

Aufgaben des Aufsichtsrats im Wandel – ESG-Backlash, Digitalisierung und politische Zielkonflikte

Briefing

September 2025

Die Aufgaben des Aufsichtsrats im aktuellen Umfeld von ESG-Backlash, Digitalisierung und politischen Zielkonflikten



Die Praxis deutscher Unternehmen ist aktuell von diversen rechtlichen Herausforderungen geprägt, die zugleich im Besonderen Einfluss auf die Tätigkeit ihrer Aufsichtsräte haben:

- **Veränderungen im geopolitischen Umfeld** werden Aufsichtsräte in ihrer Überwachungs- und Beratungsfunktion nur gerecht, wenn sie wachsam die politischen Entwicklungen beobachten und zusätzlich an Szenario-Analysen und flexiblen Unternehmensstrategien des Vorstands mitwirken. Dadurch ermöglichen sie es dem Unternehmen, rasch auf Veränderungen zu reagieren und Chancen zu nutzen.
- Die Entwicklung von **Cyberresilienz** und die Anwendung **künstlicher Intelligenz** im Unternehmen zwingen die Aufsichtsräte, ihre Kompetenzen in diesen Bereichen stetig und auf Augenhöhe mit dem Vorstand weiterzuentwickeln.
- Das Themenfeld **ESG** befindet sich im **Wandel**: Der Aufsichtsrat ist angesichts der dynamischen Entwicklung und möglicher transatlantischer Anwendungskonflikte mehr denn je gefordert, den Vorstand bei der Entwicklung und Umsetzung einer ESG-Strategie zu begleiten und zu überwachen. Dabei ist auch zu klären, ob und in welchem Umfang Unternehmen unabhängig von den jeweiligen gesetzlichen Vorgaben freiwillig an ihren bisherigen Standards festhalten. Der Aufsichtsrat muss dabei zunächst kritisch hinterfragen, wie das Unternehmen nationale Vorgaben, EU-Vorgaben und Vorgaben in sonstigen Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist, umsetzt. Besonderes Augenmerk ist dabei aktuell auf die Situation in den USA zu legen.

- Angesichts der politischen Herausforderungen dieser Zeit stellt sich auch für Mitglieder des Aufsichtsrats die Frage, ob sie sich in der Öffentlichkeit **politisch positionieren**. Das ist in bestimmtem Umfang zulässig. Ob es in der konkreten Situation jeweils zweckmäßig ist, ist jedenfalls bei allgemeinen politischen Positionierungen gemeinsam mit dem Vorstand abzustimmen.
- Die **Anforderungen an die Aufsichtsarbeit** ändern sich mit den aktuellen Entwicklungen. Der Aufsichtsrat tut gut daran, Krisen auch als Chancen zu begreifen und diese Haltung auch in der Diskussion mit dem Vorstand auszudrücken.

I. Geopolitisches Umfeld

Die geopolitische Situation ist für international agierende Unternehmen bedeutender denn je. Globale Konflikte verstärkten sich in den vergangenen Jahren zum Teil erheblich (etwa der Nahost-Konflikt), insbesondere seit dem Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine. Auf diese Entwicklungen reagierten insbesondere die USA, Großbritannien und die EU mit Sanktionen. Die EU hat zuletzt das 18. Sanktionspaket verabschiedet.¹ Den Überblick hierüber zu behalten, ist herausfordernd.

Zudem sind Unternehmen von der Unvorhersehbarkeit und Spontanität der US-Zollpolitik betroffen: In schneller Folge werden derzeit Schutzzölle und andere protektionistische Maßnahmen sowie entsprechende Gegenmaßnahmen ohne lange Vorwarnzeit eingeführt und geändert, was eine erhebliche Herausforderung für die strategische Unternehmensplanung darstellt.

¹ <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/eu-sanktionen-2250316>, abgerufen am 10.09.2025.

Aufsichtsräte müssen an Strategien des Vorstands mitwirken, die es dem Unternehmen ermöglichen, rasch auf solche Veränderungen zu reagieren. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit mit Experten im Bereich des Handels- und Zollrechts, um die Risiken und Chancen solcher politischer Maßnahmen besser einschätzen zu können.

II. Cyberresilienz und künstliche Intelligenz

Die Digitalisierung hat in rasanter Geschwindigkeit nicht nur klassische Geschäftsmodelle verändert, sondern auch neue Angriffsflächen für Cyberkriminalität geschaffen. Technologische Fortschritte wie künstliche Intelligenz (KI) ermöglichen effizientere Arbeitsabläufe, stellen Unternehmen zugleich jedoch vor komplexe Herausforderungen.

Cyberangriffe betreffen längst nicht mehr nur die IT-Abteilungen der Unternehmen. Ist ein Unternehmen von der NIS2-Gesetzgebung betroffen, ist es als Ganzes verpflichtet, geeignete, verhältnismäßige und wirksame Maßnahmen technischer und organisatorischer Art zu treffen, die die Datensicherheit gewährleisten. Cybersicherheit betrifft damit unmittelbar die Unternehmensleitung und ist folglich auch Gegenstand der Überwachungspflichten des Aufsichtsrats.

Auch die steigende Bedeutung der künstlichen Intelligenz und deren Implementierung in unternehmerische Prozesse ist von zentraler Bedeutung. Werden Arbeitsprozesse durch KI unterstützt oder gar vollständig ausgeführt, müssen Kontrollmechanismen entwickelt werden, die eine verantwortungsvolle und risikoarme Nutzung garantieren. Dies ergibt sich aus der Verordnung (EU) 2024/1689² (sog. **AI Act**), die für die Nutzung von Hochrisiko-KI-Systemen etwa die Implementierung von Risikomanagementsystemen fordert sowie Transparenz-, Aufzeichnungs- und Berichtspflichten konstituiert. Der adäquate Umgang mit derartigen Herausforderungen im Unternehmen setzt auch im Aufsichtsrat ein grundlegendes Verständnis für Cybersicherheit und Inhalte der digitalen Transformation voraus.

Auch Kriminelle machen sich künstliche Intelligenz zunutze. Dadurch steigt das Risiko von Cyberkriminalität (DDoS, Malware, CEO-Fraud). Dabei werden zunehmend auch Einzelpersonen zum Ziel krimineller Handlungen. Die Nutzung sogenannter Deepfakes ist mittlerweile weit verbreitet. Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands sind dabei besonders betroffen, da sie eine große Verantwortung mit entsprechenden Handlungsmöglichkeiten haben. Daraus ergeben sich eine breite Angriffsfläche und erhebliche Risiken für Unternehmen. Mitglieder des Aufsichtsrats müssen Angriffe gegen sich selbst erkennen können, aber auch die Risiken von Angriffen auf das Unternehmen und den Vorstand im Blick behalten. Den Aufsichtsrat treffen vor diesem Hintergrund im Bereich der Technologie und der künstlichen Intelligenz verschärfte Anforderungen an seine Sachkunde und deren Fortbildung.

Aufgrund der Schnellebigkeit der Technologien und der rasanten Ausweitung der Nutzungsmöglichkeiten müssen die Kompetenzen des Aufsichtsrats durch Fortbildungen stetig weiterentwickelt werden.

III. ESG

Trotz der aktuellen Diskussionen um eine Deregulierung im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (*Environmental, Social, and Governance*, **ESG**) sowohl in Deutschland als auch in Europa und den USA bleibt das Thema bedeutsam. Denn die dadurch adressierten Aspekte, wie z.B. der Klimawandel oder Lieferketten ohne Zwangsarbeit, bleiben für viele Unternehmen relevant. Insofern ist auch der Aufsichtsrat weiterhin gefordert, sich mit nationalen und europäischen Entwicklungen wie auch mit der Entwicklung in den USA als größter Wirtschaftsmacht zu befassen.

1. Nationale und europäische Entwicklungen

In den vergangenen Jahren sah es zunächst so aus, als ob insbesondere das deutsche *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz* (**LkSG**) und die europäischen ESG-Richtlinien, wie z.B. die *Corporate Sustainability Reporting Directive* (**CSRD**) oder die *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (**CSDDD**) neue verbindliche Maßstäbe setzen würden.

² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>, abgerufen am 10.09.2025.

Nun hat sich die Situation verändert: Der aktuelle Koalitionsvertrag sieht ausdrücklich vor, das LkSG abzuschaffen und die CSDDD so restriktiv wie möglich in nationales Recht umzusetzen.³ Seit dem 03.09.2025 liegt der Regierungsentwurf zur Reform des LkSG vor. Er soll für die Übergangszeit bis zur Umsetzung der CSDDD gelten und die Berichtspflichten nach dem LkSG abschaffen, sodass nur noch nach der CSRD zu berichten ist. Zudem sollen Bußgelder nur noch für gravierende Menschenrechtsverletzungen verhängt werden.⁴

Die Europäische Kommission hat zudem mit ihren Omnibus-Initiativen angeregt, die Nachhaltigkeitsrichtlinien einzuschränken.

Durch die Omnibus-Initiativen I⁵ und II⁶, die die Europäische Kommission am 26.02.2025 vorstellte, werden Änderungen der CSDDD, der CSRD, des CO₂-Ausgleichsmechanismus (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM) und der Taxonomie-Verordnung sowie der Invest-EU-Verordnung angestrebt. Eine Verschiebung der Umsetzungs- und Anwendungsfristen im Rahmen des sogenannten „Stop the clock“-Vorschlags der Omnibus-Initiative I wurde vom Europäischen Parlament am 03.04.2025 und vom Rat der Europäischen Union am 14.04.2025 beschlossen.

Durch die Omnibus-Initiative III⁷ soll der Verwaltungsaufwand für landwirtschaftliche Unternehmen reduziert werden. Insgesamt sind 25 Änderungen der Rechtsvorschriften der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) vorgesehen, um die Umsetzung zu vereinfachen, die Wettbewerbsfähigkeit der Landwirte zu steigern und die Krisenresistenz zu erhöhen.

Am 21.05.2025 schlug die Kommission mit der Omnibus-Initiative IV⁸ die Ausweitung bestimmter Risikominderungsmaßnahmen vor. Hierfür soll eine neue Kategorie von „small mid-cap“-Unternehmen (SMCs) eingeführt werden. Unternehmen sind SMCs, wenn sie 250-749 Beschäftigte und einen Umsatz von bis zu EUR 150 Mio. oder eine Bilanzsumme von bis zu EUR 129 Mio. aufweisen. Durch die Einführung dieser neuen Kategorie sollen Wachstumsanreize geschaffen werden. Mit der Omnibus-Initiative IV sollen unter anderem die Anwendungsbereiche der Datenschutz-

Grundverordnung (DS-GVO), der Prospektverordnung sowie der EU-Batterieverordnung reduziert werden.

2. Entwicklungen in den USA

In den USA haben der Druck auf Regulierungen in allen ESG-relevanten Bereichen wie z.B. dem Umweltschutz, das Bemühen, die Lieferketten frei von Menschenrechtsverletzungen zu halten, oder auch Themen im Bereich von DEI („Diversity, equity, inclusion“) zugenommen. Mit der Executive Order „Ending Illegal Discrimination And Restoring Merit-Based Opportunity“¹⁰ hat die Trump-Administration eine Zeitwende im Bereich DEI eingeläutet. Die in der Diskussion vertretenen Positionen stehen sich oft unversöhnlich gegenüber: Für die einen steht ESG als Sinnbild für überbordende Bürokratie, als Fessel für die wirtschaftliche Entwicklung. Die andere Gruppe sieht die ESG-Regulatorik als Chance und notwendigen Treiber einer zwingend erforderlichen nachhaltigen Transformation der Wirtschaft und der Unternehmen.

Diese Gemengelage stellt Vorstand und Aufsichtsrat vor besondere Herausforderungen. Unternehmen müssen nun sorgfältig prüfen, wie sie mit dieser veränderten Situation umgehen. Ein erster Schritt ist zunächst die Ermittlung der jeweils geltenden Rechtslage, die Leitplanken für die Weiterentwicklung der ESG-Strategie setzt. Das ergibt sich aus der Legalitätspflicht. Denn die (ausländischen) Tochterunternehmen einer deutschen Muttergesellschaft sind im Grundsatz verpflichtet, lokales Recht einzuhalten. Dies ist kein neues Phänomen, wird aber durch die Entwicklung in den USA erschwert: Verstärkt werden Normen durch Dekrete und nicht im hergebrachten Gesetzgebungsprozess gesetzt und in den sozialen Medien verkündet.

Im Übrigen steht die Frage, ob und inwieweit Unternehmen bestehende Richtlinien zurückfahren oder geplante Richtlinien nicht umsetzen, im unternehmerischen Ermessen der Geschäftsleitung.

³ <https://www.koalitionsvertrag2025.de/>, S. 62, abgerufen am 10.09.2025.

⁴ <https://www.noerr.com/de/insights/bundeska-binett-beschliesst-novelle-des-lksg-und-umsetzung-der-csrd>, abgerufen am 10.09.2025.

⁵ https://commission.europa.eu/publications/omnibus-i_en, abgerufen am 10.09.2025.

⁶ https://commission.europa.eu/publications/omnibus-ii_en, abgerufen am 10.09.2025.

⁷ https://agriculture.ec.europa.eu/overview-vision-agriculture-food/eu-actions-address-farmers-concerns_en#ref-2025-cap-simplification-and-competitiveness-package, abgerufen am 10.09.2025.

⁸ https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/simplification_en, abgerufen am 10.09.2025.

⁹ <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/881208/Factsheet%20-%20Small%20mid-caps.pdf>, abgerufen am 10.09.2025.

¹⁰ <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/ending-illegal-discrimination-and-restoring-merit-based-opportunity/>, abgerufen am 10.09.2025.

Im Wesentlichen haben sie dabei folgende Möglichkeiten zur Reaktion:

- Sie können freiwillige DEI-Richtlinien und -Maßnahmen weltweit einstellen und die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf das gesetzliche Minimum beschränken.
- Sie stehen weiter für ihre DEI-Werte und ihre Richtlinien in der Welt ein, wobei sie nur für die USA Ausnahmen bilden, sofern und soweit dies gesetzlich vorgeschrieben ist.
- Sie behalten ihre DEI-Politik bei und greifen belastende Maßnahmen von US-Behörden vor den US-Gerichten an.
- Sie behalten ihre ESG-Politik bei, schwächen aber die externe Kommunikation dazu ab, soweit dies rechtlich möglich ist und nicht als unzulässige Umgehung angesehen wird.

3. Konsequenzen für den Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat ist gefordert, die Geschäftsleitung bei der Entwicklung und Umsetzung einer ESG-Strategie zu begleiten und zu überwachen sowie kritisch zu hinterfragen, wie die jeweiligen Gesetze – seien es nun nationale Vorgaben oder solche aus dem EU-Recht oder aus den USA – künftig eingehalten werden können.

Das betrifft sowohl die Schaffung oder Verbesserung eines funktionierenden nachhaltigkeitsbezogenen Informations- und Kommunikationssystems als auch den Aufbau verlässlicher Kontrollmechanismen in der Lieferkette. Der Aufsichtsrat hat sich bereits jetzt auf die gesetzlichen Änderungen vorzubereiten, um die Umsetzung durch das Unternehmen pflichtgemäß überwachen zu können. Mit Blick auf die Abschlussprüfung empfiehlt sich ein enger Austausch mit dem Abschlussprüfer, damit das Unternehmen auch auf neue Prüfungspflichten vorbereitet ist.

Unabhängig von der Regulatorik bleiben die durch ESG adressierten Themen für Unternehmen relevant: Der Klimawandel beispielsweise beein-

flusst Produktionsmöglichkeiten und Absatzmärkte, Menschenrechtsverletzungen in den Lieferketten, die der Konzernmutter zugerechnet werden, gefährden die Reputation der gesamten Unternehmensgruppe und können schon jetzt zu Schadensersatzansprüchen führen. Zudem zeigen wissenschaftliche Erkenntnisse, dass divers zusammengesetzte Teams effektiver und erfolgreicher arbeiten.

Im Hinblick auf eine Anpassung der Nachhaltigkeitsstrategie an sich verändernde regulatorische Rahmenbedingungen müssen der Vorstand und der Aufsichtsrat als Sparringpartner unter anderem über folgende Aspekte nachdenken:

- Auswirkungen der ESG-Belange, insbesondere des Klimawandels, auf das Geschäftsmodell (Stichwort: Resilienz)
- Bedeutung der Produkte oder Dienstleistungen für die Transformation der Wirtschaft im Bereich Nachhaltigkeit (Stichworte: Wettbewerbsvorteil, Geschäftschancen)
- Bedeutung von ESG-Themen für die Reputation des Unternehmens als wirtschaftlicher Wert
- Schadensersatzrisiken durch Menschenrechtsverletzungen (insbesondere aufgrund von Aktivitäten im englischen Rechtskreis)
- Bedeutung der Nachhaltigkeitsstrategie für die Stakeholder des Unternehmens

Der Aufsichtsrat muss insbesondere die aus der Nachhaltigkeitsstrategie abgeleiteten ESG-Ziele in das System der Vorstandsvergütung einflechten. Sofern dieses die Umsetzung bestimmter DEI/ESG-Maßnahmen durch den Vorstand bereits hinreichend konkret fördert, ist auch die Prüfung durch den Aufsichtsrat hinsichtlich inhaltlicher oder sprachlicher Anpassungen notwendig. Da viele Unternehmen in diesem Jahr das Vorstandsvergütungssystem turnusgemäß vier Jahre nach erstmaliger Befassung der Hauptversammlung zur Billigung vorlegen mussten, hatten sich be-

reits in der Vorbereitung dieser Hauptversammlungssaison Aufsichtsräte mit dieser Frage (meist sehr kurzfristig) zu befassen und auch Stellung zu nehmen.

IV. Kommunikation des Aufsichtsrats

Lange Zeit war der Aufsichtsrat ein „stilles Organ“, das außerhalb von Hauptversammlungen eher selten in der Öffentlichkeit auftrat. Dies hat sich gewandelt: Weitgehend geklärt ist inzwischen, dass der Aufsichtsratsvorsitzende in bestimmten Grenzen auch nach außen kommunizieren darf. Aktuell stellen sich in diesem Bereich insbesondere Fragen bei politischen Meinungsäußerungen.

1. Grundsatz: Kompetenz des Aufsichtsrats zur Kommunikation

Der Aufsichtsrat darf grundsätzlich nach außen kommunizieren. Er hat eine eigene Kommunikationsbefugnis, wenn und soweit aufsichtsratspezifische bzw. in seinen Kompetenzbereich fallende Themen betroffen sind (*communication follows competence*). Das ist also insbesondere bei Fragen zu personellen Vorstandsangelegenheiten und zur Vorstandsvergütung, bei zustimmungspflichtigen Geschäftsführungsmaßnahmen, bei Aspekten seiner eigenen Organisation und Zusammensetzung sowie bei der Prüfung möglicher Compliance-Verstöße und einer Organhaftung des Vorstands der Fall.

Diese Kommunikationsbefugnis ist in der Praxis etabliert (vgl. interdisziplinäre Studie von Noerr, FGS Global und Prof. Dr. Axel v. Werder (Technische Universität Berlin)¹¹). Viele Aufsichtsratsvorsitzende führen Gespräche mit Investoren, aber auch mit Medien oder Vertretern aus Politik und Gesellschaft, wodurch in Krisensituationen Vertrauen im Markt hergestellt werden kann.

Haben Vorstand und Aufsichtsrat die Nachhaltigkeitsstrategie in dem aktuellen regulatorischen Umfeld weiterentwickelt, kann es sich auch insoweit empfehlen, den Aufsichtsrat in die Kommunikation gegenüber Investoren und sonstigen Stakeholdern einzubinden. Insbesondere in Stra-

tegiefragen, die in die primäre Zuständigkeit des Vorstands fallen, stärkt eine flankierende Kommunikation des Aufsichtsrats dem Vorstand aber nur dann den Rücken, wenn der Aufsichtsrat durch eine gemeinsame oder jedenfalls abgestimmte Kommunikation im Unternehmensinteresse sicherstellt, dass beide Organe mit einer Stimme sprechen (*one voice*).

2. Politische Positionierung

Im Lichte der politischen Entwicklungen in Deutschland, der EU und in den USA haben einige Unternehmen sich auch zu allgemeinen politischen Themen öffentlich geäußert, die nicht nur die Geschäftstätigkeit des jeweiligen Unternehmens betreffen. Solche Positionierungen werfen die Frage auf, ob und in welchem Umfang sich Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats öffentlich politisch äußern dürfen und sollten. Unweigerlich wird ein Organmitglied prüfen und abwägen müssen, ob die Äußerungen Mitarbeiter diskriminieren könnten, ob sie sich gegen nicht verbotene Parteien richten dürfen, wie Geschäftspartner darauf reagieren, aber natürlich auch, für welche Werte ein Unternehmen steht und ob es diese im öffentlichen Diskurs oder anders verteidigen sollte. Davon betroffen sind regelmäßig eher Mitglieder des Vorstands. Aber auch Mitglieder des Aufsichtsrats stehen vor der Frage, ob der Aufsichtsrat mit dem Vorstand eine Kommunikationslinie abstimmen muss oder zumindest sollte, wie er auf eine (unabgestimmte) Positionierung des Vorstands reagiert und wie er sich als Kontrollorgan selbst positioniert.

Bei der Beurteilung solcher Äußerungen kann zudem unterschieden werden zwischen Äußerung eines Mitglieds des Aufsichtsrats zur Verfolgung des Unternehmenszwecks und Äußerungen als Privatperson jenseits seiner Rolle als Organwalter. Solche politischen Äußerungen müssen stets mit der Treuepflicht vereinbar sein, der ein Mitglied des Aufsichtsrats dem Unternehmen gegenüber unterliegt. Dies gilt sowohl für Äußerungen als Organwalter wie auch für Äußerungen als Privatperson, wenngleich für Äußerungen als Privatperson noch intensiver abzuwägen ist, ob der persönlichen Meinungsfreiheit Vorrang vor den Interessen des Unternehmens eingeräumt werden kann bzw. muss.

¹¹ <https://www.noerr.com/de/insights/studie-die-rolle-des-aufsichtsrats-in-der-unternehmens-kommunikation>, abgerufen am 10.09.2025.

Äußern sich Mitglieder des Aufsichtsrats in ihrer Organfunktion in der Öffentlichkeit oder gegenüber der Belegschaft, können sie von der Business Judgment Rule profitieren und bei Vorliegen ihrer Voraussetzungen für etwaig unternehmensschädigende Kommunikation nicht in Anspruch genommen werden. Das setzt voraus, dass die Äußerungen auf Grundlage angemessener Informationen zum Wohl der Gesellschaft erfolgen. Das Organmitglied muss dabei seine eigenen Interessen und sachfremde Einflüsse zurückstellen. Ob dies der Fall ist, muss dabei stets im Einzelfall beurteilt werden.

Angeichts der Reichweite und Auswirkungen politischer Äußerungen von Vorstand und Aufsichtsrat in der Öffentlichkeit empfiehlt sich im Interesse des Unternehmens jedenfalls eine enge Abstimmung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat (*one voice*).

V. Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit

Zentrales Element der Tätigkeit eines Aufsichtsrats ist die Beratung und Überwachung der Geschäftsführung durch den Vorstand. Die Auswahl der vorstehend genannten Themen verdeutlicht, wie dynamisch das Umfeld der unternehmerischen Tätigkeit ist.

1. Kritische Auseinandersetzung mit der Geschäftsführung des Vorstands

Der Aufsichtsrat kann die Geschäftsführung nur überwachen, wenn er in der Lage ist, die Strategien, Risiken und Maßnahmen der Unternehmensleitung zu verstehen, kritisch zu hinterfragen und zu bewerten.

Grundlage dafür ist zunächst eine ausreichende Information über den Einfluss der aktuellen Entwicklungen auf das Unternehmen sowie die geplanten Gegenmaßnahmen. Um diese Maßnahmen sodann durchdringen und kritisch begleiten zu können, muss ein Mitglied des Aufsichtsrats neben ohnehin erforderlichem Know-how in betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Fragen auch in den oben genannten Aspekten solche Kenntnisse erwerben, die es in die Lage versetzen, die Erläuterungen des Vor-

stands kritisch zu hinterfragen. Dazu muss das Aufsichtsratsmitglied keineswegs zum Experten in all den genannten Bereichen werden.

Entscheidend ist eine regelmäßige eigene Auseinandersetzung mit den Themen, die für das jeweilige Unternehmen von besonderer Relevanz sind. Angesichts der immer komplexer werdenden Entscheidungen und der steigenden Anforderungen der Rechtsprechung an die sorgfaltspflichtgemäße Ausübung des Amtes setzt sich in der Praxis zunehmend durch, bei wesentlichen Entscheidungen jeweils Stellungnahmen (*Business Judgment Rule Opinions*) externer Experten zu Rate zu ziehen. Diese können enthaftend wirken, helfen aber in jedem Fall dabei, die Themen zu ordnen, Wissen zu vermitteln und im jeweils konkreten Fall die richtigen (kritischen) Fragen an den Vorstand zu richten. Eine Enthaftung kommt nach den Grundsätzen der ISON-Rechtsprechung des BGH in diesem Fall in Betracht, wenn die externen Berater fachlich geeignet und unabhängig sind und aufgrund einer ausreichenden Informationsgrundlage beraten haben. Zudem muss der Aufsichtsrat die Ergebnisse einer Plausibilitätskontrolle unterziehen.

2. Disruption und Krisen als Chance für die Arbeit des Aufsichtsrats

Krisen bieten auch Chancen. Auch darauf sollte der Aufsichtsrat gerade in diesen Zeiten seinen Blick lenken.

Märkte, Technologien sowie gesetzliche Vorgaben und gesellschaftliche Einflüsse wandeln sich. Die dadurch entstehenden Veränderungen gilt es positiv aufzunehmen, um eine schnellere und bessere Antwort darauf zu finden als der Wettbewerb.

Der Aufsichtsrat kann eine solche Entwicklung durch gezielte Fragen und Anregungen an den Vorstand positiv begleiten. Dazu zählen z.B.:

- Wie werden die Wettbewerbs-, Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Produkte, der Dienstleistungen und der unternehmerischen Organisation gesichert?

- Können Kooperationen hierzu beitragen?
- Erfolgen erforderliche Investitionen, um die strategischen Ziele zu erreichen?
- Sind die Planungen treffsicher?
- Ist sichergestellt, dass aus dem Strategieprogramm heraus investiert wird?
- Findet ein regelmäßiger Austausch zu Strategie, Führungs- und Personalentwicklung auf allen relevanten Ebenen des Unternehmens statt?

Ein konstruktiver und regelmäßiger Austausch zu diesen Aspekten verbessert die Chancen des Unternehmens regelmäßig, sich in einem disruptiven und krisengeschüttelten Umfeld zu behaupten.

VI. Fazit: Der Aufsichtsrat ist auch als Strategieberater und Kommunikator gefordert

Die aktuelle geopolitische Situation und die Dynamik des wirtschaftlichen Umfelds in den globalen Waren- und Kapitalströmen verlangen von international agierenden Unternehmen mehr denn je Agilität in der strategischen Unternehmensführung. Daneben verändern die Digitalisierung und technologische Fortschritte der künstlichen Intelligenz in rasanter Geschwindigkeit klassische Geschäftsmodelle und bieten gleichsam Chancen für Innovation. Aber auch regulatorische Entwicklungen sind ein stetiger Treiber dafür geworden, dass Unternehmen ihre strategische Ausrichtung in immer kürzerer Frequenz hinterfragen und anpassen müssen.

In diesem Umfeld ist die nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und des langfristigen Unternehmenserfolgs vornehmlich Kern der Leitungsaufgabe des Vorstands. Der Vorstand hat eine Strategie zu entwickeln, diese später in Planungen und Maßnahmen umzusetzen und gegenüber den Stakeholdern zu kommunizieren. Aufgabe des Aufsichtsrats

ist es, die Entwicklung der Strategie beratend zu begleiten und ihre Umsetzung retrospektiv zu kontrollieren. In der Praxis verschieben die hohe Dynamik des unternehmerischen Umfelds und der damit einhergehenden Neuausrichtung der Unternehmenstätigkeit die Bedeutung der Rolle des Aufsichtsrats immer mehr in die Richtung eines zukunftsorientierten Sparringpartners, der den Vorstand in Strategiefragen vorausschauend berät, hinterfragt, fördert und fordert. In diesem Sinne hatte zuletzt auch die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in einem Praxisimpuls die Rollenerwartung an den Aufsichtsrat konturiert. Zugleich erwarten Investoren und andere Stakeholder, dass der Aufsichtsrat zu Themen, die in seine Zuständigkeit fallen, auch nach außen kommuniziert.

Der Bereich ESG ist beispielgebend für die notwendige, frühzeitige Einbindung des Aufsichtsrats in die (Weiter-)Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie für das Unternehmen. Denn der Aufsichtsrat muss insbesondere die aus der Nachhaltigkeitsstrategie abgeleiteten ESG-Ziele in das System der Vorstandsvergütung einflechten, um mit geeigneten Leistungskriterien die Umsetzung der Strategie zu fördern. Ein frühzeitiger und regelmäßiger Dialog zwischen den Gremien über die (Neu-)Ausrichtung der Strategie und den Fortschritt ihrer Umsetzung ist daher auch in ESG-Fragen besonders wichtig. Damit ist zugleich die Funktion vorgezeichnet, die der Aufsichtsrat im Umgang mit der aktuellen Diskussion zum ESG-Backlash in der Praxis einnehmen sollte.



Ralph Schilha

Rechtsanwalt, Partner
Brienner Straße 28
80333 München
ralph.schilha@noerr.com
T +49 89 28628167



Ingo Theusinger

Rechtsanwalt, Partner
Speditionstraße 1
40221 Düsseldorf
ingo.theusinger@noerr.com
T +49 211 49986154