der Diktion einschlägiger Beiträge der Fachdiskussion⁵⁴ beitragen.

Vor diesem Hintergrund ist ein erneuter Blick zu den Angelsachsen⁵⁵ aufschlussreich. Während hierzulande im gesellschaftsrechtlichen Schrifttum engagiert die Argumente des Für und Wider einer Aufnahme der Figur des (vom BGH als Handlungsmaßstab von Vorstand und Aufsichtsrat mehrfach bestätigten) Unternehmensinteresses ins Aktiengesetz ausgetauscht⁵⁶ und das „gesellschaftsrechtliche „Reinheitsgebot“⁵⁷ thematisiert werden, geht man in Großbritannien offenbar entspannter, aber auch ambitionierter mit dem Thema um. Als Ergebnis eines umfangreichen, mehrjährigen Programms unter der wissenschaftlichen Leitung von *Colin Mayer* (Oxford)⁵⁸ hat die renommierte British Academy den Zweck der Unternehmung, also den *purpose of the company*, in folgende knappe, gleichwohl gehaltvolle programmatische Formel gegossen: „corporate purpose being about creating profitable solutions to problems of people and planet, not profiting from producing problems for either.“⁵⁹ Damit schließt sich der Kreis zum Anfang des Beitrags: Es wird interessant sein zu beobachten, ob dieses Verständnis vom

54 Siehe nochmals zur CSRD Fn. 49; ferner aus der gesellschaftsrechtlichen Nachhaltigkeits- und Klimadiskussion die Abschnittsüberschrift „VI. Ausweitung der Kampfzone: die Eigentümer und ihre Helfer“ (Koch, AG 2023, 553, 560) sowie die bei *Bachmann*, ZHR 2023, 166, 174 Fn. 37 mN zusammengestellten Zitate („Einlagerungen sozialpolitischer Fremdelemente“; „Unterwerfung der AG unter politisch geprägte Gemeinwohl-anliegen“; „Überbürdung gesamtgesellschaftlicher Aufgaben“).

55 Zum Ursprungsort der Corporate Governance-Debatte Abschnitt A.

56 Überblick über die Diskussion bei *Bachmann*, ZHR 2023, 166, 181 ff.

57 Fleischer, DB 2022, 37, 38.

58 Siehe den Abschlussbericht British Academy, Policy & Practice for Purposeful Business, 2021.

59 *Mayer*, Journal of the British Academy, 10(s5), 1 (<https://doi.org/10.5871/jba/0010s5.001>, Posted 26 August 2022), S. 1. Nahezu wortgleich *British Academy*, Policy & Practice for Purposeful Business, 2021, S. 6.

grundlegenden Unternehmenszweck aus dem angelsächsischen Ausland die deutsche Governancedebatte erneut befruchten wird.

Literaturverzeichnis

- Assion, Simon*: Ein halbes Jahr TTDG – kein Ende der „Cookie-Plage“ in Sicht, *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG)* 2022, 777.
- Bachmann, Gregor*: Zielsetzung und Governance von Unternehmen im Lichte der Klimaverantwortung, *Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht (ZHR)* 2023, 166–208.
- Baumüller, Josef*: Sustainable Corporate Governance in der CSRD. Neue Verantwortlichkeiten für Vorstand und Aufsichtsrat, *Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG)* 2022, 219–222.
- British Academy*: Policy & Practice for Purposeful Business, 2021 (<https://doi.org/10.5871/bafotc/9780856726699.001>).
- Fleischer, Holger*: Klimaschutz im Gesellschafts-, Bilanz- und Kapitalmarktrecht, *Der Betrieb (DB)* 2022, 37–45.
- Hommelhoff, Peter, Allgeier, Sin, Jelonek, Mariusz*: Ausstrahlung der CSRD-Berichtsvorgaben auf die Unternehmensorganisation – zur Verantwortung der europäischen Gesetzgebungsinstitutionen, *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG)* 2023, 911–917.
- Koch, Jens*: ESG – Zündstufen zum Megatrend, *Die Aktiengesellschaft (AG)* 2023, 553–563.
- Lanfermann, Georg/Baumüller, Josef*: Die Endfassung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – Darstellung und Würdigung der neuen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung europäischer Unternehmen, *Der Betrieb (DB)* 2022, 2745–2755.
- Lanfermann, Georg/Baumüller, Josef*: Anwendungsfragen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung im Konzern nach der CSRD – Teil I: (Kapitalmarktorientierte) KMU im Konzern, *Der Konzern (DK)* 2023, 159–164.
- Lanfermann, Georg/Baumüller, Josef*: Anwendungsfragen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung im Konzern nach der CSRD (Teil 5) – Die Endfassung von „Set 1“ der ESRS und Ausblick, *Der Konzern (DK)* 2023, 394–399.
- Mayer, Colin*: The research background to the final report of the Future of the Corporation programme on ‘Policy & Practice for Purposeful Business’, *Journal of the British Academy*, 10(s5), 1–15 (<https://doi.org/10.5871/jba/0010s5.001>, Posted 26 August 2022).
- Schilha, R./Theusinger, I./v. Manikowsky, D., v. Werder, A. et al.*: Die Rolle des Aufsichtsrats in der Unternehmenskommunikation, München 2023.
- Schreyögg, Georg*: Organisationstheorie, In: *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (HWO)*, 4. Aufl., hrsg. von Georg Schreyögg und Axel v. Werder, Stuttgart 2004, Sp. 1069–1088.
- Seibert, Ulrich*: Aktienrechtsreform in Permanenz? *Die Aktiengesellschaft (AG)* 2002, 417–419.
- v. Werder, Axel*: Zur Stakeholderbalance des Rechts der Corporate Governance, In: *Unternehmensrecht zu Beginn des 21. Jahrhunderts*, Festschrift für Eberhard Schwark zum 70. Geburtstag, München 2009, 285–304.

- v. Werder, Axel: Führungsorganisation, Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation, 3. Aufl., Wiesbaden 2015.
- v. Werder, Axel/Kenning, Peter: Corporate Governance und Verbraucher, Der Betrieb (DB) 2023, 81–91.