

»AR1460553

Das richtige Team für eine erfolgreiche ESG-Transformation

Anforderungen an den Aufsichtsrat

Kai Böttcher / Jan-Menko Grummer

Durch umfangreiche Regulatorik und die damit einhergehende Transparenz über ESG-Faktoren ändern sich die Anforderungen von Stakeholdern an Unternehmen wesentlich. Geopolitische Risiken und Digitalisierungsthemen stellen weitere Veränderungen dar, die zu Transformationsnotwendigkeiten und Anpassungen in vielen Geschäftsmodellen und Strategien führen. Die Autoren geben einen Überblick über Anforderungen an die zukünftige Zusammensetzung und Zusammenarbeit des Aufsichtsrats im Zusammenspiel mit dem Vorstand, um den zukünftigen Erfolg und die Existenz des Unternehmens bestmöglich sicherzustellen.

I. Neue Anforderungen an den Aufsichtsrat

Neue rechtliche Pflichten zur Berichterstattung (CSRD) und im Hinblick auf operative Tätigkeiten (Lieferketten-gesetz, CSDDD) haben in ihrer Umsetzung erheblichen Einfluss auf Geschäftsmodell, Unternehmensführung und Corporate Governance. Zusätzlich führen steigende Anforderungen und Erwartungen wichtiger Stakeholder (Investoren, Banken, Kunden, Mitarbeiter) im Bereich ESG dazu, dass die Unternehmensstrategie und ihre Umsetzung zur Absicherung eines langfristigen Unternehmenserfolgs häufig massiv angepasst und verändert werden müssen. Dem Charakter der ESG-Thematik entsprechend ist eine Transformation mit einer ganzheitlich-integrativen Sichtweise notwendig. Cross-funktionales Vorgehen, die agile Reaktionsfähigkeit auf weitere Veränderungen im Bereich der Regulatorik und nicht zuletzt die notwendige Berücksichtigung der Implikationen über die Unternehmensgrenzen hinweg kennzeichnen eine zukunftsweisende Ausrichtung von Unternehmen. Nur eine darauf ausgerichtete Corporate Governance und Unternehmensführung kann eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung sicherstellen.

Im deutschen Two-Tier-System kommt dem Aufsichtsrat die Aufgabe zu, die Arbeit des Vorstands retrospektiv und in die Zukunft gerichtet zu überwachen (§ 111 AktG). Explizite und zentrale Gegenstände der Überwachungspflicht des Aufsichtsrats stellen dabei wesentliche Elemente der Unternehmensführung – wie Risikomanagement, IKS und Rechnungslegung –, aber auch die Abschlussprüfung dar. Die Überwachung all dieser Elemente soll eine nachhaltige und rentable Unternehmensentwicklung für die Anteilseigner sicherstellen. Die Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats wird ergänzt um die Aufgabe, dem Vorstand als strategischer Berater zur Seite zu stehen (DCGK-Grundsatz 6). Die operative Verantwortung für das Geschäft trägt der Vorstand (§ 76 Abs. 1 AktG). Aber auch den Aufsichtsräten drohen Haftungsrisiken und weitere Sanktionen, wenn sie ihre vertraglichen oder organschaftlichen Pflichten verletzen.

Es obliegt neben dem Vorstand insbesondere dem Aufsichtsrat, dafür Sorge zu tragen, dass die langfristige Existenz und Rentabilität des Unternehmens gewährleistet sind. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, müssen sich Aufsichtsräte die Frage stellen, was sie vor dem Hintergrund der massiven Veränderungen von Regulatorik und Stakeholder-Erwartungen durch ESG-Faktoren und deren Einfluss auf den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens tun können und beachten müssen.

II. Veränderungsnotwendigkeit der Aufsichtsräte

Aufgrund der zunehmend dynamischeren Unternehmensumwelten müssen Unternehmen agiler und resilienter werden. Komplexität und Dynamik in den Veränderungen erfordern für den Vorstand und auch für den Aufsichtsrat neue Kompetenzen wie ESG- und Digitalisierungsexpertise sowie eine andere Art der Zusammenarbeit innerhalb des Aufsichtsrats und mit dem Vorstand.

Die bisherigen, eher starren Strukturen in der Zusammenarbeit innerhalb eines Aufsichtsrats (formaler Rahmen, Anzahl der Zusammenkünfte, thematische Spezialisierungen, Vertretung unterschiedlicher Interessengruppen) können die neuen Anforderungen nur unzureichend erfüllen. Auch Vorstand und Aufsichtsrat müssen enger situativ zusammenarbeiten, um aktuelle Veränderungen schnell zu adaptieren. Deshalb ist zunehmend anlassbezogene Kommunikation und Kooperation – auf auch digitalen Wege, beispielsweise mit Kollaborationsplattformen – hilfreich. Ein an starren Agenden orientiertes Vorgehen sollte durch interaktive und die Teilhabe aller Aufsichtsratsmitglieder geprägte Formate ersetzt werden, um den offenen Dialog im Gremium zu fördern.

In den bisher oftmals hierarchischen Aufsichtsräten kann eine offenere Diskussionskultur zu besseren und kollaborativen Ergebnissen führen. Ein Transformations-Mindset

muss gefördert werden. Hierbei kann auch eine höhere Diversität (Geschlecht, Alter, Internationalität, Prägung) in der Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand wirkungsvoll sein, da Diversität sich nachweislich positiv auf die innovative Leistungsfähigkeit von Gremien auswirkt.

Für eine effiziente und wirkungsvolle Arbeitsweise des Aufsichtsrats als Überwacher und Berater des Vorstands ist eine größere Nähe zum operativen Geschäft notwendig. Nur mit einem guten und tiefen Verständnis für das Geschäftsmodell können die richtigen Entscheidungen mit wesentlichen Auswirkungen auf die Zukunft des Unternehmens zielführend begleitet werden. Hilfreich hierfür kann auch eine Verjüngung der Gremien sein, die sich positiv auf die Affinität für disruptive Themen auswirken kann.

Auch der Informationsfluss zwischen Vorstand und Aufsichtsrat muss erweitert werden. Entscheidend und erfolgskritisch ist der zeitnahe und flexible Austausch von Vorstand und Aufsichtsrat über innovative und disruptive Themen, um diesen adäquat zu begegnen. Aufgrund der zunehmenden Komplexität dürften Aufsichtsratsmitglieder auch deutlich mehr Zeit für das Mandat benötigen.

III. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Transformation

Das richtige Team und die Art der Zusammenarbeit sind die zentralen Erfolgsfaktoren für eine gelungene ESG-Transformation des Unternehmens. Beispielsweise kann der Bedarf an ESG-Expertise häufig nicht von einer Person abgedeckt werden, da je nach Geschäftsmodell die Anforderungen an das nötige Expertenwissen vielschichtig sind. Neben der Expertise in der CSRD-Berichterstattung können detailliertes Expertenwissen z.B. im Hinblick auf das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, technische Expertise für Energieeinsparungen im produzierenden Gewerbe oder besondere Kenntnisse über die Verankerung von ESG in der Corporate Governance von entscheidender Bedeutung sein. Diversität in der Expertise und im Erfahrungsschatz der Aufsichtsratsmitglieder fördert zugleich die Transformationskompetenz des Unternehmens.

Um herauszufinden, ob das richtige Team und die richtigen Strukturen vorhanden sind, sollte als Startpunkt der Überlegungen eine systematische Analyse des bestehenden Aufsichtsrats und Vorstands durchgeführt werden. Dieses Assessment sollte auch das Vorhandensein von ESG-Kompetenz und deren Integration in die unterschiedlichen Gremien und Entscheidungen sowie die Transformations- und Innovationsfähigkeit von Vorstand und Aufsichtsrat beurteilen. Ein weiterer Faktor des Assessments sollte die Analyse und Bewertung der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat als Team, aber auch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand sein.

In Abhängigkeit von den Anforderungen und Problemstellungen können notwendige Kompetenzen und die Art

der Zusammenarbeit in und zwischen den Gremien auf dieser Grundlage optimiert werden. Ausgehend von dem Ergebnis des Assessments, also einer Ist-Aufnahme mit Schwächenanalyse im Vergleich zum Anforderungsprofil, können Handlungsempfehlungen für die Zusammensetzung und die Art der Zusammenarbeit innerhalb des Aufsichtsrats abgeleitet werden. Auf diese Weise werden die Effizienz und Wirksamkeit des Aufsichtsrats gestärkt und die Voraussetzungen für eine erfolgreiche ESG-Transformation des Unternehmens verbessert.

Gibt es für die zukünftige Ausrichtung von Strategie und Geschäftsmodell eine Vielzahl komplizierter Fragestellungen in den Bereichen ESG und Digitalisierung, kann die notwendige Expertise aufgrund der beschränkten Anzahl von Aufsichtsratssitzen ggf. auch nicht allein von Aufsichtsratsmitgliedern abgedeckt werden. Erste Unternehmen schaffen deswegen einen Beirat für den Aufsichtsrat, der diesem als fachlicher Berater zur Seite steht und ein langfristiges Interesse an der positiven Entwicklung des Unternehmens hat. Bei Geschäftsmodellen mit weniger komplexen Herausforderungen aus ESG und Digitalisierung sind einfachere Lösungen ausreichend. Hier könnte ein ESG-Experte als Mitglied in sämtlichen Ausschüssen die notwendige Einbeziehung von ESG-Faktoren in Aufsichtsratsentscheidungen sicherstellen. Regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen tragen zudem dazu bei, ein aktuelles und gemeinschaftliches Fachwissen zu erreichen.

IV. Schlussfolgerungen

Zusammenfassend ist festzustellen, dass durch die sich verändernden Anforderungen an Unternehmen insbesondere durch ESG-Regulatorik und Digitalisierung die Transformationsfähigkeit von Unternehmen für deren zukünftige Existenz und Rentabilität erfolgskritisch ist. Aus diesem Grund müssen ESG- und Digitalisierungs-Kompetenzen im Aufsichtsrat zunehmend vorhanden sein. Auch die Art der Zusammenarbeit innerhalb des Gremiums und mit dem Vorstand muss offener, agiler und intensiver werden. Um die Wirksamkeit des Aufsichtsrats und die Zusammenarbeit der Gremien optimal zu gestalten, bietet sich eine strukturierte Analyse zur Beurteilung der Kompetenzen sowie der Innovations- und Transformationsfähigkeit des bestehenden Aufsichtsrats und des Vorstands an. Auf dieser Basis können nötigenfalls Handlungsempfehlungen für die Zusammensetzung und Organisation des Aufsichtsrats erarbeitet werden, um die optimalen Voraussetzungen auch für die Transformationsfähigkeit des Unternehmens zu schaffen. Nur ein wirkungsvoller Aufsichtsrat kann die Unternehmensleitung effizient überwachen und beraten, gerade bei den vielen wegweisenden Entscheidungen für den Zukunftserfolg des Unternehmens als Folge von ESG-Regulatorik und Digitalisierung. 

Autoren:

Dr. Kai Böttcher ist im Bereich Executive Search und Transformationsberatung tätig. **WP Jan-Menko Grummer** ist Wirtschaftsprüfer und ESG Advisor.