



DER BETRIEB, Heft 34/2025, Seite 2043-2049 / Betriebswirtschaft

Corporate Governance

## Risikomanagement, Business Judgement Rule, Nachhaltigkeit: Neue Anforderungen für den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) (Teil I)

### - Stellungnahme und Verbesserungsvorschläge -

Der Deutsche Corporate Governance Kodex ist eine wichtige Leitlinie für Unternehmen, die regelmäßig an neue Anforderungen anzupassen ist. In dieser Stellungnahme werden Anregungen für die Weiterentwicklung zusammengefasst. Neben dem Thema Nachhaltigkeit wird dabei insb. auf neue Anforderungen an das Risikomanagement eingegangen (z.B. infolge § 1 StaRUG und FISG), die bei der letzten Überarbeitung des DCGK nicht berücksichtigt wurden. Aus Perspektive der Business Judgement Rule (§ 93 AktG) wird zudem auf das Problem hingewiesen, dass die Geschäftsleitung zur Vermeidung mehr oder weniger willkürlicher Entscheidungen eindeutige Ziele und Nebenbedingungen benötigt, was gerade durch eine wertorientierte Unternehmensführung möglich wird.

### I. Einleitung und Hintergrund

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) ist eine wichtige Leitlinie für die Implementierung einer guten Unternehmensführung - insb. für Vorstände und Aufsichtsräte. Er wird regelmäßig aktualisiert, um neuen Entwicklungen in der Betriebswirtschaftslehre und bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Die jüngste Aktualisierung<sup>1</sup> widmete sich z.B. intensiv dem Thema "Nachhaltigkeit". Eine kritische Betrachtung des aktuellen Kodexstandes zeigt, dass neben einer ganzen Reihe hilfreicher Weiterentwicklungen, auch einige bemerkenswerte Problemfelder und sogar Lücken bestehen. In diesem Beitrag werden einige dieser Aspekte aufgegriffen, verbunden mit dem Vorschlag, bei der nächsten Überarbeitung des Kodex diese Aspekte stärker zu berücksichtigen. Neben einer erkennbar einseitigen Betrachtung des Themas Nachhaltigkeit, i.S.v. ESG<sup>2</sup>, und der schon früher kritisierten Abkehr von der Wertorientierung als Prinzip der Unternehmenssteuerung<sup>3</sup>, sehen die Autoren insb. gravierende Erfordernisse für die Verbesserung im Hinblick auf das Thema Risikomanagement. Die Früherkennung und Vermeidung von Krisen, speziell der besonders schwerwiegenden "bestandsgefährdenden Entwicklung", ist die zentrale Aufgabe des Vorstands und des Überwachungsgremiums (Aufsichtsrat). Es fällt auf, dass bei der letzten Überarbeitung wichtige Aspekte des Themas Risikomanagement kaum betrachtet wurden und selbst die 2021 mit Inkrafttreten von StaRUG (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz<sup>4</sup>) und FISG (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz<sup>5</sup>) deutlich erweiterten Mindestanforderungen an das Risikomanagement gar nicht berücksichtigt wurden.

### II. Regulatorischer Rahmen des DCGK

#### 1. Rechtlicher Hintergrund und Vorschriften

Der Begriff "Governance" ist nicht gesetzlich definiert. In Wissenschaft, Praxis und vielen Standards finden sich unterschiedlichste Definitionen ohne (juristisch argumentierte) Herleitung.<sup>6</sup> Z.B. definiert die DIN ISO 37000:2024 (Governance) als ein

"auf Menschen basierendes System, durch das eine Organisation geführt und überwacht und für das Erfüllen ihres festgelegten Zwecks verantwortlich gemacht wird."<sup>7</sup>

Der DCGK verwendet in seiner Präambel eine eigene, sehr knappe Definition:

"Unter Corporate Governance wird der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens verstanden."

Der DCGK ist ein Ordnungsrahmen mit Expertenverlautbarung der Regierungskommission für die Leitung und Über

wachung eines Unternehmens, stellt jedoch keine gesetzliche Regelung<sup>8</sup> dar, sondern konkretisiert diese in Form von Grundsätzen und gibt darüber hinaus Empfehlungen und Anregungen. Dabei sind die Grundsätze normkonkretisierend, d.h., sie erläutern geltendes und bindendes Recht ("muss"). Die *Empfehlungen* sind nicht bindend ("soll") und die *Anregungen* ("sollte") sind noch nicht einmal in die Erklärung aufzunehmen. Demgegenüber muss bei den Empfehlungen angegeben und begründet werden, ob diese befolgt wurden oder nicht ("comply or explain"). Generell orientiert sich der DCGK am Leitbild des ehrbaren Kaufmanns.<sup>9</sup> Rechtlich verankert ist der DCGK in § 161 AktG. Hiernach müssen Vorstände und Aufsichtsräte von börsennotierten Aktiengesellschaften (AG) eine Erklärung abgeben, ob dem DCGK entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht. Die Erklärung ist auf der Internetseite des Unternehmens dauerhaft zu veröffentlichen. Soweit vom DCGK abgewichen wird, muss erklärt werden, welche Empfehlungen nicht angewandt wurden (sog. Selektionsmodell).<sup>10</sup> Die Erklärungspflicht ist auch dann erfüllt, wenn bekannt gemacht wurde, dass den Empfehlungen überhaupt nicht gefolgt wurde (sog. Ablehnungsmodell). Die Verpflichtung bezieht sich allein auf die Abgabe der Erklärung, nicht hingegen auf die Befolgung der Empfehlungen des DCGK.<sup>11</sup>

#### a) Rechtsfolgen bei Verstoß

Aufgrund fehlender Normqualität des DCGK kann nur die unterlassene Abgabe der Erklärung Sanktionen auslösen. Für die (teilweise) Ablehnung der Empfehlungen kann allenfalls die Verletzung von Sorgfaltsstandards im Rahmen von Haftungsfragen anzunehmen sein.<sup>12</sup> Soweit der DCGK gesetzliche Regelungen wörtlich wiedergibt, sind diese bereits aufgrund des Legalitätsprinzips und der gesetzlichen Grundlage verpflichtend und können bei Missachtung zu diversen Rechtsfolgen bis hin zur Haftung der Organe führen.<sup>13</sup> Daher ist bei Haftungsfragen zwischen Nichtbefolgung der Pflicht zur Erklärung und Nichtbefolgung des DCGK zu unterscheiden.<sup>14</sup> Eine unmittelbare Haftung kann also nur erfolgen, wenn keine oder eine inhaltlich unrichtige Erklärung abgegeben wird, die Erklärung keine ausreichende Begründung enthält, die Erklärung nicht dauerhaft öffentlich zugänglich gemacht oder bei Veränderungen nicht unterjährig korrigiert wird. Verstöße können neben der Haftung auch die Anfechtbarkeit (s.u.) der Entlastung umfassen. Ein Schadensersatzanspruch ist nur in seltenen Ausnahmefällen festzustellen, insb., wenn die Reputation des Unternehmens geschädigt und hierdurch die Refinanzierung unmöglich oder nur zu höheren Kreditkonditionen möglich wird oder wenn für die Aktionäre kausal Kursverluste entstanden sind. In diesen Fällen muss sich wegen der allgemeinen Beweislastregelung der Vorstand exkulpieren. Darüber hinaus wird eine Haftung praktisch nicht gegeben sein, da die Nichteinhaltung der Grundsätze, Empfehlungen und/oder Anregungen mangels Rechtsqualität keine Haftung begründet. Umgekehrt kann aber selbst die Einhaltung der Grundsätze nicht die Rechtmäßigkeit des Verhaltens indizieren, weil diesbezüglich die Beweislastverteilung die Pflicht dem Organ auferlegt hat (§ 93 Abs. 2 Satz 2 AktG).<sup>15</sup> Daher würde man es bei Übernahme des DCGK einem nicht demokratisch legitimierten Gremium überlassen, über die Sorgfaltsanordnungen zu entscheiden.<sup>16</sup> Man wird dem DCGK aber nicht jegliche Auswirkung auf das geltende Recht absprechen können. Als Expertenverlautbarung zeigt der Kodex auf, was die aktuellen "Regeln der Kunst" sind. Ob den Empfehlungen des DCGK die Qualität von - verpflichtenden - "anerkannten Regeln der Technik" oder "Stand der Technik"<sup>17</sup> oder gar "strafbarkeitskonstituierende Wirkung eines Standards"<sup>18</sup> beizumessen ist, ist im Einzelfall zu entscheiden.<sup>19</sup> Eine Außenhaftung der AG kann ebenfalls nicht mit der fehlenden Berücksichtigung des DCGK bzw. der fehlerhaften Entsprechenserklärung begründet werden, weil dieser eben keine Rechtsqualität für sich in Anspruch nimmt.<sup>20</sup> Allerdings ist eine Haftung der Organe gem. § 826 BGB denkbar. Auch wenn die wohl h.M. die Auffassung vertritt,<sup>21</sup> die Haftung sei alleine wegen der fehlerhaften Entsprechenserklärung nicht gegeben, ist doch darauf hinzuweisen, dass der BGH in einer fehlerhaften Entsprechenserklärung eine Verletzung von Organpflichten sieht.<sup>22</sup> Dies gilt auch dann, wenn diese im Zeitverlauf erst unrichtig und dann nicht berichtigt wird.<sup>23</sup> Nach der allgemeinen Beweislastverteilung liegt es dann am Vorstand, sich gem. § 93 Abs. 2 Satz 2 AktG zu exkulpieren. D.h., der Vorstand muss in diesem Fall darlegen und beweisen, dass er den Sorgfaltsverstoß nicht zu vertreten hat, dass kein Schaden entstanden ist oder dass ein etwaiger Schaden nicht kausal durch den Pflichtverstoß verursacht wurde.

#### b) Business Judgement Rule, § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG

Die Business Judgement Rule kodifiziert die BGH-Rspr.<sup>24</sup> und schafft für Organe Sicherheit bei unternehmerischen Entscheidungen, wenn diese auf Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft gehandelt haben.<sup>25</sup> Dem DCGK kann jedoch mangels Rechtsfunktion eine Konkretisierungs- oder Indizfunktion im Rahmen der Bestimmung der Sorgfaltspflicht nach § 93 Abs. 1 AktG nicht zugesprochen werden. Auch die Einhaltung des DCGK stellt kein Indiz

für pflichtgemäßes Verhalten dar; das Gesetz hat es bei der Beweislastumkehr zulasten der Organmitglieder belassen, sodass diese auch nicht allein über die Einhaltung des Kodex ausgeschaltet werden kann. Der DCGK als Expertenverlautbarung zeigt jedoch auf, wie *Unternehmensführung*

"im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, der Belegschaft und der sonstigen mit dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung"

umgesetzt werden kann (Unternehmensinteresse).

"Diese Prinzipien verlangen nicht nur Legalität, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten (Leitbild des ehrbaren Kaufmanns)."<sup>26</sup>

So verstanden sollen diese Empfehlungen zumindest in die Voraussetzungen des § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG einfließen und auf diesem Wege mittelbare Haftungsrelevanz entfalten.<sup>27</sup> Dies wird dann anzunehmen sein, wenn durch innere Regelungen der Vorstand verpflichtet war, sich an den DCGK zu halten.

#### *aa) Anfechtungsfragen*

Eine Unrichtigkeit der gem. § 161 AktG jeweils von Vorstand und Aufsichtsrat abzugebenden "Entsprechenserklärung" führt wegen der darin liegenden Verletzung von Organpflichten zur Anfechtbarkeit jedenfalls der gleichwohl gefassten Entlastungsbeschlüsse, soweit die Organmitglieder die Unrichtigkeit kannten oder kennen mussten.<sup>28</sup>

#### *bb) Rechnungswesen*

Die Erklärung und damit auch der DCGK entfalten darüber hinaus Rechtswirkungen im Rechnungswesen. So sieht § 325 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 HGB vor, dass die Erklärung gem. § 161 AktG zusammen mit dem Jahresabschluss und Lagebericht bzw. dem Konzernabschluss und Konzernlagebericht beim Betreiber des Bundesanzeigers einzureichen ist, es sei denn, die Erklärung ist nicht bereits im Lagebericht enthalten. Im Anhang ist anzugeben, dass und wo die Entsprechenserklärung abgegeben und öffentlich zugänglich gemacht worden ist (§ 285 Nr. 16 HGB). Ferner hat sie Auswirkung auf die Zusammenarbeit des Abschlussprüfers mit dem Aufsichtsrat.

#### *cc) Strafrecht*

Bei Verletzung des § 161 AktG können den Mitgliedern von Vorstand und Aufsichtsrat Verfahren wegen Ordnungswidrigkeiten gem. § 334 Abs. 1 Nr. 1 Buchst. d und Nr. 2 Buchst. f HGB drohen, wenn sie bei der Aufstellung oder Feststellung bzw. Billigung des Jahres- bzw. Konzernabschlusses die Pflichtangabe über die Abgabe und Zugänglichmachung der Entsprechenserklärung unterlassen. Weitergehende strafrechtliche Risiken drohen den Mitgliedern von Vorstand und Aufsichtsrat, wenn gem. § 331 Nr. 1 HGB-Pflichtangaben im Jahresabschluss unrichtig wiedergegeben oder verschleiert werden. Hierzu zählen auch die Erklärung gem. § 285 Nr. 16 HGB und § 314 Abs. 1 Nr. 8 HGB über die erfolgte Abgabe und Bekanntmachung der Entsprechenserklärung. Ferner kann eine Strafbarkeit<sup>29</sup> gem. § 400 Abs. 1 Nr. 1 AktG drohen, wenn in der Hauptversammlung die Verhältnisse der Gesellschaft verschleiert werden. Auch könnte gem. §§ 263, 265b StGB durch unrichtige Angaben im Zusammenhang mit der Entsprechenserklärung die Strafbarkeit erfüllt sein, wenn diese verschleierte Informationen in die Bewertung des Kreditrisikos und folglich die Kreditentscheidung eingeflossen sind. Zuletzt kann eine Verantwortlichkeit im Rahmen des Untreuetatbestands gegeben sein, insb., wenn die Entscheidung der Hauptversammlung nicht aufgrund sämtlicher angemessener Informationen erfolgt.<sup>30</sup>

## *2. Erweiterte Anforderungen an das Risikomanagement*

### *a) StaRUG vs. KonTraG*

Schon seit 1998 ergeben sich durch das Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG<sup>31</sup>) gesetzliche Anforderungen an das Risikomanagement, insb. der AG.<sup>32</sup> Der BGH verlangt in st. Rspr.<sup>33</sup> von einem Geschäftsführer/Vorstand, er habe für eine angemessene (Risikofrüherkennungs-)Organisation zu sorgen, die ihm die kontinuierliche "Kenntnis der wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse" seiner Organisation und bei Bedarf angemessene Steuerungsmaßnahmen ermögliche. Der Gesetzgeber hat 2021 durch das StaRUG die Pflicht, ein Früherkennungssystem für alle juristischen Personen und haftungsbeschränkte PersGes. einzurichten, festgelegt sowie die Anforderungen erweitert und präzisiert. Folglich ist das StaRUG von besonderer Bedeutung, da es nicht nur für AGs, sondern für alle haftungsbeschränkten Unternehmensträger gilt. Es fordert in "§ 1 Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern: (1) Die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs einer juristischen Person (Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können. Erkennen sie solche Entwicklungen, ergreifen sie geeignete Gegenmaßnahmen und erstatten den zur Überwachung der Geschäftsleitung berufenen Organen (Überwachungsorganen) unverzüglich Bericht. [...]"<sup>34</sup> Die Anforderungen im "ersten" Satz entsprechen denen des KonTraG (§ 91 Abs. 2 AktG), demzufolge "bestandsgefährdende Entwicklungen" frühzeitig erkannt werden sollen. Schon aus den Erläuterungen zum KonTraG ist bekannt, dass die Krisenfrüherkennung ein Risikofrüherkennungssystem erfordert, das die Risiken identifiziert, sachgerecht quantifiziert und mit Bezug auf die Unternehmensplanung aggregiert.<sup>35</sup> Dieses soll durch Risikoanalysen aufzeigen, welcher "Grad der Bestandsgefährdung" sich aus den bestehenden Risiken und dem

Risikodeckungspotenzial ergibt. Eine bestandsgefährdende Entwicklung ist dabei eine schwere Krise, die voraussichtlich die Geschäftsleitung ohne Unterstützung Dritter, wie Gläubiger oder Eigentümer, nicht alleine bewältigen kann.<sup>36</sup> Solche bestandsgefährdenden Entwicklungen sind das Resultat

DER BETRIEB, Heft 34/2025, Seite 2043-2049, Seite 2046

tat von Risiken bzw. meist von Kombinationseffekten mehrerer Einzelrisiken, die z.B. durch die Verletzung von Kreditvereinbarungen oder Anforderungen der Gläubiger an das Rating die Finanzierung und damit die Liquidität des Unternehmens gefährden. Damit kann davon ausgegangen werden, dass die Norm ein umfassendes Risikomanagement statuiert hat. Dieser Sachverhalt wurde schon vor Jahren im Schrifttum zur entsprechenden Anforderung aus dem § 91 Abs. 2 AktG klargestellt.<sup>37</sup> Bestandsgefährdungen ergeben sich insb. aus einer Gefahr der Illiquidität. Von einer drohenden Zahlungsunfähigkeit wird (spätestens) ausgegangen, wenn die Finanzierung des Unternehmens nicht mit überwiegender Wahrscheinlichkeit in den nächsten 24 Monaten gewährleistet ist oder durch risikobedingte Planabweichungen eine schwere Krise entstehen kann. Zur Beurteilung der drohenden Zahlungsunfähigkeit ist damit eine integrierte Unternehmensplanung mit zugehöriger Liquiditätsprognose sowie eine Aggregation der Risiken mit Bezug auf die Planung erforderlich. Damit hat sich der frühere Streit, ob § 91 Abs. 2 AktG ein Risikomanagementsystem verlange,<sup>38</sup> jedenfalls für die Zukunft erledigt. § 1 Abs. 1 StaRUG schreibt ein solches schlicht vor. Eine Konkretisierung dieser Anforderungen durch das IDW ist durch den veröffentlichten Standardentwurf "Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG (IDW ES 16)" angestoßen (Kommentierungsfrist endete am 12.05.2025).<sup>39</sup> Die Früherkennung möglicher schwerer Krisen, der bestandsgefährdenden Entwicklung, basiert somit auf zwei zu implementierenden Säulen<sup>40</sup>:

1. Erforderlich ist eine 24-monatige Liquiditätsprognose, um zu beurteilen, ob schon bei einer "planmäßigen" Entwicklung Liquiditätsengpässe auftreten.
2. Ergänzend notwendig sind Risikoanalyse und Risikoaggregation, um zu beurteilen, ob durch Kombinationseffekte bestehender Risiken so gravierende Planabweichungen auftreten können, dass es durch diese zu einer bestandsgefährdenden Entwicklung - meist wiederum durch drohende Illiquidität - kommt.

Der Gesetzgeber ist jedoch über den Regelungsinhalt der § 91 Abs. 2 AktG hinausgegangen, da er in § 1 Abs. 1 Satz 2 StaRUG eine Handlungspflicht eingeführt hat, wonach bei einem "kritischen" Grad der bestandsgefährdenden Entwicklung "geeignete Maßnahmen" zu ergreifen sind und den Überwachungsorganen "unverzüglich" Bericht zu erstatten ist.<sup>41</sup> Es wird also eine Planung von Gegenmaßnahmen und eine "unternehmerische Entscheidung" zu Krisen- und Risikobewältigungsmaßnahmen gefordert. Es ist eine wesentliche Aufgabe des Überwachungsorgans, den Schwellenwert für den "Grad der Bestandsgefährdung", der durch eine geeignete Kennzahl zu messen ist, festzulegen, oberhalb dessen (spätestens) die "geeigneten Gegenmaßnahmen" und die unverzügliche Information des Aufsichtsgremiums selbst erfolgen muss. Schon aus dem KonTraG war die Frage bekannt, ob die Verpflichtung für die Früherkennung qua Geschäftsordnung auf ein Vorstandsmitglied übertragen werden kann. Dem steht sowohl der klare Wortlaut des § 91 Abs. 2 AktG, als auch die Begründung im RegE entgegen. Adressat der Norm war der Gesamtvorstand, sodass sich das jeweilige Mitglied nicht durch eine Aufgabenverteilung der Verantwortung entziehen kann.<sup>42</sup> Verantwortlich für das Früherkennungssystem und Risikomanagementsystem ist die gesamte organschaftliche Geschäftsleitung. Aus der jüngsten Rspr.<sup>43</sup> lässt sich ableiten, dass bei einer Verletzung der Kardinalpflicht der Insolvenzfrüherkennung auch eine Directors-and-Officers-Versicherung (D&O-Versicherung) die Schäden nicht übernehmen muss.<sup>44</sup> Für börsennotierte AG ist zudem durch das FISG klargestellt, dass diese ein angemessenes und wirksames internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem einzurichten haben.<sup>45</sup> Über die Anforderungen aus § 1 StaRUG hinausgehend muss sich ein solches Risikomanagementsystem mit der Analyse, Überwachung und auch Bewältigung aller ökonomisch relevanten Chancen und Gefahren (Risiken) befassen - unabhängig davon, ob diese einzeln oder in Kombination zu einer bestandsgefährdenden Entwicklung führen könnten. Damit ergibt sich ein Regelungsbedarf auch für die Corporate Governance, die diese neue Rechtslage berücksichtigen muss.

## b) Business Judgement Rule und Anforderungen an Entscheidungsvorlagen

Neben § 1 StaRUG sind auch die Implikationen der Business Judgement Rule für das Risikomanagement maßgeblich.<sup>46</sup> Diese ergibt sich in Deutschland insb. aus § 93 AktG (die dort formulierten Anforderungen an die Sorgfaltspflicht der Geschäftsleiter sind für Vorstände und Geschäftsführer von GmbHs weitgehend identisch, vgl. § 43 GmbHG). Gefordert wird hier zusätzlich zum StaRUG, dass auch bei "*unternehmerischen Entscheidungen*" (§ 93 AktG) im laufenden Geschäft beweisbar "*angemessene Informationen*" vorliegen sollen. Neben Informationen über die verfolgten Ziele, die bestehenden Handlungsoptionen sowie Annahmen und Prognosen gehören zu diesen Informationen insb. solche über die mit einer Entscheidung verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken).<sup>47</sup> Wenn der Gesetzgeber schon die Gefährdungsanalyse fortlaufend vorschreibt, muss der Geschäftsleiter diese Informationen nutzen, um die Entscheidung vorzubereiten. D.h., er muss beurteilen, wie sich die Entscheidung auf das Risiko-Rendite-Verhältnis, die Risikotragfähigkeit, die Gefährdungs- oder Insolvenzwahrscheinlichkeit und/oder den Unternehmenswert<sup>48</sup> auswirkt. Andernfalls handelt er nicht auf Grundlage angemessener Informationen.

DER BETRIEB, Heft 34/2025, Seite 2043-2049, Seite 2047

Den vollständigen Artikel können Sie in der Fachzeitschrift *Der Betrieb*, Heft 34/2025, S. 2043–2049 lesen.

(Quelle: *Der Betrieb*, Heft 34/2025, Betriebswirtschaft, Verlag Fachmedien Otto Schmidt)

Online verfügbar unter: [research.owlit.de](https://research.owlit.de)

#### Redaktionelle Hinweise:

Teil II des Beitrags wird nach seiner Veröffentlichung unter der Dokumentennummer DB1476862 in der Owlit-Datenbank abrufbar sein.

*Bantleon, Ulrich*  
*Behringer, Stefan*  
*Berger, Thomas*  
*Ernst, Dietmar*  
*Erben, Roland*  
*Follert, Florian*  
*Gleißner, Werner*  
*Graewe, Daniel*  
*Heilmann, Harro M.*  
*Henschel, Thomas*  
*Kimpel, Ralf*  
*Klingelhöfer, Heinz Eckart*  
*Mayer, Christoph*  
*Nickert, Cornelius*  
*Offerhaus, Jan*  
*Rieg, Robert*  
*Scherer, Josef*  
*Ulrich, Patrick*  
*Vanini, Ute*  
*Wieczorek, Gabriele*

#### Fußnoten

<sup>1</sup>Vgl. Arbeitskreis Externe und interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., DB 2023 S. 1617 ff.

<sup>2</sup>Environmental, Social und Governance.

<sup>3</sup>Vgl. bspw. Follert, DStR 2018 S. 1088.

<sup>4</sup>BGBI. I 2020 S. 3256.

<sup>5</sup>BGBI. I 2021 S. 1534.

<sup>6</sup>Vgl. die Übersicht bei Scherer, in: Gablers Wirtschaftslexikon, ESGRC, 2024.

<sup>7</sup>DIN ISO 37000:2024 (Governance), Abschn. 3.1.1; Scherer, Nachhaltige Führung und Überwachung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, 2025, Kap. 3.

<sup>8</sup>Vgl. Koch, Aktiengesetz, 16. Aufl. 2022, § 161 AktG Rn. 3, m.w.N.; Spindler, in: Schmidt/Lutter (Hrsg.), Aktiengesetz, 4./5. Aufl. 2020/2024, § 161 Rn. 6, m.w.N.

<sup>9</sup>Vgl. zum Leitbild des ehrbaren Kaufmanns Schwalbach, ZfWU 2016 S. 216 ff.

<sup>10</sup>Vgl. Koch, a.a.O. (Fn. 8), § 161 AktG Rn. 17.

<sup>11</sup>Vgl. Koch, a.a.O. (Fn. 8), § 161 AktG Rn. 17a.