

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	19
Hintergrund und Fragestellung der Untersuchung	27
Kapitel 1: Konzeptionelle Grundlagen	39
A. Das Konzept der Corporate Social Responsibility	39
I. Grundlagen	39
II. Corporate Social Responsibility im Pyramidenmodell	40
1. Corporate Compliance	41
2. Corporate Social Responsibility im engeren Sinne	42
a. Grundsätzliches	42
b. Das Verhältnis zwischen Corporate Social Responsibility i.e.S. und Corporate Compliance	44
3. Corporate Citizenship	46
III. Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung	47
1. Normative Festschreibung der Corporate Social Responsibility	48
2. Nachhaltige Entwicklung als übergeordnetes Leitprinzip	50
a. Wurzeln des Nachhaltigkeitsgedankens	51
b. Hintergrund der aktuellen Nachhaltigkeitsdebatte	52
3. Parameter der nachhaltigen Entwicklung	54
a. Ökonomische Ziele	55
b. Soziale Ziele	56
c. Ökologische Ziele	57
4. Die Rolle von Unternehmen bei der Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung	59
a. Unternehmerisches Wirken und ökonomische Belange	60
b. Unternehmerisches Wirken und soziale Belange	61
c. Unternehmerisches Wirken und ökologische Belange	62

## *Inhaltsverzeichnis*

B.	Corporate Social Responsibility und Corporate Governance	63
I.	Der Zielkonflikt zwischen nachhaltiger Entwicklung und Corporate Governance	63
II.	Stakeholdertheorie	64
1.	Grundannahmen	65
2.	Bestimmung des Stakeholderkreises	66
a.	Enger Ansatz: Vertragsorientierte Auslegung der Stakeholder-Agency-Theory	66
b.	Weiter Ansatz: Situationsspezifische Beurteilung nach Managementkriterien	68
(1)	Die Bedeutung von Macht, Legitimität und Dringlichkeit	70
(2)	Einzelne Zuordnungsgruppen	71
3.	Stakeholdertheorie und nachhaltige Entwicklung	72
4.	Stakeholdertheorie im Lichte der Governance-Modelle	74
a.	Principal-Agent-Theorie	74
b.	Stewardship-Theorie	76
III.	Ausprägungen von Corporate Social Responsibility	78
1.	CSR in Produktion und Lieferkettenmanagement	79
2.	CSR im Personalmanagement	82
a.	Mitarbeiterbetreuung	82
b.	Förderung von Nachwuchskräften	84
c.	Diversity	86
3.	CSR im Kundenmanagement	87
4.	CSR in der Unternehmenskommunikation	88
a.	Gemeinschaftssinn und Corporate Volunteering	88
b.	Sponsoring	89
c.	Spenden	90
d.	Unternehmensstiftungen	91
e.	Mäzenatentum	92
IV.	Managementansätze zur organisatorischen Umsetzung von CSR	92
1.	Community Advisory Panel und CSR-Netzwerke	93
2.	Balanced Scorecard	94
3.	Produktlinienanalyse	96
4.	Betriebliches Umweltinformationssystem	96
5.	Auditverfahren	97
6.	Ethikkodizes	98
C.	Zwischenergebnis	99

Kapitel 2: Normative Grundlagen der Corporate Social Responsibility	103
A. Die rechtlichen Hintergründe der Corporate Social Responsibility	103
I. Juristische Person als Träger sozialer Verantwortung	104
1. Theoretische Grundlagen	105
a. Die Fiktionstheorie	105
b. Die Realitätstheorie	105
c. Der rechtsethische Ansatz	106
d. Fazit	107
2. Juristische Person im Spiegel der rechtspraktischen Entwicklung	108
a. Unternehmenspersönlichkeitsrecht	108
b. Privatsphäre von juristischen Personen	110
(1) Allgemeines	110
(2) Grundrechtliche Perspektive	110
(3) Gesellschaftsrechtliche Perspektive	111
c. Strafrechtliche Verantwortung von juristischen Personen	112
d. „Juristische Person“ als bloß rechtstechnischer Begriff	114
II. Bindung der Aktiengesellschaft an sozialethische Normen	116
1. Sittengesetz als allgemeine verfassungsrechtliche Ethikklausel?	117
2. Rücksichtnahmegebot kraft Sozialbindung des Eigentums	120
a. Gemeinwohlbindung des aktiengesellschaftlichen Anteilseigentums	122
b. Gemeinwohlbindung der Aktiengesellschaft	123
B. Die betriebswirtschaftlichen Hintergründe von Corporate Social Responsibility	125
I. Business Case von Corporate Social Responsibility	126
1. Befunde der „Corporate Social Performance“-Forschung	127
2. CSR als Investition in künftige Handlungsbedingungen	128
3. Vertrauensbildung durch Selbstbindung an CSR-Normen	129
4. Corporate Social Responsibility am Kapitalmarkt	130
5. Insbesondere: Business Case von geschlechterspezifischer Diversity	133
a. Disziplinierungseffekte durch Frauenbeteiligung?	135

## Inhaltsverzeichnis

b.	Unmittelbarer Business Case	137
c.	Mittelbarer Business Case: „Halo-Effekte“ und „tournament theory“	138
II.	Fairness als Verfahrensnorm in ökonomischen Austauschverhältnissen	139
1.	„Ultimatum-Spiel“	141
2.	„Diktator-Spiel“	142
3.	Fazit	143
C.	Die rechtspolitischen Hintergründe von Corporate Social Responsibility	144
I.	Gleichgewichtstheorie und das Phänomen des Marktversagens	147
II.	Kosteninternalisierung durch Zuteilung von „property rights“?	149
III.	Internalisierung durch Steuererhebung?	150
IV.	Rechtspolitische Implikationen	152
1.	Der Beitrag der Corporate Social Responsibility zum Ausgleich von Externalitäten	152
2.	Corporate Social Responsibility als Ersatz für rechtliche Regelungen?	153
Kapitel 3: Corporate Social Responsibility in der Leitungsverantwortung des Vorstands		157
A.	Das Vorstandsermessen im Spannungsfeld zwischen Sozialbindung und Gewinnerzielung	157
I.	Die Rolle des Vorstands im aktienrechtlichen Kompetenzgefüge	157
II.	Das Spannungsverhältnis zwischen Gemeinwohlbindung und Gewinnerzielung als Ausfluss der vorständlichen Legalitätsbindung	158
III.	Konkretisierung des Gesellschaftszwecks	159
B.	Handlungsvorgaben an den Vorstand	161
I.	Der Shareholder Value-Ansatz	162
1.	Grundannahmen	163
2.	Perspektivische Unterschiede zwischen Aktienrecht und Shareholder Value	164
3.	Perspektivenwechsel durch das KonTraG?	166
a.	Regelungen im Einzelnen	167
b.	Hintergrund und Regelungszweck des KonTraG	169
4.	Fazit	170

II.	Das Unternehmensinteresse	170
1.	Inhaltliche Annäherung	172
2.	Aktienrechtliche Wertungen zur Gleichstellungshypothese	175
a.	Das MitbestG 1976	175
b.	§ 70 Abs. 1 AktG 1937	177
c.	Aktuelle Entwicklungen im Aktienrecht	180
(1)	§ 87 Abs. 1 S. 2 AktG	180
(2)	§ 161 Abs. 1 AktG i.V.m. Ziffer 4.1.5 DCGK	182
(3)	§ 76 Abs. 4 AktG	184
3.	Fazit	185
III.	Gleichstellungshypothese und konzeptionelle Offenheit des Aktiengesetzes	186
C.	Haftungsrechtliche Grenzen vorstandlicher Ermessensfreiheit	187
I.	Ausgangslage	187
II.	Handeln zum Wohle der Gesellschaft	189
III.	Kriterien der Angemessenheitsprüfung	190
1.	Hypothetischer Gesetzesbefehl als Maßstab der Angemessenheit	190
2.	Quantitativer Ansatz	191
3.	Qualitativer Ansatz	193
a.	Gebot der einzelfallabhängigen Analyse	194
b.	Verhältnis zwischen CSR-bezogener Vergütung und CSR-Aufwand	195
IV.	Konkretisierung des Angemessenheitsgebots	196
1.	Verbot der Bestandsgefährdung	197
2.	Aufwendungen bei angespannter Ertragslage	197
a.	Vorübergehende Ertragsschwäche	198
b.	Anhaltende Ertragsschwäche	198
3.	Bezug zum Unternehmensgegenstand	199
a.	Interne Corporate Social Responsibility	200
b.	Externe Corporate Social Responsibility	200
c.	Reine Investition in die soziale Gemeinschaft	201
(1)	Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats gem. § 111 Abs. 4 S. 2 AktG	202
(2)	Zuständigkeit der Hauptversammlung gem. § 58 Abs. 3 S. 2 AktG	203
(3)	Ungeschriebene Hauptversammlungskompetenzen	205
(4)	Interne Publizität und Nützlichkeitsprüfung (4.1) Orientierung am möglichen Nutzen („ethics pay“)	207
		207

## Inhaltsverzeichnis

	(4.2) Verbot der Vermögensverschwendung	209
	(4.3) Interne Publizität	210
d.	Die Aktiengesellschaft als „political actor“	212
e.	Insbesondere: Lieferkettenmanagement – Anlass für eine Reformierung der Business Judgement Rule?	215
V.	Angemessene Informationsgrundlage	217
1.	Notwendigkeit von CSR-Maßnahmen	218
2.	Ermittlung des Nutzeneffekts durch eine vorgesetzte Investitionsrechnung?	219
3.	Vertrauen auf externe CSR-Berater	220
a.	Sorgfältige Auswahl des CSR-Beraters	221
b.	Offenlegung notwendiger Informationen	222
c.	Plausibilitätskontrolle	223
D.	Zwischenergebnis	224
 Kapitel 4: Aufsichtsrat und Hauptversammlung im Lichte von Corporate Social Responsibility		227
A.	Ausgangslage	227
B.	Corporate Social Responsibility und „CEO-to-Worker Pay Ratio“ gem. § 87 Abs. 1 S. 1 AktG	228
I.	Übliche Vergütung gem. § 87 Abs. 1 S. 1 AktG	229
II.	Die Diskussion über die Pay Ratio	230
III.	Angemessene Pay Ratio als Ausdruck der Corporate Social Responsibility?	232
IV.	Kritische Würdigung der Pay Ratio	234
1.	Konflikte mit dem Leistungskriterium des § 87 Abs. 1 S. 1 AktG	234
2.	Gefahr einer Ausrichtung an sozialen Wertvorstellungen	234
3.	Abträgliche Wirkungen der Pay Ratio auf Corporate Social Responsibility	236
C.	Corporate Social Responsibility und nachhaltige Unternehmensentwicklung i.S.v. § 87 Abs. 1 S. 2 AktG	237
I.	Begriff der „nachhaltigen Unternehmensentwicklung“	238
1.	Gesetzgebungshintergrund	238
2.	Zeitliche Dimension der nachhaltigen Unternehmensentwicklung	239
a.	Verhältnis zwischen Nachhaltigkeit und Langfristigkeit	240

b.	Langfristigkeit als Teilaспект „nachhaltiger Unternehmensentwicklung“	241
3.	„Nachhaltige Unternehmensentwicklung“ in ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen	241
II.	Einfluss der Vergütungsstruktur auf CSR	244
1.	Verhaltenspsychologische Effekte von Festbezügen	245
a.	Festvergütung und CSR	246
b.	Hindernisse bei der Leistungsmessung	248
2.	Verhaltenspsychologische Effekte der variablen Vergütung	249
a.	Kurzfristig ausgelegte Vergütungskomponenten	249
b.	Langfristig ausgelegte Vergütungskomponenten	250
3.	Empirische Nachweise	251
4.	Einordnung und Bewertung	253
III.	CSR in der Zielbestimmung variabler Vergütungselemente	254
1.	Ausgangslage	254
2.	Konzeptionelle Neuausrichtung	256
3.	Auswirkungen der konzeptionellen Neuausrichtung	257
a.	Deutsche Telekom AG	258
b.	RWE AG	259
c.	SAP AG	259
4.	Konflikte mit dem aktienrechtlichen Kompetenzgefüge	260
a.	Problemstellung	260
b.	Lösungsansatz	261
5.	Risiken der CSR-bezogenen Leistungsentlohnung	262
a.	Verfahrensbedingte Manipulationen	262
b.	Verdrängungseffekte	264
(1)	Intrinsische Motivation	264
(2)	„crowding out“ durch Leistungslohn	265
(3)	Anregung der extrinsischen Motivation	267
c.	Auswirkungen des „earnings management“	268
(1)	Allgemeine Auswirkungen	268
(2)	Anpassung der Informationspolitik	269
(3)	Anpassung der Personalpolitik	270
(4)	Anpassung von Erhebungsgrundlagen	271
6.	Einordnung und Bewertung	271
a.	Herausforderungen bei der Parameterbestimmung	272
b.	Nachhaltigkeit des Trends	273
IV.	Ausblick: Synthese von finanziellen und kommunikativen Elementen	274
1.	Ausgangslage	274

## *Inhaltsverzeichnis*

2.	Corporate Social Responsibility in der aufsichtsratlichen Beratung	275
3.	Besetzung des Aufsichtsrats nach Diversitygesichtspunkten	277
D.	Corporate Social Responsibility auf der Hauptversammlung	280
I.	Kleinanleger	282
II.	Institutionelle Investoren	283
1.	Corporate Social Responsibility in der Satzung	284
2.	Corporate Social Responsibility und Entlastungsverweigerung	285
III.	Der „Eigentümer-Manager“	286
1.	Einfluss der Gesellschafter auf Vergütungsstruktur durch „say on pay“	287
2.	Corporate Social Responsibility und „say on pay“	288
IV.	Fazit	289
Kapitel 5: Corporate Social Responsibility in der externen Corporate Governance		291
A.	Grundlagen des CSR-Reportings	291
I.	Die Bedeutung der Informationsvermittlung im Bereich der Corporate Social Responsibility	291
II.	Abhilfe durch Ratingagenturen?	293
III.	Das CSR-Reporting	294
B.	Rechtliche Rahmenbedingungen für das CSR-Reporting	295
I.	Auskunftsrecht gem. § 131 Abs. 1 AktG	296
II.	Handelsrechtliche Rechnungslegung	297
1.	CSR-Informationen im Jahresabschluss	298
a.	Bilanz	298
b.	Gewinn- und Verlustrechnung	299
c.	Einführung eines CSR-spezifischen Tatbestands?	299
2.	CSR-Informationen im Vergütungsbericht	300
3.	CSR-Informationen im Lagebericht	301
a.	Begriff der „nichtfinanziellen Leistungsindikatoren“	303
(1)	Umweltbelange	304
(2)	Arbeitnehmerbelange	305
(3)	sonstige Angaben	305
(4)	Konkretisierung durch DRS 20	306
b.	Beschränkung auf leistungserhebliche Faktoren	306

c.	Kritische Würdigung der geltenden Regelung (1) Tatbestandliche Unschärfe und mangelnde Vergleichbarkeit	308
	(2) Soziale und ökologische Belange als bloße Begleiterscheinungen?	309
C.	Fortentwicklung des Regelungsrahmens auf gemeinschaftsrechtlicher Ebene – unter besonderer Berücksichtigung der Richtlinie 2014/95/EU	310
I.	Abgabe einer nichtfinanziellen Erklärung	311
1.	Tatbestandliche Analyse	311
a.	Regelungsgehalt	311
b.	Anwendungsbereich	313
c.	Adressatenkreis	314
d.	Bezugnahme auf anerkannte Rahmenwerke	316
2.	Perspektivische Änderung durch „non-financial statement“?	317
3.	Einführung des „comply or explain“-Prinzips	319
a.	Aktivierung von Wettbewerbsmechanismen	319
b.	Verbindlicher Handlungsrahmen mit inhaltlicher Flexibilität	320
II.	Erklärung zur „board diversity“	321
III.	Fazit	323
D.	Fortentwicklung des Regelungsrahmens auf nationaler Ebene	324
I.	CSR und Deutscher Corporate Governance Kodex	325
1.	Erweiterung des DCGK mit umfassender CSR?	326
a.	Diversityempfehlungen als Brückenschlag zwischen DCGK und CSR	327
b.	Auftrag der Regierungskommission Corporate Governance	328
c.	Stakeholderorientierter Transparenzansatz des DCGK	328
d.	Leitbild der „sozialen Marktwirtschaft“	329
2.	Teleologische Divergenzen zwischen DCGK und CSR	331
a.	Der Adressatenkreis von DCGK und § 161 Abs. 1 AktG	331
b.	Die organisationsrechtliche Konzeption des DCGK	333
c.	Verschärfung der Rechtsrisiken	335
d.	Zusammensetzung der Regierungskommission DCGK	337
II.	Einführung eines verbindlichen Nachhaltigkeitskodex?	338
1.	Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex	338

## *Inhaltsverzeichnis*

2.	Das Für und Wider der Freiwilligkeit („voluntary vs. mandatory“)	339
3.	Hindernisse und offene Rechtsfragen	340
III.	Fazit	342
Kapitel 6: Zusammenfassung und Ausblick		345
A.	Das Konzept der Corporate Social Responsibility	345
B.	Das Zusammenspiel von Corporate Social Responsibility und Corporate Governance	346
C.	Aktualität und Tragweite von Corporate Social Responsibility im rechtlichen Zusammenhang	347
D.	Die Rolle des Vorstands	348
E.	Die Rolle des Aufsichtsrats	350
F.	Die Rolle der Hauptversammlung	354
G.	Corporate Social Responsibility in der externen Corporate Governance	355
H.	Ausblick	357
Literaturverzeichnis		359