

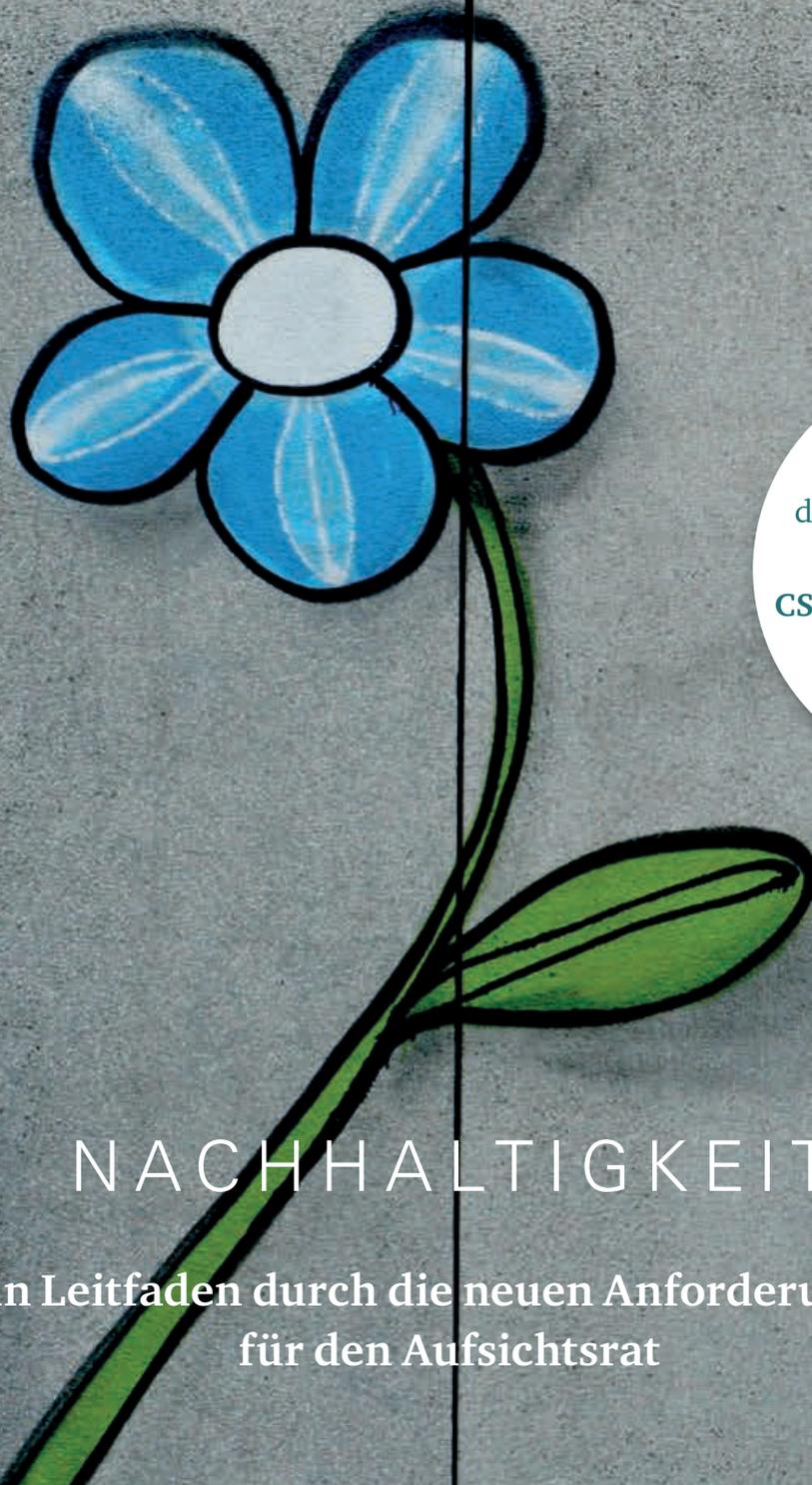
Audit Committee Quarterly

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

extra

Audit Committee
Institute e.V.

Gefördert durch



Unter
Berücksichtigung
des Referentenentwurfs
zum
CSRD-Umsetzungsgesetz
vom
22. März 2024

NACHHALTIGKEIT

Ein Leitfaden durch die neuen Anforderungen
für den Aufsichtsrat



Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Angesichts von globalen Problemen wie dem Klimawandel und dem wachsenden regulativen Druck ist ein strategischer Blick auf Themen der Bereiche Environment, Social und Governance (ESG) für viele Unternehmen unerlässlich geworden. Das Thema Nachhaltigkeit muss integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein.

Für den Aufsichtsrat bedeutet dies eine erhebliche Ausweitung seines ohnehin schon umfassenden Aufgabenkatalogs. Im Rahmen seiner Strategieberatung mit dem Vorstand muss er auch zu Nachhaltigkeitsfragen seiner Rolle als Sparringspartner gerecht werden können. Seine Prüfung der Finanzberichterstattung wird durch die erweiterte Nachhaltigkeitsberichterstattung um einiges aufwendiger. Bei der Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme gilt es nicht nur, die Nachhaltigkeitsregulierung im Blick zu haben, sondern auch neue Risiken und Chancen rechtzeitig zu erkennen und angemessen hierauf zu reagieren. Vorstandsvergütung, -besetzung und -organisation müssen auf den Prüfstand und ggf. durch den Aufsichtsrat angepasst werden. Auch Klimarisiken müssen zukünftig stärker in den Fokus des Aufsichtsrats rücken, da hier Haftungsrisiken, etwa durch Klimaklagen, drohen.

Um die neuen Herausforderungen erfolgreich bewältigen und ESG-Themen sachgerecht mit dem Vorstand diskutieren zu können, muss sich auch der Aufsichtsrat selbst wandeln: Die Expertise seiner Mitglieder muss gestärkt, seine Zusammensetzung überdacht, seine bisherige Arbeitsweise hinterfragt und ggf. neu ausgerichtet werden.

Diese Quarterly-extra-Ausgabe gibt Aufsichtsräten einen Praxisleitfaden für den Umgang mit Nachhaltigkeitsaspekten an die Hand. Gleichzeitig soll sie als eine Art Nachschlagewerk die Mitglieder bei ihren neuen Aufgaben unterstützen.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

Dr. Ladislava Klein
CMO, Mitglied des Vorstands,
Bereichsvorständin für Familienunternehmen,
Regionalvorstand West – Köln,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft





NACHHALTIGKEIT

Ein Leitfaden durch die neuen Anforderungen für den Aufsichtsrat

2 EDITORIAL

Dr. Ladislava Klein

ZEITSTRAHL

6 Ausgewählte Nachhaltigkeitsinitiativen – ein Überblick

Christian Tobias Pfaff

ANFORDERUNGEN AN DIE NACHHALTIGKEITSEXPERTISE DES AUFSICHTSRATS

8 #ESG – welche Expertise benötigt der Aufsichtsrat in Zukunft?

Dr. Astrid Gundel, Nadine-Lan Hönighaus und Dr. Lisa Kopp

15 Nachhaltigkeit im Aufsichtsrat

Caspar von Blomberg

AUSWIRKUNG DER NEUEN NACHHALTIGKEITSANFORDERUNGEN AUF DIE AUFGABEN DES AUFSICHTSRATS

18 Nachhaltigkeit in der Strategieberatung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff und Sina Allgeier

22 Der Klimawandel wird zu einem strategischen Werttreiber für Unternehmen

Goran Mazar

24 ESG-Transformation: Der weite Weg vom Marketing-Hype zum resilienten Operating Model

Goran Mazar

26 ESG-Ziele in der Vergütung – bald für alle?

Prof. Dr. Christian Arnold, LL.M. (Yale), Dr. Julia Herzberg und Dr. Ricarda Zeh, LL.M. (Columbia)

30 ESG-Incentivierung in der Vorstandsvergütung

Prof. Dr. Christoph Teichmann

34 Auswirkungen von Nachhaltigkeit auf die Vorstandsorganisation

Eun-Hye Cho und Roman Renner

38 Die drei Superkräfte des Chief Sustainability Officer

Nadine-Lan Hönighaus

40 »Nachhaltigkeit« und die Überwachung der Finanzberichterstattung durch Prüfungsausschuss und Aufsichtsrat

Priv.-Doz. Dr. Moritz Pöschke, LL.M. (Harvard)

42 Hinweis der Redaktion

Die Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung durch den Aufsichtsrat – juristische Diskussion

43 Die Rolle des Aufsichtsrats bei der Transformation zur zukunftsweisenden ESG-Reportingorganisation

Dr. Jan-Hendrik Gnädiger und Katharina Gädeke

46 Integrierter und zukunftsorientierter Ansatz für Kontrollsysteme im ESG-Kontext

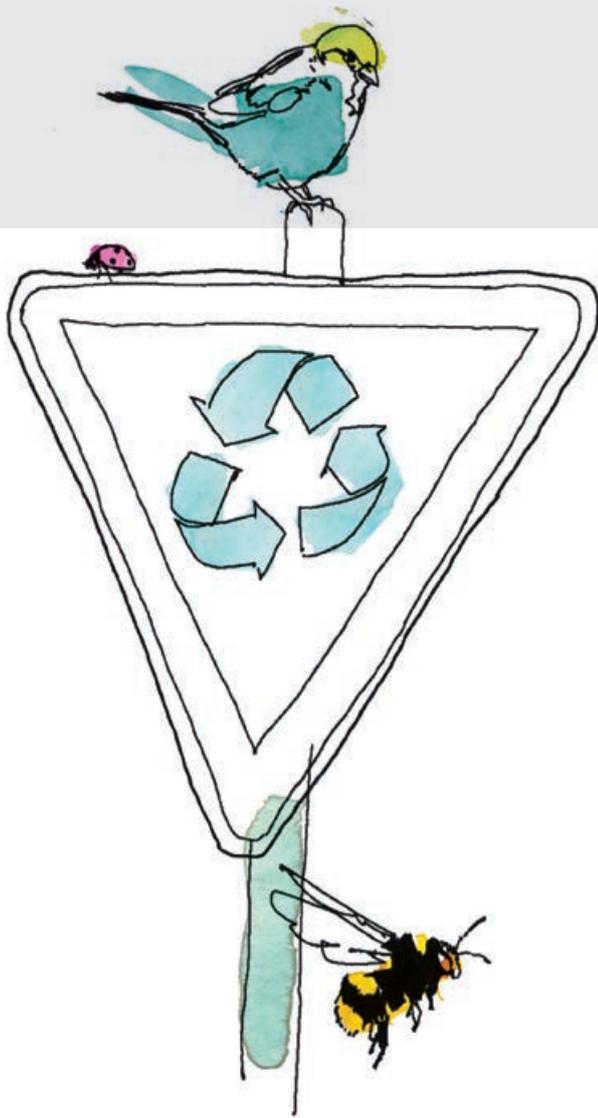
Roxana Meschke, Luisa von Esterházy, Taner Bahat, Nadja Macherey und Lucas Coy

51 PUBLIKATIONEN

Aktuelle KPMG-Studien

52 Wir sind Heldinnen

Angelika Huber-Strasser und Johannes Hanshen



AUSWIRKUNG DER NEUEN NACHHALTIGKEITSANFORDERUNGEN AUF DIE BINNENORGANISATION DES AUFSICHTSRATS

- 54 Nachhaltigkeitsinitiativen – Auswirkungen auf die Binnenorganisation des Aufsichtsrats
Dr. Astrid Gundel, Nadine-Lan Hönighaus und Dr. Lisa Kopp

AUSWIRKUNG DER NEUEN NACHHALTIGKEITSANFORDERUNGEN AUF DIE AUFSICHTSRATSHAFTUNG

- 63 Auswirkungen der Nachhaltigkeitsinitiativen auf die Aufsichtsratshaftung
Dr. Lisa Kopp und Elisa Kapelle

AUSWIRKUNG AUF ESG-RATINGS

- 66 Rating nach eigenen Ansprüchen auswählen – Transparenz der Annahmen entscheidend
Kristina Rüter
- 69 Hinweis der Redaktion
Qualität der ESG-Ratings soll verbessert werden – vorläufige Einigung über EU-Verordnungsentwurf

BESONDERHEITEN IM FINANZSEKTOR

- 70 Grüne Revolution: Nachhaltigkeit erobert die Aufsichtsräte von Finanzdienstleistern
Christoph Betz und Martina Köhler

BESONDERHEITEN IN UNTERNEHMEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

- 74 Nachhaltigkeitspflichten von Aufsichtsräten in Unternehmen der öffentlichen Hand
Michael Plazek-Stier und Dr. Ferdinand Schuster

CHECKLISTE

- 78 Checkliste – auf alles vorbereitet?
Dr. Astrid Gundel, Nadine-Lan Hönighaus und Dr. Lisa Kopp
-
- 80 Impressum
-
- 81 Bestellformular

Ausgewählte Nachhaltigkeitsinitiativen – ein Überblick

Autor: **Christian Tobias Pfaff**



Foto: ©Steven Herrschaft

Christian Tobias Pfaff,
Audit Committee Institute e.V.

März 2018

EU-Aktionsplan Sustainable Finance

Siehe

- ACI-Folder (2020): Die Pläne der EU zu Sustainable Finance (aktualisierte Ausgabe des ACI-Folders von 2018)
- Quarterly I/2018, Lanfermann, S. 50

EU-Verordnung zu Konfliktmaterialien

Siehe Quarterly I/2018, Laue, S. 65 f.

Januar 2020

ARUG II (nachhaltige Vorstandsvergütung)

Siehe

- Arnold/Herzberg/Zeh, S. 26 ff.
- Teichmann, S. 30 ff.
- Quarterly IV/2022, Arnold/Herzberg/Zeh, S. 36 ff.
- Quarterly I/2020, Lanfermann/Gundel/Gerdes, S. 38 (41)

Mai 2020

EU Recovery Plan

Siehe Quarterly III/2020, Lanfermann, S. 16 ff.; Andrejewski/Hell, S. 28 ff.

Juni 2020 (gestaffelte Übergangsfristen)

EU-Taxonomie-Verordnung

Siehe

- Der Navigator für den Aufsichtsrat, 2. Auflage, S. 117 ff.
- Quarterly – extra (2021): Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Quarterly III/2020, Andrejewski/Hell, S. 28 ff.; Hell, S. 30 f.; Sandner/Rüter, S. 36 ff.

April 2017

CSR-RUG (Anwendung für Geschäftsjahre ab Anfang 2017)

Siehe

- ACI-Folder (2017): Weitere Regulierung durch CSR-Richtlinie
- Quarterly – extra (2017): Corporate Social Responsibility

Juli 2017

EntgTranspG

Siehe ACI-Folder (2017): Entgelttransparenzgesetz



Dezember 2016

Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte

Mai 2015

FüPoG

Siehe ACI-Folder (2015): Frauenquote

Dezember 2014

NFRD

Siehe

- ACI-Folder (2017): Weitere Regulierung durch CSR-Richtlinie
- Quarterly – extra (2017): Corporate Social Responsibility

Dezember 2019

EU-Offenlegungsverordnung

Anwendung seit März 2021

Siehe Quarterly III/2020, Gundel/Lanfermann/Pfaff, S. 39 (43 f.)

EU Green Deal

Siehe Quarterly III/2020, Lanfermann, S. 16 ff.; Andrejewski/Hell, S. 28 ff.

Januar 2023

CSRD 

Anwendung ab 2024, gestaffelte Anwendungszeitpunkte

Siehe

- ACI-Folder (2022): Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Quarterly – extra (2021): Nachhaltigkeitsberichterstattung

LkSG 

Gestaffelte Anwendungszeitpunkte

Siehe

- Quarterly I/2024, Thüsing/Dilling
- Quarterly III/2022, Cho/Erfurt, S. 28 f.
- Quarterly I/2021: Roaring 20s – Die Welt im Wandel
- ACI-Folder (2021): Lieferkettengesetz verabschiedet

April 2023

Entgelttransparenz-Richtlinie 

Anwendung für Geschäftsjahre ab 2026

Siehe Quarterly I/2024, Rolfs

Mai 2023

CBAM 

Gestaffelte Anwendungszeitpunkte

Siehe

- Quarterly II/2023, Freismuth, S. 70 f.
- Quarterly I/2023, Perino, S. 70 ff.

Juni 2023

Entwaldungsverordnung 

Anwendung grundsätzlich ab Ende Dezember 2024

September 2023

OECD Principles zur Corporate Governance und Leitsätze 

veröffentlicht

Siehe Quarterly IV/2023, Gundel, S. 66

EU-Green Bond Verordnung 

Anwendung ab Ende Dezember 2024

Siehe Quarterly IV/2023, Skworonek, S. 48 ff.

2021

2022

2023

2024

Juni 2022

Reform **Deutscher Corporate Governance**

Kodex 

Siehe ACI-Folder (2022): Neufassung DCGK

Februar 2024

ESG-Rating-Verordnung 

Vorläufige Einigung im Trilogverfahren

Siehe S. 69

Juli 2021

Fit for 55 

Siehe Quarterly III/2021, Kurt, S. 57 ff.

März 2024

EU-Verordnung zum Verbot von in Zwangsarbeit hergestellten Produkten 

Vorläufige Einigung im Trilogverfahren

Siehe Quarterly I/2024

August 2021

FüPoG 2 

Siehe Quarterly – extra (2022): Gendergerechtigkeit

EU-Verpackungsverordnung 

Vorläufige Einigung im Trilogverfahren

CSDDD 

Vorläufige Einigung im Trilogverfahren

CSRD-UmsG 

RefE veröffentlicht am 22.3.2024;

Umsetzung in nationales Recht bis Anfang Juli 2024

Siehe ACI-Folder (2024): CSRD-Umsetzungsgesetz

Dr. Lisa Kopp ist Rechtsanwältin und Partnerin bei der KPMG Law Rechtsanwalts-gesellschaft mbH in München. Sie berät im Aktien- und Kapitalmarktrecht mit Schwer-punkt auf Governance- und Board-Themen, Hauptversammlungen und Kapital-marktcompliance.



Dr. Astrid Gundel ist Senior Managerin im Audit Committee Institute e.V.



Nadine-Lan Hönighaus ist Partnerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Regionalleiterin Risk & Compliance Services Region Ost und Head of Governance & Organization im EMA ESG Hub. Sie unterstützt die KPMG-Mitgliedsunternehmen und -Kunden in der gesamten EMA-Region beim ESG-Kompetenzaufbau, der ESG-Bericht-erstattung sowie bei der Verankerung in Governance und Unternehmensorganisation.



#ESG – welche Expertise benötigt der Aufsichtsrat in Zukunft?

Autorinnen: **Dr. Astrid Gundel**, **Nadine-Lan Hönighaus** und **Dr. Lisa Kopp**



Der strategische Blick auf Nachhaltigkeit und auf Kriterien gemäß Environment, Social und Governance (ESG) ist für viele Unternehmen angesichts globaler Probleme wie die des Klimawandels, aber auch aufgrund des wachsenden regulativen Drucks wichtiger geworden. Auch für Aufsichtsräte heißt das, dass ihre Verantwortung ein weitaus breiteres Spektrum an Themen abdecken wird, wie die EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)¹, aber auch verschiedene Rahmenwerke wie die Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) oder nationale Corporate Governance-Kodizes weiter konkretisieren. Um als Aufsichtsgremium bei der Vielfalt der Nachhaltigkeitsthemen – von Klimawandel über Menschenrechte in globalen Lieferketten bis hin zur EU-Taxonomie – die strategischen Entscheidungen des Vorstands begleiten zu können und ein echter Sparringspartner mit Blick auf die Entwicklung des Unternehmens, aber auch seiner Auswirkungen auf Menschen und Umwelt zu sein, braucht es im Aufsichtsgremium Wissen zu Nachhaltigkeit – und reicht es, eine Expert:in im Kreis des Aufsichtsrats zu haben oder ein Mal im Jahr eine Schulung zu ESG auf die Agenda zu setzen? Im unternehmerischen Kontext ist Nachhaltigkeit zwar nicht neu, jedoch sind aktive, hochkarätige Manager:innen mit langjähriger und umfassender Nachhaltigkeitsexpertise rar und stehen nicht in großer Zahl für Mandate zur Verfügung. »Ein Aufsichtsratsgremium kann Nachhaltigkeitsexpertise noch gar nicht in voller Breite erfüllen und Qualifikationsmatrizes, in denen jedes Aufsichtsratsmitglied einen Haken bei ESG-Kriterien aufweist, sind aus meiner Sicht nicht glaubwürdig«, meint Hendrik Schmidt, Corporate Governance-Experte der DWS. »Welche Expertise für das Unternehmen relevant ist, kommt sehr stark auf die Branche an und muss sich auch mit konkretem Bezug auf das Unternehmen entwickeln. Ziel für ein Unternehmen und auch für den Aufsichtsrat muss es sein, dass Nachhaltigkeit als Querschnittsthema internalisiert wird, dass nachhaltiges Wirtschaften sozusagen das »new normal« wird.«

Aufgaben des Aufsichtsrats im Bereich der Nachhaltigkeit

Grundlage der Überlegungen, wie die Nachhaltigkeitsexpertise im Aufsichtsrat ausgestaltet werden soll, ist der Aufgabenbereich des Aufsichtsrats, § 107 AktG. Dieser lässt sich in folgende drei Unterpunkte gliedern:

- Beratung des Vorstands in Bezug auf die Strategie und das Geschäftsmodell des Unternehmens;
- Prüfung CSRD-Berichterstattung sowie
- Überwachung der Tätigkeit der Geschäftsführung mit Blick auf ESG, und hier insbesondere in Bezug auf die Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems.

1. Beratung der Geschäftsführung zu Strategie und Geschäftsmodell

Die Beratung der Geschäftsführung zu wesentlichen Aspekten der Unternehmensführung und grundlegenden Entscheidungen gehört zu den Kernaufgaben des Aufsichtsrats, vgl. auch Grundsatz 6 DCGK.² Ziel einer frühzeitigen Einbindung des Aufsichtsrats ist es, eventuelle Fehler in der Zukunftsplanung des Unternehmens so frühzeitig zu erkennen, dass ein Umsteuern ohne (nennenswerte) Schäden für die Gesellschaft noch möglich ist.

Der Themenkomplex ESG ist ohne Zweifel von derart grundlegender Bedeutung für das Unternehmen, dass der Aufsichtsrat hier in besonderem Maße als Sparringspartner für die künftige Geschäftsentwicklung gefragt ist. Die Bedeutung von Nachhaltigkeit folgt nicht nur aus dem DCGK 2022, der an verschiedensten Stellen betont, dass nachhaltiges Wirtschaften in die Strategie des Unternehmens Eingang finden soll. Vor allem durch die EU-Regulierung im Zuge der *Green Deal* werden ESG-bezogene Überlegungen für nahezu alle Bereiche des Unternehmens relevant: Finanzströme sollen zunehmend in nachhaltige Wirtschaftsbereiche gelenkt werden, sodass eine entsprechende Ausrichtung des Unternehmens mittel- und langfristig erhebliche Auswirkungen auf die Refinanzierbarkeit haben wird. ESG-bezogene Kennzahlen werden im Zuge der CSRD-Berichterstattung vergleichbar und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich, was für Kapitalmarktfähigkeit, Mitarbeitergewinnung und Reputation des Unternehmens gravierende Auswirkungen haben kann. —————>

¹ 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

² BeckOGK/Spindler, 1.4.2023, AktG § 111 Rn. 12

Für die Geschäftsführung ist es daher elementar, die strategische Bedeutung von ESG zu verstehen und frühzeitig auf diese Entwicklungen zu reagieren. Der Aufsichtsrat ist dazu angehalten, diese Entwicklung beratend zu begleiten und die strategischen Entscheidungen der Geschäftsführung kritisch zu hinterfragen. Nur durch die Zusammenarbeit beider Organe können Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt und kann auf Herausforderungen geantwortet werden. Daher ist es unerlässlich für den Aufsichtsrat, sich über Branchen- und Unternehmenskenntnisse hinaus ein tiefes Verständnis von ESG und der Bedeutung für die Strategie des Unternehmens zu verschaffen.

2. Überwachung der Geschäftsführung, insbesondere der Wirksamkeit der internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme

Weitere Kernaufgabe des Aufsichtsrats ist die Überwachung der Geschäftsführung, § 111 Abs. 1 AktG. In dieser Funktion geht es darum, den Vorstand mit Blick auf seine Leitungsmaßnahmen und bedeutenden Einzelmaßnahmen zu kontrollieren.³ Felder der Überwachung sind bspw. Personal- und Finanzentscheidungen des Vorstands, die strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie die Festlegung und Umsetzung der Unternehmensziele.⁴

Inwiefern nichtfinanzielle Belange Gegenstand der Überwachung sind, ist in der juristischen Diskussion derzeit noch umstritten.⁵ Die steigende strategische Bedeutung von ESG führt jedoch dazu, dass der Aufsichtsrat zumindest zu überwachen hat, ob der Vorstand den Themenkomplex Nachhaltigkeit in seiner Bedeutung für das Unternehmen erkannt hat und hierzu Maßnahmen ergreift. Ähnlich der Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats in Bezug auf die Einrichtung und Ausgestaltung der Compliance-Organisation muss der Aufsichtsrat sicherstellen, dass der Vorstand ESG-bezogene Risiken erkennt und Maßnahmen ergreift. Diese Maßnahmen sind jedenfalls auf ihre Plausibilität hin zu prüfen.

Perspektivisch ist davon auszugehen, dass spätestens mit der EU *Corporate Sustainability Due Diligence-Richtlinie (CSDDD)*⁶ eine auch rechtlich niedergelegte Überwachungspflicht des Aufsichtsrats mit Blick auf Nachhaltigkeitsthemen entstehen wird. Nach dem Entwurf der CSDDD soll nämlich die Unternehmensleitung verpflichtet werden, die Einhaltung von ESG-Sorgfaltspflichten im Unternehmen zu überwachen.

3. Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Ein erheblicher Zuwachs an Aufgaben kommt auf den Aufsichtsrat auch durch die Berichterstattung im Rahmen der CSRD zu. Diese verpflichtet zahlreiche Unternehmen bis hinein in den Mittelstand zu detaillierter Berichterstattung über ESG-bezogene Kennziffern. Die Berichterstattung hat im Lagebericht zu erfolgen.

Der Lagebericht und damit die CSRD-Berichterstattung wird zwar vom Vorstand in eigener Verantwortung erstellt. Allerdings ist der Lagebericht – und damit auch die darin enthaltene CSRD-Berichterstattung, nach § 171 Abs. 1 AktG dem Aufsichtsrat zur Prüfung vorzulegen. Der Aufsichtsrat ist dabei jedenfalls zu einer Plausibilitätsprüfung angehalten und muss den Bericht auch kritisch hinterfragen.⁷ Der Prüfungsmaßstab sollte dabei analog zur Prüfung der finanziellen Berichterstattung anzusetzen sein: Demnach darf der Aufsichtsrat sich auf das Urteil der Prüfer grundsätzlich verlassen, ist aber von seiner Pflicht zur eigenen Prüfung nicht völlig befreit.⁸ Der Aufsichtsrat muss also ein besonderes Augenmerk vor allem auf Vollständigkeit und Plausibilität der Berichte legen, aber auch darüber hinaus die Konsistenz mit der sonstigen Unternehmensberichterstattung sowie den intern nach § 90 AktG erstatteten Berichten im Blick behalten.

³ BeckOGK/Spindler, 1.4.2023, AktG § 111 Rn. 10

⁴ BeckOGK/Spindler, 1.4.2023, AktG § 111 Rn. 11

⁵ Zum Streitstand bspw. Backhaus/Tielmann Aufsichtsrat/Kruchen, 2. Aufl. 2023, AktG § 111 Rn. 186

⁶ Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit und zur Änderung der Richtlinie (EU) 2019/1937 in der Fassung des vom Rat angenommenen Kompromissvorschlags vom 13.3.2024

⁷ Backhaus/Tielmann Aufsichtsrat/Suchan/Gerdes, 2. Aufl. 2023, AktG § 171 Rn. 26 f.; Koch, 17. Aufl. 2023, AktG § 171 Rn. 5

⁸ Backhaus/Tielmann Aufsichtsrat/Suchan/Gerdes, 2. Aufl. 2023, AktG § 171 Rn. 21

Ob und inwieweit darüber hinaus auch Recht- und Zweckmäßigkeit der CSRD-Berichterstattung Teil der Prüfung durch den Aufsichtsrat sind, ist derzeit noch Gegenstand der Debatte.⁹ Sicher ist jedoch, dass der Aufsichtsrat die CSRD-Berichterstattung ähnlich ernst nehmen sollte wie die finanzielle Berichterstattung, will er eigener Haftung entgehen.

4. Steigende Anforderungen an den Aufsichtsrat

Die Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit, die mit steigenden Anforderungen aus Gesetz und Kapitalmarkt an die Kenntnisse in Bezug auf Rechnungslegung und Abschlussprüfung ihren Anfang genommen hat, setzt sich durch den gesetzgeberischen Fokus auf Nachhaltigkeit also fort. Der Aufsichtsrat bekommt zwar keine grundlegend neuen Aufgaben zugewiesen, jedoch steigt innerhalb seiner Kompetenzen die Menge an Inhalten, mit denen es sich zu beschäftigen gilt. In Bezug auf ESG gilt ganz besonders, dass es sich hierbei um eine Querschnittsmaterie handelt, die in vielerlei Bereichen des Unternehmens eine Rolle spielt und zunehmend die Strategie des Unternehmens beeinflussen wird.

Daher ist dem Aufsichtsrat dringend zu raten, entsprechende Expertise – wie nachfolgend dargestellt – aufzubauen und die aktuellen Entwicklungen eng zu begleiten. Im Übrigen ist nach Art. 1 Abs. 3 CSRD vorgesehen, dass im Rahmen der Berichterstattung auch auf die Rolle des Aufsichtsrats im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit sowie seine Fachkenntnisse und Fähigkeiten mit Blick auf ESG einzugehen ist; eine negative Aussage zu solcher Expertise dürfte dabei weder für den Kapitalmarkt noch für sonstige Stakeholder akzeptabel sein und die Reputation des Unternehmens gefährden. Der Aufsichtsrat ist daher dazu angehalten, sich auch kritisch selbst zu hinterfragen, um im Unternehmenswohl handeln zu können.

Rechtliche Anforderungen an die Nachhaltigkeitsexpertise im Aufsichtsrat

In Bezug auf die Anforderungen an die Expertise des Aufsichtsrats lassen sich generell zwei Kategorien unterscheiden:

- Anforderungen, die nur durch das Gremium in seiner Gesamtheit erfüllt werden müssen (1.) und
- solche, die an jedes einzelne Mitglied gestellt werden (2).

Dies gilt auch für Expertise im Bereich der Nachhaltigkeit.

In Unternehmen von öffentlichem Interesse müssen zudem die Finanzexpert:innen auch über Expertise im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung bzw. deren Prüfung verfügen (3). Seit der Kodexreform von 2022 enthält darüber hinaus der Deutsche Corporate Governance Kodex Empfehlungen zur Nachhaltigkeitsexpertise des Aufsichtsrats und der Finanzexpert:innen (4.).

Bei Nichtbeachtung der gesetzlichen Anforderungen riskiert nicht nur das nicht ausreichend qualifizierte Mitglied, sich gegenüber der Gesellschaft schadensersatzpflichtig zu machen (Übernahmeverschulden); auch die übrigen Aufsichtsratsmitglieder, die nicht für einen ausreichend qualifizierten Aufsichtsrat gesorgt haben, können sich mit Schadensersatzansprüchen der Gesellschaft konfrontiert sehen (Auswahlverschulden).

1. Erforderliche Nachhaltigkeitsexpertise des Aufsichtsrats in seiner Gesamtheit

Das Gesetz enthält keine ausdrücklichen Anforderungen an die Kenntnisse und Erfahrungen des Aufsichtsrats im Bereich der Nachhaltigkeit. Nach allgemeinem Verständnis muss er aufgrund seines arbeitsteiligen Zusammenwirkens in seiner Gesamtheit über diejenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen, die für eine ordnungsgemäße Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich sind.¹⁰ In Bezug auf die erforderliche Expertise im Bereich der Nachhaltigkeit bedeutet dies: Der Aufsichtsrat muss insgesamt über Kompetenz im Hinblick auf alle für seine Überwachungsaufgabe wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte – einschließlich der diesbezüglichen Regulierung – verfügen. Welche Aspekte im konkreten Einzelnen wesentlich für die Überwachungsaufgabe sind, ist **unternehmensspezifisch** zu bestimmen und hängt vor allem vom jeweiligen Geschäftsmodell – was auch die geografische Aufstellung des Unternehmens einschließt – ab. Die im Zuge der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD verpflichtend durchzuführende Wesentlichkeits- oder Materialitätsanalyse für das Unternehmen kann für die Identifikation eine gute Grundlage sein (siehe auch Praxishinweis auf S. 13).

Aus den Aufgaben des Aufsichtsrats kann im Übrigen generell abgeleitet werden, dass **vertiefte Expertise** in Bezug auf folgende Themenbereiche vorliegen muss: →

9 Siehe S. 42

10 Vgl. etwa MüKoAktG/*Habersack*, 6. Aufl. 2023, AktG § 116 Rn. 24, 28

- die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten auf das jeweilige Geschäftsmodell, dessen Resilienz (einschließlich Finanzierung, Beschaffung, Produktion/Produktionsbedingungen, Personal, Absatz und Vertrieb) und die jeweilige Unternehmensstrategie;¹¹ hierzu gehören auch die wesentlichen mit Nachhaltigkeitsaspekten verbundenen Risiken und Chancen für das jeweilige Unternehmen,
- die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsbelangen in den unternehmerischen Kontrollsystemen; dies umfasst auch Kenntnisse über die für das jeweilige Unternehmen relevanten wesentlichen externen und internen Vorschriften im Bereich der Nachhaltigkeit, deren Einhaltung durch das Compliance-Management-System – und ggf. auch das Risiko-früherkennungssystem – abgesichert werden muss, sowie
- die Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren externe Prüfung.

Das weite Themenspektrum macht deutlich, dass die erforderlichen Kompetenzen in der Praxis – wenn überhaupt – selten gebündelt in einer Person vorliegen werden, sodass sie durch mehrere Personen abgedeckt werden müssen. Vor diesem Hintergrund sind auch Forderungen nach einer einzelnen Person mit Nachhaltigkeitsexpertise im Aufsichtsrat – wie etwa durch den Sustainable Finance-Beirat¹² – kritisch zu sehen.

Zu berücksichtigen ist, dass der Aufsichtsrat für einzelne Fragestellungen den Rat von Sachverständigen in Anspruch nehmen kann. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass Sachverständige nur zu einzelnen, konkreten Fragestellungen hinzugezogen werden und nicht als »ständige Berater« des Aufsichtsrats fungieren dürfen.¹³ Anderenfalls bestände die Gefahr, dass vom Aufsichtsrat eigenverantwortlich zu treffende Entscheidungen zu stark »nach außen« verlagert werden.¹⁴

11 Zu beachten sind in diesem Zusammenhang auch die entsprechenden Berichterstattungspflichten infolge der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), deren Ordnungsgemäßheit und Zweckmäßigkeit vom Aufsichtsrat zusammen mit der Finanzberichterstattung zu prüfen sind. Beachtenswert ist in diesem Zusammenhang insbesondere Art. 15 Abs. 1 des Entwurfs der CSDDD, wonach bestimmte Unternehmen einen Plan festlegen müssen, mit dem sie durch bestmögliche Anstrengungen sicherstellen, dass das Geschäftsmodell und die Strategie des Unternehmens mit dem Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft und der Begrenzung der Erderwärmung auf 1,5 °C gemäß dem Übereinkommen von Paris vereinbar sind.

12 Abschlussbericht des Sustainable Finance-Beirats an die Bundesregierung (2021), S. 95, online abrufbar unter https://sustainable-finance-beirat.de/wp-content/uploads/2021/02/210224_SFB_-Abschlussbericht-2021.pdf

13 Vgl. BGH, Urteil vom 15.11.1982 – II ZR 27/82 (»Hertie«)

14 Siehe Fn. 3

2. Erforderliche Nachhaltigkeitsexpertise eines jeden Aufsichtsratsmitglieds

Die Aufsichtsratsmitglieder müssen ihr Amt selbst – d. h. höchstpersönlich – wahrnehmen. Jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied muss daher auch mindestens diejenigen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen oder sich aneignen, die es braucht, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können.¹⁵ Bei Geschäften, die aufgrund ihres Umfangs, der mit ihnen verbundenen Risiken oder ihrer strategischen Funktion für die Gesellschaft besonders bedeutsam sind, ist darüber hinaus die sog. Sardinien-Rechtsprechung¹⁶ zu beachten: Demnach muss sich in diesen Fällen jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied über die mit dem Geschäft verbundenen Risiken selbst ein Bild machen und ihr Ausmaß unabhängig vom Vorstand einschätzen. Aufsichtsratsmitglieder sind zudem verpflichtet, ihr Wissen auf dem aktuellen Stand zu halten.

Bezogen auf die erforderliche Nachhaltigkeitsexpertise bedeutet dies: Ist das Geschäftsmodell einer Gesellschaft besonders von der Transformation in eine nachhaltige Wirtschaft betroffen – etwa durch den Klimawandel, die damit verbundene Regulierung oder durch Vorschriften zum Schutz der Umwelt oder Menschenrechte –, so muss ein **Grundverständnis** in Bezug auf diesbezügliche, die Gesellschaft betreffende Fragestellungen bei allen Aufsichtsratsmitgliedern vorliegen. Angesichts der Aufwertung der Nachhaltigkeitsberichterstattung durch Gesetzgeber und Stakeholder wird man – wie bislang schon für die Finanzberichterstattung¹⁷ – auch ein Grundverständnis aller Aufsichtsratsmitglieder für die Nachhaltigkeitsberichterstattung – sowie deren externe Prüfung – fordern müssen. Dies bedeutet, dass jedes Mitglied imstande sein muss, selbstständig eine Plausibilitätsprüfung der Berichterstattung vorzunehmen. Schließlich gelten die Grundsätze der Sardinien-Rechtsprechung (siehe vorangegangener Absatz) auch in Bezug auf Nachhaltigkeitsrisiken.

Im Übrigen muss auch darauf geachtet werden, welche Funktionen die einzelnen Mitglieder im Aufsichtsrat wahrnehmen: Allgemein anerkannt ist, dass für **Funktionsträger im Aufsichtsrat**, wie z. B. Mitglieder von Ausschüssen sowie Aufsichtsrats- und Ausschussvorsitzende, erhöhte Qualifikations- und Sorgfaltsanforderungen gelten.¹⁸ Für die Mitglieder von Ausschüssen – wie etwa dem Strategie-, Innovations-, Investitions- oder Vergütungsausschuss –, die sich mit Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen (müssen), gelten daher im Hinblick auf die für die jeweilige Ausschusstätigkeit relevanten Nachhaltigkeitsaspekte erhöhte Qualifikationsanforderungen. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses müssen bspw. – wie sie auch für die Finanzberichterstattung eine über das Mindestmaß hinausgehende Qualifikation besitzen müssen¹⁹ – auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung, deren externe Prüfung und die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsbelangen in den unternehmerischen

15 Siehe Fn. 3

16 OLG Stuttgart, Urteil vom 20.2.2012 – 20 U 3/11; BGH, Beschluss vom 6.11.2012 – II ZR 111/12

17 Siehe Fn. 3

18 Vgl. MüKoAktG/*Habersack*, 6. Aufl. 2023, AktG § 116 Rn. 27

19 Vgl. MüKoAktG/*Habersack*, 6. Aufl. 2023, AktG § 107 Rn. 166, 172; § 116 Rn. 26

Kontrollsystemen über das Erfüllen der Mindestanforderungen hinaus qualifiziert sein, soweit diese Aufgaben auf den Prüfungsausschuss übertragen wurden.

3. Anforderungen an die Finanzexpert:innen

Infolge des Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetzes (FISG) von 2021 muss der Prüfungsausschuss in Unternehmen von öffentlichem Interesse mit mindestens zwei Finanzexpert:innen besetzt werden; von ihnen muss eine Person über Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung, die andere auf dem Gebiet der Abschlussprüfung verfügen. Zur Rechnungslegung gehört auch die gesetzlich erforderliche Nachhaltigkeitsberichterstattung.²⁰ Der Finanzexperte im Bereich der Rechnungslegung muss daher auch Sachverstand im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung haben. Der Finanzexperte im Bereich der Abschlussprüfung muss auch Expertise im Bereich der Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung mitbringen, soweit die Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung Bestandteil der Abschlussprüfung ist.

4. Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex

Die Neufassung des Kodex von 2022 adressiert in zwei Empfehlungen ausdrücklich die Nachhaltigkeitsexpertise von Aufsichtsratsmitgliedern:

- Zum einen soll das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats auch Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen.²¹ In der Kodexbegründung²² wird hierzu klargestellt, dass die Expertise nicht durch eine Person abgedeckt werden muss, sondern relevante Teilaspekte auch von verschiedenen Aufsichtsratsmitgliedern beigegeben werden können. Entscheidend sei, dass Aufsichtsräte fachlich insbesondere auch dazu in der Lage sind, zu überwachen, wie die ökologische und soziale Nachhaltigkeit bei der strategischen Ausrichtung und der Unternehmensplanung berücksichtigt werden. Dieses Erfordernis dürfte sich schon aus dem Gesetz ergeben (siehe oben unter 1.)
- Zum anderen empfiehlt die Kodexneufassung, dass Finanzexpert:innen im Bereich der Rechnungslegung auch über besondere Kenntnisse und Erfahrungen

in der Rechnungslegung, Finanzexpert:innen im Bereich der Abschlussprüfung über solche im Bereich der Abschlussprüfung verfügen sollen.²³ Der Unterschied zu den gesetzlichen Anforderungen dürfte darin bestehen, dass der Kodex ausdrücklich auch praktische Erfahrungen in den Gebieten voraussetzt.²⁴

Ermitteln der unternehmensspezifischen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsexpertise

Unter den Begriff der Nachhaltigkeit fallen zahlreiche Aspekte. Es kann sich daher für den Aufsichtsrat empfehlen, in einem ersten Schritt zu eruieren, welche Aspekte – einschließlich der entsprechenden Regulierung – in welcher Weise für das Unternehmen besonders relevant sind. Wenn das Unternehmen im Zuge der Nachhaltigkeitsberichterstattung eine sog. Wesentlichkeits- oder Materialitätsanalyse durchgeführt hat, ist dies ein guter Ausgangspunkt. Eine Wesentlichkeitsanalyse wird für Unternehmen im Zuge der Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verpflichtend werden, ist jedoch heute schon oft Bestandteil von Nachhaltigkeitsberichten. Liegt noch keine Wesentlichkeitsanalyse vor, so können alternativ die in der CSRD genannten ESG-Belange zur Orientierung herangezogen werden;²⁵ ggf. empfiehlt sich auch schon hier die Einbindung der Facheinheiten des eigenen Unternehmens sowie von Sachverständigen. Auf dieser Grundlage kann sodann ein Profil mit den im Aufsichtsrat erforderlichen Kompetenzen erstellt und ein Soll-Ist-Abgleich vorgenommen werden. Das Profil und die vorhandenen Kompetenzen sind regelmäßig auf Aktualität hin zu überprüfen. Im Profil sollte auch die für alle Aufsichtsratsmitglieder geltende Mindestqualifikation bestimmt werden. Ebenso sollte die jeweilig erforderliche Kompetenz für die Mitgliedschaft in Ausschüssen herausgearbeitet werden. Stellt der Aufsichtsrat Defizite – sowohl bezogen auf die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder als auch den Gesamtaufichtsrat – fest, so sollte er diesen im ersten Schritt mit verstärkter Fortbildung begegnen. Im zweiten Schritt sollte auch über eine eventuelle Neubesetzung nachgedacht werden.

20 Vgl. auch § 171 Abs. 1 S. 1, 4 AktG

21 Tz. C.1 S. 3 DCGK

22 Vgl. Kodexbegründung zur Kodexneufassung 2022, S. 6, online abrufbar unter https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/220517_Begrueundung_DCGK_2022.pdf

23 Vgl. Tz. D.3 S. 2 DCGK

24 Vgl. hierzu auch die Kodexbegründung zur Kodexneufassung 2022, S. 7f., online abrufbar unter https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/220517_Begrueundung_DCGK_2022.pdf

25 Vgl. hierzu auch Velte, in: ZCG 2023, S. 78 (82ff.)

III. Transparenz

Der Druck auf Aufsichtsräte, ihre Kompetenzen im Bereich Nachhaltigkeit auszubauen, steigt auch durch verschärfte Transparenzanforderungen: So müssen Unternehmen, die in den Anwendungsbereich der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) fallen, künftig u. a. über die Rolle des Aufsichtsrats im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsaspekten sowie deren Kenntnissen und Fähigkeiten zur Erfüllung dieser Aufgabe bzw. deren Zugang zu solchen Kenntnissen und Fähigkeiten berichten. Stakeholder sollen so in die Lage versetzt werden, die Nachhaltigkeitsexpertise des Aufsichtsrats besser einzuschätzen.²⁶

Zudem empfiehlt die Kodexneufassung 2022, dass der Stand der Umsetzung des Kompetenzprofils, das auch die Nachhaltigkeitsexpertise umfassen soll (siehe hierzu unter II.4.), in Form einer Qualifikationsmatrix in der Erklärung zur Unternehmensführung veröffentlicht werden soll (vgl. zur Qualifikationsmatrix Henrik Schmidt, Audit Committee Quarterly III/2022, S. 44 ff.).²⁷ Schon vor Anwendung der CSRD ist somit mit einer größeren Transparenz in Bezug auf die Nachhaltigkeitsexpertise zu rechnen.

IV. Nachhaltigkeitsexpertise in der Praxis

Der zügige Auf- und Ausbau an Wissen zu Nachhaltigkeit in den Aufsichtsratsgremien kann in der Praxis durch drei Maßnahmen erfolgen. Zum einen durch einen intensiven Austausch mit Praktiker:innen und Expert:innen, diese können aus dem eigenen Unternehmen sein oder auch Externe. Als Basis bietet sich dafür eine generelle Schulung zur ESG-Regulatorik an und dann ergänzend eine Vertiefung zu ausgewählten, für das Unternehmen relevanten Themen wie z. B. Klimastrategie und Klimaziele. Zum anderen können Aufsichtsratsmitglieder individuell am Markt verfügbare Schulungsangebote oder Konferenzen für Aufsichtsräte nutzen, die inzwischen vielfach das Thema Nachhaltigkeit aufgreifen. Veranstaltungsangebote von Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften, Nachhaltigkeitsnetzwerken oder Branchenverbänden können die individuelle Weiterbildung thematisch sinnvoll ergänzen. Die dritte Möglichkeit des Kompetenzaufbaus ist die konkrete Benennung von ESG-Expert:innen für frei werdende Sitze in dem Aufsichtsgremium. Die Kombination aus ESG-Management-Erfahrung in einem

Unternehmen, einer spezifischen Branche und bereits existierender Gremienerfahrung in einem Vorstand oder Aufsichtsrat wird allerdings dabei nicht so einfach zu finden sein. Im Nominierungsprozess sollten daher realistische Anforderungen festgehalten werden, die vor allem die fachliche Expertise und praktische Erfahrung und Verantwortung zur Umsetzung von ESG-Themen im Blick haben, die für das jeweilige Unternehmen relevant (materiell) sind. »Bestreben im Aufsichtsrat ist es, bei ESG-Themen die Vogelperspektive zu verlassen und mit dem Vorstand gemeinsam tiefer in strategische und operative Nachhaltigkeitsfragen und deren Auswirkungen einzusteigen. Auf diesem Level unterhalten wir uns in Aufsichtsräten noch nicht flächendeckend«, sagt Daniela Mattheus, Multi-Aufsichtsrätin und Präsidentin der Financial Experts Association (FEA). »Wir müssen gerade bei der ESG-Transformation in Szenarien denken und diese im Aufsichtsrat diskutieren; darin sehe ich zwar eine Bringschuld des Vorstandes. Zugleich ist es Pflicht des Aufsichtsrats, sich entsprechend tief und kontinuierlich weiterzubilden.« Gespeist durch mehr Wissen kann sich innerhalb eines Aufsichtsrats und auch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand eine neue Dialogkultur entwickeln. Die Integration von Nachhaltigkeit im Unternehmen erfordert oft ein Abwägen von komplexen Informationen, das Treffen von Annahmen in Bezug auf künftige Entwicklungen oder Auswirkungen und das Managen von Dilemmata. Dabei werden Fehler passieren, aber ohne mutige Entscheidungen ist die Transformation nicht zu schaffen. »Fehlerkultur ist ein Schlüsselthema. Wir müssen den Mut haben, Richtungswechsel vorzunehmen«, meint Daniela Mattheus. ←

²⁶Vgl. hierzu auch European Sustainability Reporting Standards (ESRS) 2, Rn. 23 und Velte, in: ZCG 2023, S. 78 (81)

²⁷Vgl. Tz. C.1 S. 5 DCGK



Nachhaltigkeit im Aufsichtsrat

Autor: **Caspar von Blomberg**

Wie Experten für Nachhaltigkeit
die Corporate Governance
großer Unternehmen verändern

Als Connie Hedegaard 2016 in den Aufsichtsrat des Windkraftherstellers Nordex berufen wurde, war sie eine Pionierin – als erste Expertin für Klimawandel, Umweltschutz und ESG in einem deutschen Aufsichtsrat. Bereits mit 24 Jahren war sie als jüngste Abgeordnete ins dänische Parlament eingezogen, später leitete sie als Umwelt-, Klimaschutz- und Energieministerin die UN-Klimaverhandlungen in Kopenhagen (COP 15) und 2010 wurde sie die erste EU-Kommissarin für Klimaschutz.

Drei Jahrzehnte hat es gedauert, bis der Begriff der »Nachhaltigen Entwicklung«, wie er im Abschlussbericht der Brundtland-Kommission geprägt wurde, auf der strategischen Ebene der Unternehmensführung in Deutschland angekommen ist. Heute ist es weitverbreitet, einen ausgewiesenen »ESG-Experten« in den Aufsichtsrat zu berufen und das Thema gleich in mehreren Ausschüssen auf die Tagesordnung zu setzen.

Das Profil dieser Persönlichkeiten ist ein Spiegelbild des sich wandelnden Selbstverständnisses von Unternehmen. Aus einer »Shareholder Economy«, in der die verlässliche Steigerung von Quartalsergebnissen mit den höchsten Unternehmensbewertungen belohnt wurde, ist eine »Stakeholder Economy« geworden, in der Gesetzgeber und Regulatoren, Kunden, langfristig orientierte Investoren, Zivilgesellschaft, Mitarbeitende und Öffentlichkeit – gestützt auch durch neue wissenschaftliche Erkenntnisse – immer neue und weiterreichende Erwartungen an Unternehmen stellen. So reicht es heute nicht aus, gute Finanzergebnisse zu liefern. Wie diese entstehen, mit welchen Geschäftsmodellen, mit welchen Arbeitsbedingungen im eigenen Unternehmen und in der Lieferkette, mit welchem Ressourcenverbrauch und mit welcher Wirkung auf die Treibhausgaskonzentration in der Atmosphäre und auf die Biodiversität – das sind heute entscheidende Faktoren für die Unternehmensbewertung und damit den Zugang zum Kapitalmarkt. Mehr noch: Heute ist Haltung gefragt – zu einem russischen Angriffskrieg in der Ukraine ebenso wie zur Bedrohung der Demokratie durch Populismus und extremistische Parteien. Das Unternehmen ist in unserer jederzeit informierten Gesellschaft ein mündiger Staatsbürger geworden, ein Corporate Citizen, von dem wir planetare und gesellschaftliche Verantwortung ebenso wie ethisch vorbildhaftes Verhalten erwarten.



Caspar von Blomberg, Head, Sustainability Practice EMEA, Egon Zehnder International

Dieser gestiegenen Komplexität im Bezugsrahmen haben Unternehmen zunächst auf operativen Ebenen Rechnung getragen. Zentralabteilungen wurden eingerichtet, Berichtssysteme für Nachhaltigkeitsdaten aufgebaut, Experten für Umwelt- und Klimaschutz, für Menschenrechte, für Compliance und Lieferkettenmanagement eingestellt sowie strategische wie operative Unternehmenseinheiten und -funktionen häufig in eine integrierte Steuerung von unternehmerischer Nachhaltigkeit einbezogen.

Spätestens mit dem Pariser Klimaabkommen 2015 und multilateralen Vereinbarungen auf nationale Reduktionspläne (National Determined Contributions) für Treibhausgas-Emissionen hat sich das unternehmerische Bewusstsein für die strategische Bedeutung des Klimawandels auch in die Aufsichtsgremien vorgegearbeitet. Seit dieser Zeit werden immer mehr Expertinnen und Experten für »ESG« oder Nachhaltigkeit in Aufsichtsräte berufen. In Deutschland haben sich inzwischen knapp die Hälfte der DAX40-Unternehmen für diesen Weg entschieden. Dazu haben mehr als die Hälfte dieser 40 Unternehmen entweder einen dedizierten Nachhaltigkeitsausschuss im Aufsichtsrat eingerichtet oder haben die Thematik auch in ihrer Nomenklatur dem Strategie-, dem Prüfungs- oder dem Compliance-Ausschuss zugeordnet. Dass sich beides signifikant positiv auf die Nachhaltigkeitsperformance der Unternehmen auswirkt, hat eine europaweite quantitative Studie bestätigt, die wir 2022 mit der Universität Göttingen durchgeführt haben.

Aus unserer Erfahrung in Europa lassen sich grundsätzlich drei verschiedene Typen von Nachhaltigkeitsexperten im Aufsichtsrat erkennen:

Der Typ Weltbürger: Menschen, die sich aus tiefer Überzeugung schon früh mit dem Paradigma der Nachhaltigkeit beschäftigt haben. Sie denken kosmopolitisch, verstehen sich also in erster Linie als Weltbürger, die in Verantwortung für die Menschheit, die Weltgesellschaft und den gemeinsamen Planeten handeln. Professionell sind sie meist in einem politischen, akademischen oder zivilgesellschaftlichen Umfeld sozialisiert worden und haben hier höchste Führungsverantwortung übernommen. Sie denken systemisch, oft auch geo-strategisch, kennen politisch-regulatorische Dynamiken und erschließen dem Unternehmen oft ein breites Netzwerk zu politischen Entscheidern. Beispielsweise Bayer und Mercedes haben sich für diesen Typus ESG-Experten entschieden.

Der Typ ESG-Generalist: Hierbei handelt es sich um Führungspersönlichkeiten, die die Bandbreite der ESG-Themen und Regularien kennen und in ihren eigenen Unternehmen meist als Chief Sustainability Officer zumindest koordinativ verantworten. Sie kommen oft nicht aus dem operativen Geschäft, sondern aus Stabs- und Servicebereichen wie Strategie, Personal oder Legal & Compliance. Unternehmen wie Adidas, Deutsche Telekom und Evonik haben sich für diesen Typus ESG-Experten entschieden.

Der Typ Industrieller Transformator: Diese Persönlichkeiten erkennen nicht nur die dringende Notwendigkeit industrieller Geschäftsmodelltransformation, sie sehen darin auch das kommerzielle Potenzial für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Sie kommen oft aus dem operativen Geschäft von Energieversorgern oder energieintensiven Industrien und verstehen, wie man Geschäfte dekarbonisiert. Beispielsweise HeidelbergMaterials und SEFE haben sich in Deutschland für diesen Typus ESG-Experten entschieden.

Darüber hinaus haben sich in den letzten Jahren insbesondere die Prüfungsausschuss-Vorsitzenden europäischer Großunternehmen zu Experten in der immer komplexeren ESG-Regulatorik weiterentwickelt. Doch eine Beschränkung der Aufsichtsratsrolle auf die »ESG-Compliance« eines Unternehmens trägt die Gefahr, die strategische Dimension der unternehmerischen Nachhaltigkeit, die vielfach notwendige Geschäftsmodelltransformation und die Zielkonflikte finanzieller, gesellschaftlicher und planetarer Wertschöpfung auszublenzen. ←

Nachhaltigkeit in der Strategieberatung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat

Autoren: **Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff** und **Sina Allgeier**



I.

In Deutschland steht die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) momentan zur Transformation in das Recht der Rechnungslegung an. Der Referentenentwurf zum Transformationsgesetz ist am 22. März 2024 veröffentlicht worden. Danach werden alle Kapitalgesellschaften mit mehr als 250 Beschäftigten (und entsprechenden Umsätzen oder Bilanzsummen) in ihrem Lagebericht als besonderen Abschnitt einen Nachhaltigkeitsbericht erstatten müssen. In ihm sind das Geschäftsmodell und die Strategie des Unternehmens mit Blick auf die Nachhaltigkeit zu beschreiben sowie die auf sie bezogene Unternehmenspolitik. Während das Geschäftsmodell in die Unternehmenspolitik eingewoben ist, dient die Strategie dazu, die Unternehmenspolitik des Unternehmens unter Berücksichtigung der Marktverhältnisse plangemäß in Aktivitäten, namentlich in die des Tagesgeschäfts, umzusetzen.

Rechtlich wird die CSRD nach ihrer Transformation die erfassten Unternehmen lediglich verpflichtet, die Lage- und Nachhaltigkeitsberichtsadressaten in bestimmter Weise zu informieren. Die CSRD enthält keine Handlungspflichten oder in europarechtlicher Formulierung: keine Sorgfaltspflichten. Aber faktisch wird die Unternehmenspraxis schon bald anders aussehen; denn der Unionsgesetzgeber erwartet von den Unternehmen, dass sie das, worüber sie berichten müssen, auch tatsächlich tun. Dafür hat er mit einheitlichen Berichtsstandards (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) als Grundlage gesorgt, um die individuellen Nachhaltigkeitsberichte der einzelnen Unternehmen vergleichbar zu stellen, sowie mit der Vorgabe, den Lagebericht samt Nachhaltigkeitsbericht in einem einheitlichen elektronischen Berichtsformat zu publizieren. Auf dem Weg über eine transparente und sowohl horizontal als auch vertikal im Ablauf der Geschäftsjahre relativ einfach vergleichbare Nachhaltigkeitsberichterstattung hat der Unionsgesetzgeber den Reputationsmechanismus nachdrücklich verstärkt, um die Unternehmen sogar mit bloßen Berichtspflichten in Richtung auf Nachhaltigkeit hin zu

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff ist Consultant und ehemaliger Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ehemaliger Rektor der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und ehemaliger Direktor ihres Instituts für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht.



Sina Allgeier ist Doktorandin bei Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hommelhoff und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht der Universität Heidelberg.



steuern und zu lenken. Oder auf den Punkt gebracht: Die CSRD-Berichtspflichten enthalten bei Lichte besehen, wenn schon nicht Handlungspflichten, so doch Handlungsvorgaben auch und insbesondere zur Strategie der berichtspflichtigen Unternehmen in Hinsicht der Nachhaltigkeit.

Unter dem Sammelbegriff der Nachhaltigkeit sind eine Vielzahl von Gemeinwohlگütern zusammengefasst, um deren Schutz der Unionsgesetzgeber besorgt ist. Sie reichen von den Menschen- und Arbeitnehmerrechten, wie sie in einer Fülle internationaler Übereinkommen fixiert sind, über die vielfältig aufgefächerte Umwelt (Wasser- und Meeresressourcen, Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft, Verschmutzung, Biodiversität und Ökosysteme) bis hin zum Klima, seinem Schutz und der Anpassung an den Klimawandel mit dem Ziel, zur Begrenzung der Erderwärmung auf 1,5 °C gemäß dem Pariser Klimaabkommen beizutragen. Jedes dieser Gemeinwohlگüter berührt nach der Vorstellung des CSRD-Gesetzgebers im berichtspflichtigen Unternehmen dessen Unternehmenspolitik und deren Umsetzungsstrategien.

II.

Für den Vorstand bedeutet dies im Einzelnen: Als Erstes sollte er **Informationen erheben**,

- welche der genannten Gemeinwohlگüter für sein Unternehmen relevant sind; welche Subjekte (Interessenträger) mit Blick auf diese Güter in ihren Rechten oder Interessen durch Aktivitäten des Unternehmens beeinträchtigt werden oder werden könnten,
- welche Risiken und Chancen mit diesen Gemeinwohlگütern für das Unternehmen verbunden sind,
- welche Risiken vom Unternehmen auf die Güter ausgehen oder ausgehen könnten.

Auf der Grundlage dieser Informationen sollte der Vorstand zum Zweiten seine **kurz-, mittel- und langfristigen Ziele** für die einzelnen relevanten Gemeinwohlگüter fixieren und sie sodann drittens in **entsprechende Schutzpolitiken** als Teil der Gesamtpolitik des Unternehmens transformieren. Zum Vierten sollte der Vorstand diese Schutzpolitiken zu ihrer Umsetzung in **Strategien** hinein fortschreiben und die **Widerstandskraft** dieser Politiken und Strategien gegen mögliche Beeinträchtigungen der zu schützenden Gemeinwohlگüter ausmessen (lassen). Diese Strategien sollten neben den umsetzenden Durchführungsmaßnahmen auch die Investitions- und Finanzierungspläne enthalten, die der Güterschutz erfordert. In Umsetzung dieser Schutzstrategien sollte der Vorstand fünftens **fortlaufend kontrollieren** (lassen), ob und wie sich die eigenen Aktivitäten des Unternehmens sowie die in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten auf die schutzbedürftigen Gemeinwohlگüter negativ auswirken, um ggf. Maßnahmen zu ergreifen, damit Nachteile vorbeugend vermieden oder, falls doch eingetreten, im Nachhinein wenigstens abgeschwächt, beendet oder beseitigt werden können. Soweit angezeigt, sollten tatsächlich eingetretene Nachteile den Vorstand zur Überprüfung veranlassen, ob seine Schutzstrategie oder gar -politik nachgesteuert werden sollte. →

III.

Aus diesem CSRD-Handlungsprogramm für den Vorstand folgt für den **Aufsichtsrat und dessen Einbindung in die Nachhaltigkeitspolitiken und -strategien**: Nach den aktiengesetzlichen Rahmenvorgaben wird der Vorstand den Aufsichtsrat mit der grundlegenden Ausrichtung des Unternehmens auf Nachhaltigkeit im Jahresrhythmus befassen, wenn er über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung berichtet. Dieser Politikbericht, der die vom Vorstand angestrebten Einzelziele ebenso umfasst wie die Strategien zu ihrer Erreichung samt den dafür erforderlichen Planrechnungen dient als Grundlage für die Beratungen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat über die künftige Entwicklung des Unternehmens. Da die CSRD nach ihrer Transformation in deutsches Recht diesen Politikbericht gewichtig mit Blick auf die Nachhaltigkeit anreichern wird, wird der künftige Schutz der Gemeinwohlgüter (vor dem Hintergrund des mit ihm bereits Erreichten) in den Beratungen zwischen den beiden Organen einen bedeutenden Platz einnehmen.

So wird der Aufsichtsrat sich mit dem Vorstand über die angestrebten Nachhaltigkeitsziele auch mit prüfend überwachendem Blick austauschen, ob alle relevanten Schutzgüter, Interessenträger, Risiken und Chancen mit den Zielen erfasst und mit der Unternehmenspolitik im Übrigen kohärent verknüpft sind. Gegenstand der Organberatung werden sodann die Strategien und Maßnahmen sein, die der Vorstand verfolgen will, um die Schutzziele erfolgreich zu erreichen. Beratungsgegenstand werden in diesem Zusammenhang zugleich die Investitionen in Anlagen, Programme, Personaleinsatz und Schulungen sowie deren Finanzierung sein, um jene Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, über die Vorstand und Aufsichtsrat Einvernehmen erzielt haben. Aus diesen Beratungen mag dann schließlich folgen, ob, inwieweit und in welche Richtung einzelne Nachhaltigkeitsstrategien oder gar Nachhaltigkeitspolitiken nachgesteuert werden sollten. In die unternehmensindividuelle Definition der Nachhaltigkeitspolitiken und -strategien ist der Aufsichtsrat mithin sehr früh schon mit unternehmerischer Verantwortlichkeit eingebunden. Diese seine Aufgabe ist so bedeutsam, dass sie keinem Aufsichtsrats-Ausschuss zur ersetzenden Erledigung übertragen werden darf.

Aus der mitunternehmerischen Verantwortung des Aufsichtsrats für den Gemeinwohlgüterschutz resultierende **Folgeaufgaben**: So wird er bei seiner Mitentscheidung über die Verwendung des Jahresüberschusses und damit über die Stärkung der Eigenkapitalbasis im Unternehmen zugleich darüber reflektieren, inwieweit Finanzmittel für Nachhaltiges künftig benötigt werden. Das hängt ebenso aufs Engste mit den Nachhaltigkeitspolitiken und -strategien zusammen wie die Implementierung der Vorstandsvergütung in ihrer Struktur, wenn es darum geht, eine Börsengesellschaft auf ihre langfristige und nachhaltige Entwicklung hin auszurichten. Ein besonderes Augenmerk könnte der Aufsichtsrat schon während seiner Beratungen mit dem Vorstand auf die kleinen und mittleren Unternehmen in der Wertschöpfungskette werfen. Sie drohen nämlich von Berichtsansforderungen des Unternehmens überfordert zu werden, die ihr Leistungspotenzial als kapitalmarktferne KMUs bei Weitem übersteigen. Da sie gesetzlich nicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet sind, könnte und sollte auch der Aufsichtsrat darauf hinwirken, dass sein eigenes Unternehmen sie nicht überfordert.

IV.

Da, wie dargelegt, die mitunternehmerische Verantwortung des Aufsichtsrats für die Nachhaltigkeitspolitiken und -strategien schon in der CSRD angelegt ist, wäre es verfehlt, das Engagement dieses Überwachungsorgans auf die Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts innerhalb des Lageberichts zu beschränken. Das muss der Aufsichtsrat auch, aber nachgeordnet und kann die technische Vorarbeit dem Prüfungsausschuss überlassen. Im Gesamtaufichtsrat fordert die Nachhaltigkeit eine dahingehend generelle Querschnittskompetenz aller Ratsmitglieder, ein Grundverständnis für die Herausforderungen der Nachhaltigkeit, nicht jedoch Spezialkenntnisse für die Berichterstattung zum Schutz der einzelnen Gemeinwohlgüter. Diese Detailinformationen liegen im Verantwortungsbereich der Rechnungsleger, in dem des Finanzvorstands und in dem des Gesamtvorstands mitsamt seinen Mitgliedern; dafür stehen diese mit ihrem Bilanzeid ein. Dagegen sollte der Aufsichtsrat den Nachhaltigkeitsbericht aus seinen besonderen Erfahrungen und Kenntnissen heraus durch kritisches Gegenlesen und aktives Fragen (*Hennrichs*) auf das Wesentliche konzentriert prüfen. So stehen seine unternehmerische Mitverantwortung für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens und seines Gemeinwohlgüterschutzes in Harmonie mit der Prüfungsaufgabe des Überwachungsorgans. ←



Wie viele planetare Grenzen sind bereits überschritten?

Diese und andere ESG-Fragestellungen beantwortet die KPMG ESG Academy

Gemeinsam mit renommierten wissenschaftlichen Expertinnen und Experten und in technologischer Zusammenarbeit mit Microsoft, haben wir die **KPMG ESG Academy** entwickelt. Unsere Online-Plattform bietet Unternehmen die Möglichkeit, alle Mitarbeitende zeitgemäß und effizient zu den wichtigsten ESG-Themenstellungen zu schulen. Denn eine erfolgreiche ESG-Transformation gelingt nur gemeinsam.

Jetzt die KPMG ESG Academy entdecken und ein Testmodul starten:
Scannen Sie den QR-Code.



<https://www.kpmgesgacademy.com/>

Der Klimawandel wird zu einem strategischen Werttreiber für Unternehmen

Autor: **Goran Mazar**

Die Herausforderungen des Klimawandels für Unternehmen sind immens: Einerseits müssen sie sich mit Vorgaben und Maßnahmen des Klimaschutzes auseinandersetzen und so einen Beitrag zu einer nachhaltigeren Wirtschaft leisten. Andererseits müssen sie Maßnahmen ergreifen, um das eigene Unternehmen vor Klimarisiken zu schützen, bspw. durch die strategische Auswahl von Produktionsstätten und Lieferanten. Und als letzter Baustein des Themenkomplexes erkennen immer mehr Unternehmen das Geschäftspotenzial von Lösungen, die die bereits eingetretenen Folgen des Klimawandels abmildern oder gar rückgängig machen. In diesem Zusammenhang ist Innovationsgeist und Unternehmertum gefragt. Dieser neue Dreiklang aus Anpassung, Schutz und neuen Lösungen macht den Klimawandel und seine Folgen zu einem unternehmenswertsteigernden – nicht mehr nur regulatorisch getriebenen – Thema. Denn die intensive strategische Auseinandersetzung mit dem Klimawandel und seinen Folgen hilft Unternehmen, sowohl die Anforderungen des Regulators als auch die Wünsche vonseiten der Kunden, Mitarbeitenden und breiten Öffentlichkeit nach »grünen/nachhaltigen« Produkten und Services sowie die Erwartungen der Shareholder und des Kapitalmarkts nach hoher Resilienz und langfristiger Wertsteigerung zu erfüllen. Aus diesem Grund sollten sich alle Unternehmen und insbesondere auch der Mittelstand dezidiert mit den Chancen, Risiken und Folgen, die sich aus dem Klimawandel ergeben, auseinandersetzen.

Die aktuelle **KPMG-Studie »Klimarisiken und Folgen des Klimawandels 2023«** zeigt auf, wie Unternehmen Klimarisiken aktuell bewerten, in ihrer Strategie berücksichtigen und wie sie schon heute im Hinblick auf die Reduzierung der Folgeschäden des Klimawandels aufgestellt sind.

INFORMATIONEN ZUR STUDIE



Für die Studie »Klimarisiken und Folgeschäden des Klimawandels 2023« haben KPMG und der VDMA 235 Entscheider:innen aus dem verarbeitenden Gewerbe mit Schwerpunkt Maschinen- und Anlagenbau sowie der Automobilindustrie in Deutschland befragt. Die Analyse zeigt auf, wie Unternehmen bereits heute im Hinblick auf Klimarisiken und Klimawandelfolgeschäden aufgestellt sind.

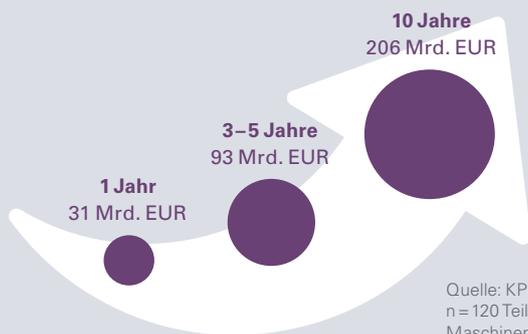
Mehr zum Thema: www.kpmg.de/ESG

Hier können Sie die Studie herunterladen:
Klimarisiken und Folgeschäden des Klimawandels 2023 – KPMG Deutschland



Exkurs: Ausblick Umsatzpotenzial für den Sektor Maschinen- und Anlagenbau

Herleitung des europäischen Umsatzpotenzials durch Lösungen zum Schutz vor Klimarisiken oder zur Minderung von Klimawandelfolgeschäden im Maschinen- und Anlagenbau



Quelle: KPMG in Deutschland, n = 120 Teilnehmende aus dem Maschinen- und Anlagenbau



»Ich bin fest davon überzeugt, dass es keine Alternative zur nachhaltigen Transformation gibt. Aus meiner Sicht bieten die Herausforderungen große Chancen und erfolgreiche Unternehmen werden langfristig mit Wertsteigerung und einer erhöhten Resilienz belohnt.«

Goran Mazar, Partner, EMA & German Head of ESG, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Zentrale Ergebnisse der Studie

Die Auswirkungen des Klimawandels und seiner Folgen sind bereits spürbar

45 Prozent der Unternehmen nehmen eine Veränderung der Nachfrage wahr, die auf Klimarisiken und deren Folgen zurückzuführen ist.

58 Prozent der Befragten beobachten Ressourcenknappheit im eigenen Wertschöpfungsnetzwerk.

Diskrepanz in Bezug auf den Klimawandel bei der Outside-in- und Inside-out-Betrachtung

28 Prozent der Teilnehmer sehen hohe Auswirkungen des Klimawandels, seiner Risiken und Folgen auf das eigene Unternehmen.

15 Prozent sehen den Einfluss des eigenen Unternehmens auf den Klimawandel als hoch an.

Ambitionen sind hoch, bei der Integration von Klimarisiken gibt es noch Handlungsbedarf

53 Prozent der Befragten formulieren ein hohes Ambitionslevel im Hinblick auf das eigene Klimamanagement.

Über **50 Prozent** berücksichtigen Klimarisiken und -folgeschäden nicht vollumfänglich im eigenen Risikomanagementsystem.

Potenziale für die Entwicklung von Lösungen zum Schutz vor Klimarisiken oder zur Minderung von Klimafolgeschäden sind hoch

73 Prozent der Teilnehmer sehen in der Entwicklung von Produkten und Services zur Minderung von Folgeschäden des Klimawandels zusätzliches Geschäftspotenzial.

43 Prozent der Befragten planen, 10 Prozent oder mehr ihres Jahresumsatzes in die »grüne Transformation« zu investieren.

5 Prozent der Unternehmen wären sogar bereit, auf Umsatz oder Marge zu verzichten, um Klimarisiken zu reduzieren.

Fazit: Das Thema Klimawandel wird zu einem umfassenden strategischen Thema, das sich aus drei Komponenten zusammensetzt:

Unternehmen müssen...

1. Regulatorische Anforderungen des Umwelt-/Klimaschutzes erfüllen und entsprechende Maßnahmen umsetzen und kommunizieren
2. Maßnahmen zum Schutz vor Klimarisiken definieren und in Prozesse/Systeme integrieren
3. Innovative Produkt-/Service-Lösungen zur Eindämmung von Klimawandelfolgeschäden entwickeln und zur Portfolioerweiterung oder als neues Geschäftsmodell etablieren ←

ESG-Transformation: Der weite Weg vom Marketing-Hype zum resilienten Operating Model Autor: Goran Mazar

In den vergangenen Jahren gab es in allen Sektoren große Fortschritte auf dem Weg zu einem nachhaltigeren Wirtschaften. Weltweit ist die Dringlichkeit zum Schutz der Umwelt und zur Stärkung von sozialen und Governance-Aspekten gestiegen. Wie bei vielen langfristig ausgerichteten Veränderungs- und Transformationsprozessen kommt nach ersten Erfolgen jedoch häufig eine Ermüdungsphase, bevor sich die Entwicklungen wieder in eine positive Richtung bewegen.

Aufgrund der aktuell herausfordernden Bedingungen mit politischer Unsicherheit, Kriegen und weltweiter Rezession scheinen sich viele Länder bei ESG-Themenstellungen in einer solchen Ermüdungsphase zu befinden. In den nächsten Monaten und Jahren wird es daher darum gehen, in den weltweiten ESG-Bemühungen nicht nachzulassen, sondern neue Ideen zu entwickeln und die Stellschrauben für eine nachhaltige Zukunft richtig zu justieren.

Welchen Beitrag können Wirtschaft, Unternehmen und Führungskräfte leisten, um die ESG-Transformation weiter konsequent zu unterstützen und als wichtige Business-Disziplin langfristig im Unternehmen zu verankern? Und welche Vorteile ergeben sich aus dieser Strategie für die Unternehmen?



Goran Mazar, Partner,
EMA & German Head of ESG,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Neue Rahmenbedingungen des Wirtschaftens

Der Klimawandel, Umweltverschmutzung und Ressourcenraubbau, aber auch politische Unsicherheit, Kriege, die Pandemie sowie die Überalterung der Bevölkerung oder Migrationswellen sind die Krisen unserer Zeit. All diese Themen betreffen jede/n Einzelne/n von uns in mehr oder weniger starkem Ausmaß. Im privaten Umfeld kann jeder und jede selbst entscheiden, welchen Beitrag er/sie zu einem nachhaltigeren Leben zu leisten bereit ist. Im Geschäftsumfeld ist die Situation anders. Das im Westen vorherrschende Wirtschaftssystem des Kapitalismus war in den vergangenen Jahrzehnten wenig auf Überlegungen zu mehr Nachhaltigkeit oder umfassendem sozialen Engagement ausgerichtet. Wert- und Gewinnsteigerung sind in diesem System zentrale Parameter. Vor diesem Hintergrund wurden ESG-Themenstellungen bis vor einigen Jahren von vielen Unternehmen – wenn überhaupt – eher als Marketinginstrument genutzt, um sich zumindest vorgeblich den veränderten Erwartungshaltungen der Kunden anzupassen. Erst konsequente Vorgaben durch die Politik und der ständig steigende Druck durch Medien und Öffentlichkeit haben ein echtes Umdenken angestoßen. Trotzdem sehen viele Unternehmen ESG-Vorgaben eher noch als Last denn als Chance. Diese Sichtweise sollte revidiert werden, denn eine erfolgreiche ESG-Transformation kann Unternehmen langfristig resilienter und erfolgreicher machen.

ESG-Transformation als Werttreiber

Tatsache ist: Die ESG-Transformation der Wirtschaft erfordert Investitionen und Ressourcen, verursacht also Kosten und bindet Zeit. Doch es gibt keine Alternative, wir müssen jetzt handeln! Auf lange Sicht unterstützt die erfolgreiche Transformation die Zukunftsfähigkeit jedes Unternehmens und die Anfangsinvestitionen werden sich auch wirtschaftlich lohnen, wie unsere aktuelle Studie zu Klimarisiken (vgl. Seite 22 f.) aufzeigt.



Ein pragmatischer, unaufgeregter Ansatz im Hinblick auf die ESG-Transformation ist vor diesem Hintergrund sinnvoll, denn Veränderungen, neue Herausforderungen und die Anpassung daran gehörten schon immer zum erfolgreichen Wirtschaften dazu. In der Praxis gibt es viele positive Beispiele einer gelungenen Transformation, die zudem eine sehr motivierende, inklusive Reise für alle Beteiligten ist. Für viele Unternehmen kann es sogar richtiggehend revitalisierend sein, sich dem eigenen Purpose zuzuwenden. Beispielsweise können so die verschiedenen Altersgruppen im Unternehmen verbunden werden. Denn nicht nur Millennials und die sog. GenZ sind an Nachhaltigkeit interessiert, sondern auch die älteren Mitarbeitenden, wie verschiedene Studien zeigen.

Es geht also immer darum, die nachhaltige Transformation als Wertschöpfungsquelle zu erkennen und multidimensionalen Wert für viele Anspruchsgruppen, wie z. B. Mitarbeitende, Kunden und die Öffentlichkeit, zu schaffen – und nicht nur den Profit für einige wenige Shareholder zu maximieren.

Konkret zeigt sich dieser Ansatz beim Umgang der Unternehmen mit Lieferanten und Partnern im Ökosystem. Werden diese auf dem Weg eingebunden, können sowohl Kundenerwartungen besser erfüllt als auch langfristige, auf gemeinsamen Werten basierende Lieferketten sichergestellt werden. Für Unternehmen ist das ein wichtiger Hebel, um sich im Kampf um Ressourcen zu positionieren und Kosten (z. B. aus Verletzung von Menschenrechtsregularien) zu senken. Ein weiteres Beispiel ist die intensive Beschäftigung mit dem Thema Klimawandel und möglichen Folgeschäden, um unliebsame Überraschungen im Hinblick auf mangelnden Versicherungsschutz oder erhöhte Versicherungsprämien zu verhindern. Die Berücksichtigung von Klimarisiken wird zukünftig ein wichtiger Gesichtspunkt bei Entscheidungen über den Standort, die Lieferkette und Investitionen sein. So können Kosten optimiert und die Resilienz des Unternehmens langfristig erhöht werden.

Strukturierter Ansatz unterstützt die erfolgreiche Positionierung von ESG als neue Business-Disziplin

Unternehmen sollten die ESG-Transformation ganzheitlich über alle Bereiche und ESG-Themenstellungen hinweg betrachten. Über einen fünfstufigen, strukturierten Ansatz können Unternehmen die ESG-Transformation strategisch und operativ zum Erfolg führen und langfristig in alle Unternehmensprozesse und -systeme integrieren. Folgende Aspekte sollten dazu berücksichtigt werden:

1. Die große Herausforderung zu Beginn ist oft, einen Gesamtüberblick über die mit ESG-Themen verbundenen Chancen und Risiken zu erhalten. Unternehmen sollten daher im ersten Schritt analysieren, welchen Einfluss die Themen Klima und Umwelt, soziale Aspekte (bspw. Diversity-Fragestellungen) und die Governance-Vorgaben auf das eigene Geschäftsmodell haben.
2. Auf dieser Basis wird eine ESG-Strategie mit Business Cases entwickelt, die hilft, konkrete Maßnahmen zu identifizieren, zu integrieren und deren Auswirkungen zu messen. Langfristig steigert dies den Unternehmenswert und erhöht die Resilienz.
3. Zentraler Aspekt ist dabei, die regulatorischen Vorgaben und die Anforderungen an das Reporting zu berücksichtigen.
4. Eine geeignete Governance (Grundsätze der Unternehmensführung) wird darauf aufbauend aufgesetzt, um die Vorgaben in der Organisation und damit den operativen Systemen und Prozessen zu verankern. Um die Unterstützung der Belegschaft sicherzustellen, wird diese Transformation mit einem Change-Management-Ansatz hinterlegt, um über etablierte und aus anderen Veränderungssituationen gelernte Vorgehensweisen und Erfahrungen für die erfolgreiche ESG-Transformation zu nutzen.
5. Da eine erfolgreiche ESG-Transformation zudem sehr stark von der Erfassung und Analyse der relevanten Daten und KPIs abhängt, müssen die geeigneten IT-Systeme sowie mögliche Partnerschaften mit entsprechenden Technologie-Anbietern frühzeitig evaluiert und in der Gesamtbetrachtung integriert werden.

Unsere Erfahrungen zeigen, Unternehmen, die sich über alle Bereiche hinweg strukturiert und strategisch mit dem Thema ESG beschäftigen, können zeitnah die Weichen für Wettbewerbsvorteile stellen, die Unternehmensresilienz erhöhen und alle Stakeholdererwartungen umfassend erfüllen. Den Weg vom Marketing-Hype zum resilienten Operating Model mitzugehen, wird sich also für die meisten Unternehmen auszahlen.

Wir empfehlen Aufsichtsräten daher, die gewählte Vorgehensweise mit dem Vorstand zu diskutieren und ggf. anzupassen. ←

ESG-Ziele in der Vergütung – bald für alle?

Autoren: **Prof. Dr. Christian Arnold, LL.M. (Yale)**, **Dr. Julia Herzberg** und **Dr. Ricarda Zeh, LL.M. (Columbia)**

Seit 1.1.2020 ist die Vorstandsvergütung börsennotierter Gesellschaften auf eine »nachhaltige und langfristige« Entwicklung auszurichten.¹ Bereits 2021 hatten zahlreiche DAX40-, MDAX- und SDAX-Unternehmen ESG-Ziele in die variable Vergütung ihrer Vorstandsmitglieder integriert.² Die Bedeutung von ESG-Zielen in der Vorstandsvergütung hat seither zugenommen. Die Entwicklungen auf europäischer Ebene lassen vermuten, dass die Bedeutung von ESG-Zielen über die Vergütung von Vorstandsmitgliedern börsennotierter Unternehmen hinaus künftig steigen wird. Dieser Beitrag knüpft an den Beitrag der Autoren in Audit Committee Quarterly IV/2022, S. 36–39 an und gibt ein Update zu den aktuell für die Praxis relevantesten Fragen.



¹ Dazu Arnold/Herzberg/Zeh, ACQ IV/2022, S. 36 (37); Arnold/Herzberg/Zeh, AG 2021, S. 141 Rn. 2

² Arnold/Herzberg/Zeh, ACQ IV/2022, S. 36 (37)

Prof. Dr. Christian Arnold, LL.M. (Yale), ist Partner der Kanzlei Gleiss Lutz in Stuttgart und Honorarprofessor an der Universität Mannheim. Beratungsschwerpunkte: individuelles und kollektives Arbeitsrecht, Dienstverträge mit Vorstandsmitgliedern, Vorstandsvergütung und ESG



Dr. Ricarda Zeh, LL.M. (Columbia), ist assoziierte Partnerin der Kanzlei Gleiss Lutz in Stuttgart. Beratungsschwerpunkte: individuelles und kollektives Arbeitsrecht, Dienstverträge mit Vorstandsmitgliedern, Vorstandsvergütung und ESG



Dr. Julia Herzberg ist Counsel der Kanzlei Gleiss Lutz in Düsseldorf und Fachanwältin für Arbeitsrecht. Beratungsschwerpunkte: individuelles und kollektives Arbeitsrecht, Dienstverträge mit Vorstandsmitgliedern, Vorstandsvergütung und ESG

ESG-Ziele in den Vorstandsvergütungssystemen der DAX-Unternehmen

Ein Blick in die Praxis zeigt, dass sich die bereits beobachteten Entwicklungen³ manifestiert haben. Nach verschiedenen Studien haben inzwischen ca. 85 Prozent der DAX40-, MDAX- und SDAX-Unternehmen ESG-Ziele in ihrer variablen Vergütung verankert.⁴ Die Leitlinien der institutionellen Investoren und Stimmrechtsberater sind weiterhin insgesamt zurückhaltend formuliert, wobei sie ESG-Ziele in der Vorstandsvergütung erwarten. Insbesondere die jährliche Vorlage des Vergütungsberichts zur Billigung an die Hauptversammlung bietet die Möglichkeit, das zugrunde liegende Vergütungssystem sowie Art und Umfang, wie ESG-Ziele berücksichtigt werden, zu kritisieren. Dementsprechend werden in Hauptversammlungen detaillierte Fragen zu ESG-Zielen in der Vorstandsvergütung gestellt, häufig verbunden mit der Forderung, ESG-Ziele stärker zu gewichten (z. B. mindestens 20 Prozent in STI und LTI), messbare quantitative Ziele zu wählen und diese auch in die langfristige variable Vergütung zu implementieren. Nimmt ein börsennotiertes Unternehmen keine ESG-Ziele in die Vorstandsvergütung auf, riskiert es zudem, in Bewertungssystemen zur Corporate Governance schlecht bewertet zu werden.

Update zur praktischen Umsetzung von ESG-Zielen in der Vorstandsvergütung

Bei der Frage, wie ESG-Ziele in der variablen Vergütung umzusetzen sind, besteht weiterhin ein breiter Gestaltungsspielraum.⁵ In der Praxis kristallisieren sich jedoch zunehmend folgende Leitprinzipien und »Trends« heraus:

1. Auswahl von ESG-Zielen

Die Tendenz, dass Umweltziele und soziale Ziele die Vergütungspraxis dominieren⁶, setzt sich fort.⁷ Das hat unseres Erachtens verschiedene Gründe. Das Thema Umwelt spielt in der gesellschaftlichen Debatte und in der europäischen Gesetzgebung eine große Rolle. Soziale Ziele wie die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sind häufig leicht zu definieren und zu messen, bspw. durch etablierte Kennzahlen oder Befragungen. Viele Unternehmen haben damit bereits vor dem ARUG II Erfahrungen gesammelt. Das soziale Thema Diversität ist zudem – ähnlich wie das Thema Umwelt – ein aktuell sehr wichtiges Thema.

Dass das Kriterium der Governance für die Vorstandsvergütung weiterhin eine untergeordnete Rolle spielt, dürfte an den Schwierigkeiten liegen, sinnvolle Ziele in diesem Bereich zu setzen. →

³ Arnold/Herzberg/Zeh, ACQ IV/2022, S. 36 (37); Arnold/Herzberg/Zeh, AG 2021, S. 141 (142) Rn. 5

⁴ Schmidt/Pacher, ZCG 2022, S. 112 unter Analyse der Einladungen zur Hauptversammlung aus den Jahren 2020 und 2021. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen die BDO-Studie »Nachhaltigkeit im Wandel« 2022 (abrufbar unter Studie: Nachhaltigkeit auf Vorstandsebene angekommen – BDO) und Beile/Schmid, I.M.U. Mitbestimmungsreport Nr. 75, 2/2023.

⁵ Zum Stand Ende 2022 Arnold/Herzberg/Zeh, ACQ IV/2022, S. 36 (38)

⁶ Arnold/Herzberg/Zeh, ACQ IV/2022, S. 36 (38)

⁷ Schmidt/Pacher, ZCG 2022, S. 112 (113); Schmidt/Flottmann/Pacher, ZCG 2023, S. 5 (6)

Gute Unternehmensführung und Compliance sind Grundvoraussetzungen und daher als Element der Incentivierung eher ungeeignet. Gute Unternehmensführung ist zudem weniger ein strategisches Ziel⁸, sodass eine Verbindung von Unternehmensstrategie und Vergütung schwerer fällt. Dass ESG-Ziele aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden, wird zunehmend gefordert⁹. So kann die Nachhaltigkeitsperspektive mit dem finanziellen Erfolg des Unternehmens verbunden werden¹⁰. Die Verbindung von Strategie und variabler Vergütung ist bereits im Gesetz angelegt. Denn gemäß § 87a Abs. 1 S. 1 Nr. 4 AktG sind im Vergütungssystem nicht nur alle finanziellen und nichtfinanziellen Leistungskriterien für die Gewährung variabler Vergütungsbestandteile anzugeben, sondern auch eine Erläuterung, wie die Kriterien zur Förderung der Geschäftsstrategie und zur langfristigen Entwicklung der Gesellschaft beitragen. Um beschreiben zu können, wie die ESG-Kriterien zur Förderung der Geschäftsstrategie und zur langfristigen Entwicklung der Gesellschaft beitragen, ist ein entsprechender Konnex erforderlich.

2. Definition von ESG-Zielen und jährliche Zielsetzung

Das Gesetz stellt an die Angabe und Erläuterung von ESG-Zielen in § 87a und § 162 AktG dieselben Anforderungen wie an »klassische« finanzielle Ziele. ESG-Ziele werden jedoch oftmals in den Vergütungssystemen weniger konkret und detailliert angegeben. Häufig werden nur bestimmte Zielkategorien aufgeführt, aus denen der Aufsichtsrat jährlich wählt.¹¹ Hiergegen bestehen keine Bedenken, wenn zum einen die ausgewählten Ziele konkret festgelegt und mit Zielerreichungskurven verknüpft und zum anderen die gewählten ESG-Ziele im Vergütungsbericht nachträglich erläutert werden. Die Aufnahme von ESG-Zielen sollte jedoch nicht dazu führen, dass dem Aufsichtsrat weitere diskretionäre Elemente an die Hand gegeben werden¹² und von dem Prinzip der Empfehlungen G.7 bis G.9 DCGK abgewichen wird, d. h. Zielfestlegung vor Beginn des Geschäftsjahrs und Berechnung der Zielerreichung anhand der zuvor festgelegten Maßstäbe nach Ablauf des Geschäftsjahrs.

8 Schmidt/Pacher, ZCG 2022, S. 112 (113)

9 So bspw. Union Investment, Proxy Voting Policy 2023, Die Abstimmungsrichtlinien von Union Investment, S. 5 (abrufbar unter https://cdn.dam.union-investment.de/545679_PVP_2023_230316_D.pdf): »[...] Integration von [...] ESG-Zielen [...], die sich aus der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens ergeben [...]«

10 Schmidt/Pacher, ZCG 2022, S. 112 (113)

11 Arnold/Herzberg/Zeh, ACQ IV/2022, S. 36 (38)

12 So die Kritik von *Bebchuk/Tallarita*, The perils and questionable promise of ESG-based compensation, *Journal of Corporation Law*, Volume 48, 2022, S. 37 ff.

Allerdings muss bei der Definition von ESG-Zielen und der jährlichen Zielsetzung beachtet werden, dass die für die finanziellen Ziele verwendeten Zielerreichungskurven nicht notwendigerweise auf ESG-Ziele passen. So kann z. B. das Ziel der Geschlechterparität auf einer bestimmten Managementebene im Grundsatz nicht übererfüllt werden.

ESG-Ziele für alle Mitglieder der Unternehmensleitung?

1. Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CS3D

Die EU-Kommission hat am 23. Februar 2022 den Entwurf einer EU-Nachhaltigkeitsrichtlinie (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD bzw. CS3D) vorgelegt.¹³ Ziel der Richtlinie ist es, durch Nachhaltigkeitspflichten von Unternehmen in der Lieferkette Umwelt und Menschenrechte zu schützen, aber auch den Klimaschutz zu stärken.

Der finale Wortlaut der CS3D war zwei Jahre lang politisch umstritten. Nach längeren Trilog-Verhandlungen einigten sich die Europäische Kommission, das EU-Parlament und der Rat der Europäischen Union am 14. Dezember 2023 zunächst. In der aus dem Trilog-Verfahren hervorgegangenen Fassung¹⁴ enthielt Art. 15 der Richtlinie eine Bestimmung, nach der bestimmte Unternehmen die Vergütung ihrer Geschäftsleiter mit Klimazielen verknüpfen müssen.

Nach heftigen politischen Diskussionen und u. a. einer Enthaltung der deutschen Regierung im Rat der Europäischen Union wurde der im Trilog-Verfahren erarbeitete Entwurf noch einmal angepasst. Der finale Entwurf der CS3D vom 15. März 2024¹⁵ sieht zwar weiterhin in Art. 15 vor, dass Unternehmen einen Plan aufstellen, mit dem sie sicherstellen, dass das Geschäftsmodell und die Strategie des Unternehmens mit der Begrenzung der Erderwärmung auf 1,5°C gemäß dem Pariser Klimaschutzübereinkommen ver-

13 European Commission, Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937, 23.2.2022

14 European Parliament and Council of the European Union, Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937, 14.12.2023

15 Council of the European Union, Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 – Letter to the Chair of the JURI Committee of the European Parliament, 15.3.2024

einbar sind. Entfallen ist jedoch die Regelung, wonach der Umsetzung dieses Klimaschutzplans bei der Festlegung der variablen Vergütung der Mitglieder der Unternehmensleitung gebührend Rechnung getragen werden soll. Die Entwicklung der CS3D zeigt, dass die Verknüpfung von ESG-Zielen und der Vergütung von Geschäftsleitern auf EU-Ebene präsent ist. Auch ohne die explizite Pflicht, Klimaziele in die Vergütung der Geschäftsleitung aufzunehmen, ist davon auszugehen, dass Klimaziele in der Vergütung von Geschäftsleitern künftig eine größere Rolle spielen dürften. Denn die Pflicht von Unternehmen, einen Klimaschutzplan aufzustellen und die Pflicht der Geschäftsleitung, diesen umzusetzen, legt es nahe, über die Vergütung eine Incentivierung zur Umsetzung des Klimaschutzplans zu schaffen. Insbesondere, weil Unternehmen über solche umweltbezogenen Incentivierungen künftig verstärkt berichten müssen.

2. Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD

Ein weiterer Impuls könnte nämlich durch die am 5.1.2023 in Kraft getretene CSRD¹⁶ gesetzt werden. Die CSRD führt zu umfangreicheren Pflichten zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie wird flankiert von den European Sustainability Reporting Standards (»ESRS«), die die EU-Kommission als delegierte Rechtsakte erlassen hat und die für die berichtspflichtigen Unternehmen unmittelbar verpflichtend sind. Zwar handelt es sich formal um reine Berichtsvorgaben. De facto implizieren jedoch viele der sehr detaillierten Berichtsvorgaben Handlungspflichten (auch) zur Vergütung. Dies gilt insbesondere für Art. 19a CSRD, wonach »Angaben über das Vorhandensein von mit Nachhaltigkeitsaspekten verknüpften Anreizsystemen, die Mitgliedern der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane angeboten werden«, zu machen sind. Der Referentenentwurf des Bundesministeriums der Justiz vom 22. März 2024 zur Umsetzung der CSRD¹⁷ sieht entsprechend vor, dass künftig gemäß § 289c Abs. 2 Nr. 5 HGB-E im Nachhaltigkeitsbericht anzugeben sind: »Angaben über das Vorhandensein von mit Nachhaltigkeitsaspekten verknüpften Anreizsystemen, die Mitgliedern der Geschäftsführungs-, Aufsichts- oder Verwaltungsorgane angeboten werden«. Nachhaltigkeitsaspekte sind dabei definiert als Umwelt-,

Sozial- und Menschenrechtsfaktoren sowie Governance-Faktoren, § 289c Abs. 1 Satz 2 HGB-E. Auch die ESRS thematisieren nachhaltigkeitsbezogene Leistungen in Anreizsystemen.

IV. Fazit

Auch 2023 waren ESG-Ziele eines der dominierenden Themen der Vorstandsvergütung. Zu der Frage, »wie« ESG-Ziele in Vorstandsvergütungssysteme integriert werden können, bilden sich in der Praxis zunehmend konkretere Standards heraus. Insbesondere fordert der Markt eine bewusstere Auswahl der ESG-Kriterien. Es sollte darauf geachtet werden, die ESG-Ziele aus der Unternehmensstrategie abzuleiten. Die Entwicklungen auf europäischer Ebene lassen erwarten, dass künftig auch nichtbörsennotierte Unternehmen freiwillig ESG-Ziele in die Vergütung aufnehmen werden¹⁸. Hierfür kann auf die umfangreichen Erfahrungen zur Zielauswahl und Zielfestlegung der letzten vier Jahre im Bereich der Vorstandsvergütung zurückgegriffen werden. ←

¹⁶ Richtlinie 2022/2464/EU. Die Mitgliedstaaten haben 18 Monate Zeit, die Richtlinie in nationales Recht umzusetzen.

¹⁷ Referentenentwurf des Bundesministeriums der Justiz zum 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, (S. 9)

¹⁸ So auch Köckeritz, NZG 2023, S. 1341

ESG-Incentivierung in der Vorstandsvergütung Autor: Prof. Dr. Christoph Teichmann

Über den angemessenen Preis einer Leistung sollte in einer freien Wirtschaftsordnung der Markt entscheiden. Die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung ist daher eine Angelegenheit, in die sich der Gesetzgeber grundsätzlich nicht einmischt. Dass er dies vor einigen Jahren doch getan hat, lag zunächst an Corporate Governance-Defiziten, wie sie nicht zuletzt in der Finanzkrise 2007/2008 zutage getreten sind. *Pay without Performance*, wie es die Harvard-Professoren *Bebchuk* und *Fried* schon 2004 kritisiert hatten, sollte es nicht mehr geben. Mit der Gesetzesreform von 2009 führte der Gesetzgeber daher gewisse Angemessenheitskriterien für die Vorstandsvergütung ein und machte sie zur Angelegenheit des gesamten Aufsichtsrats. Seitdem ist es nicht mehr zulässig, das Thema auf einen beschließenden Ausschuss zu delegieren.¹ Für die Festlegung der Vorstandsvergütung ist nunmehr zwingend das Plenum zuständig.

Als wichtiges Steuerungsinstrument in der Hand des Aufsichtsrats wird die Vorstandsvergütung in jüngerer Zeit auch in den Dienst der Nachhaltigkeit gestellt. Seit dem Jahre 2019 muss der Aufsichtsrat bei börsennotierten Gesellschaften die Vergütungsstruktur auf eine »nachhaltige und langfristige« Entwicklung der Gesellschaft ausrichten.² Die Gelehrten streiten zwar über die Verbindlichkeit dieser Aussage, doch die Praxis hat sich schon längst auf sie eingestellt und auch bereits erste Leitlinien für eine *best practice* der ESG-Incentivierung entwickelt.

Gesetzliche Ausgangslage: »nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft«

Über die Frage, was unter einer »nachhaltigen und langfristigen Entwicklung« im Sinne des § 87 Abs. 1 S. 2 AktG zu verstehen ist, herrscht in der Rechtswissenschaft keine Einigkeit. Dies erklärt sich zumindest teilweise aus der Entstehungsgeschichte der Norm. Zunächst hatte der Gesetzgeber mit der Reform von 2009 auf den »short termism« der Vergütungssysteme reagiert, den er für die weltweite Finanzkrise verantwortlich machte. Damals wurde in § 87 AktG die Verpflichtung aufgenommen, die Vergütungsstruktur bei börsennotierten Gesellschaften auf eine »nachhaltige Unternehmensentwicklung« auszurichten. Wissenschaft und Praxis interpretierten dies lediglich als Verpflichtung auf eine »langfristige« Unternehmensentwicklung, von ökologischen Zielen war seinerzeit noch nicht die Rede.

Zehn Jahre später stand die Vorschrift erneut auf dem Prüfstand. Deutschland musste die neue EU-Aktionärsrechterichtlinie umsetzen (sog. ARUG II von 2019). Die Richtlinie spricht nicht von nachhaltiger, sondern von »langfristiger« Unternehmensentwicklung. Daher wollte die Bundesregierung in § 87 Abs. 1 S. 2 AktG das Wort »nachhaltig« durch »langfristig« ersetzen – so wie man es in der Unternehmenspraxis ohnehin immer verstanden hatte. Erst im Rechtsausschuss des Bundestags kam das Thema der Nachhaltigkeit auf den Tisch. Der Begriff der Nachhaltigkeit hat bekanntlich in jüngerer Zeit einen Bedeutungswandel durchlaufen. Man versteht darunter mittlerweile insbesondere die ökologischen und sozialen Aspekte der Unternehmenspolitik. Und der Rechtsausschuss wollte diesen Aspekt nicht unter den Tisch fallen lassen. Daher ist in der endgültigen Fassung des Gesetzes von der Ausrichtung an einer langfristigen und nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft die Rede. Die Doppelung »nachhaltig und langfristig« solle verdeutlichen, so der Rechtsausschuss, dass der Aufsichtsrat bei der Festsetzung der Vergütung **»auch soziale und ökologische Belange** in den Blick zu nehmen« habe.³

1 § 107 Abs. 3 S. 7 AktG

2 § 87 Abs. 1 S. 2 AktG

3 Bundestags-Drucksache 19/15153, S. 62



Erstaunlicherweise halten weite Teile der rechtswissenschaftlichen Literatur diese Vorgabe für unverbindlich. Man könne soziale und ökologische Belange auch »in den Blick nehmen«, ohne dass dies in der Vergütungsstruktur Niederschlag finden müsse.⁴ Es reiche daher aus, wenn die Vergütungsstruktur wie bisher auf eine langfristige Entwicklung ausgerichtet sei. Dem wird man entgegenhalten müssen, dass der Wortlaut des Gesetzes eindeutig ist: Die Vergütungsstruktur »ist bei börsennotierten Gesellschaften auf eine *nachhaltige und langfristige* Entwicklung der Gesellschaft auszurichten«.⁵ Das lässt die Annahme, man könne auf eines der beiden Elemente einfach verzichten, sprach-

lich kaum zu.⁶ Der **Deutsche Corporate Governance Kodex** hat demgemäß die Formulierung des Gesetzes vollständig in seinem Grundsatz 24 aufgenommen⁷; mit den Grundsätzen gibt der Kodex jeweils die geltende Rechtslage wieder.⁸ Aus ihr leitet der Kodex außerdem die Empfehlung ab, im Vergütungssystem festzulegen, »welche finanziellen und nichtfinanziellen Leistungskriterien für die Gewährung variabler Vergütungsbestandteile maßgeblich sind«.⁹ →

4 In diesem Sinne bspw. Koch, Aktiengesetz, 17. Aufl., 2023, § 87 Rn. 25

5 Hervorhebungen durch Verfasser

6 Ebenso Velte, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 2020, S. 12, 14: Nichtfinanzielle Parameter müssen »zwingend« einbezogen werden.

7 Deutscher Corporate Governance Kodex, S. 17 (www.dcgk.de)

8 Ebda., S. 2

9 Ebda., S. 17

Zweifellos genießt der Aufsichtsrat bei der Festlegung der Vergütungsstruktur einen großen Gestaltungsspielraum. Darin sind sich alle Kommentatoren einig. In welchem Umfang die Nachhaltigkeit in die Vergütungsstruktur einfließt und welche Variablen dafür gewählt werden, bleibt dem **pflichtgemäßen Ermessen** des Aufsichtsrats überlassen. Selbst wenn man mit einigen Autoren die Festlegung von Nachhaltigkeitskriterien nicht für zwingend hält, wohl aber eine pflichtgemäße Prüfung verlangt, dürfte das konkrete Ergebnis dasselbe sein – denn es erscheint kaum denkbar, dass ein Aufsichtsrat in der heutigen Zeit nach pflichtgemäßer Prüfung zu dem Schluss gelangt, der Aspekt der Nachhaltigkeit sei für das eigene Unternehmen gänzlich irrelevant.

Weite Verbreitung von ESG-Incentivierung in der Praxis

Der Streit der Rechtsgelehrten ist das eine, die Handhabung in der Praxis das andere. Mittlerweile machen wohl alle im **DAX** und im **MDAX** notierten Gesellschaften zumindest einen Teil der variablen Vergütung davon abhängig, dass bestimmte Nachhaltigkeitsziele erreicht werden.¹⁰ In anderen europäischen Ländern lässt sich dieselbe Entwicklung beobachten; die meisten börsennotierten Gesellschaften haben Nachhaltigkeitsziele in ihre Vergütungssysteme aufgenommen.¹¹

Orientierung bieten die **Leitlinien** für eine nachhaltige Vorstandsvergütung, die ein Arbeitskreis aus Aufsichtsratsmitgliedern, institutionellen Investoren und Wissenschaftler:innen formuliert hat.¹² Hilfreich ist sodann der **ESG-Vergütungsscore**, den die Ökonomin *Christina E. Bannier* entwickelt hat, um die Vergleichbarkeit der Vergütungssysteme zu erhöhen.¹³ Internationale Stimmrechtsberater, an denen sich viele institutionelle Investoren orientieren, haben das Thema gleichfalls aufgegriffen.¹⁴ Ebenso betont die Arbeitnehmerseite das Potenzial von ESG als Steuerungsinstrument für die Unternehmenspolitik.¹⁵

¹⁰ *Arnold/Herzberg/Zeh*, AG 2021, S. 141, 142 (Rz. 5) konstatieren dies bereits für 2020, mittlerweile dürfte das Phänomen noch weitere Verbreitung gefunden haben.

¹¹ Vgl. *Glass Lewis*, Policy Guidelines, Continental Europe, 2023, S. 44: »the vast majority of European large- and mid-cap companies have now included specific E&S indicators in at least one of their incentive plans« (www.glasslewis.com)

¹² Die Leitlinien wurden veröffentlicht als White Paper »Nachhaltigkeit, ESG-Ziele und deren Verankerung in der Vorstandsvergütung« (<http://www.leitlinien-vorstandsverguetung.de/>).

¹³ *Christina Bannier zu Nachhaltigkeitskomponenten in der Vorstandsvergütung – Wirtschaftswissenschaften* (uni-giessen.de)

¹⁴ Vgl. *Glass Lewis*, Policy Guidelines, Continental Europe, 2023, S. 44 (www.glasslewis.com)

¹⁵ *Beile/Schmid*, Nachhaltigkeitskriterien der Vorstandsvergütung, Mitbestimmungsreport Nr. 75, 2/2023 (abrufbar unter www.boeckler.de)

Welche Kriterien für ein bestimmtes Unternehmen festgelegt werden, entzieht sich weitgehend der rechtlichen Bewertung. Es geht vorrangig darum, diejenigen Aspekte zu identifizieren, die für das eigene Geschäftsmodell wesentlich sind. Versteht man die Nachhaltigkeit im Sinne der Gesetzesbegründung als eine Bündelung von **»sozialen und ökologischen Belangen«** eröffnet sich eine breite Palette von Kriterien, an die variable Vergütungselemente angeknüpft werden können.¹⁶ Entsprechend vielfältig sind die Modelle, die sich in der Praxis finden lassen. Soziale Themen können bspw. Mitarbeiterzufriedenheit, Diversity oder Frauenförderung sein; als ökologische Aspekte kommen CO₂-Emissionen, umweltschonende Produktionsweisen oder die Verwendung von erneuerbaren Energien in Betracht.

»Best Practice« der ESG-incentivierten Vergütung

Ungeachtet der inhaltlichen Freiheit, die das Gesetz gewährt, ergeben sich aus den bisherigen Erfahrungen und den verschiedenen Stellungnahmen doch einige Orientierungspunkte für eine *best practice* der nachhaltigkeitsorientierten Vorstandsvergütung.

1. Zentral ist erstens eine enge Verknüpfung der ESG-Ziele mit der übergeordneten **Geschäftsstrategie**.¹⁷ Es überzeugt Investoren kaum, wenn ESG-Kriterien nur als Feigenblatt im Vergütungssystem auftauchen und keinen Bezug zur allgemeinen Unternehmenspolitik aufweisen. Was für das System der Vorstandsvergütung insgesamt gilt, betrifft auch die Nachhaltigkeit: Die Vergütungsanreize sollten einem ganzheitlichen Ansatz folgen und auf die allgemeine Unternehmenspolitik abgestimmt sein. Daher erwartet der Stimmrechtsberater *Glass Lewis* von den Unternehmen eine transparente Darstellung, anhand derer Aktionärinnen und Aktionäre nachvollziehen können, wie sich vergütungsbezogene Nachhaltigkeitskriterien in die allgemeine Unternehmensstrategie einfügen.¹⁸ Auch der Arbeitskreis zur nachhaltigen Vorstandsvergütung betont die Notwendigkeit **»unternehmensspezifischer und strategierelevanter ESG-Ziele«**, die sich »im Sinne eines holistischen Verständnisses aus dem Unternehmensinteresse ableiten«.¹⁹ Hierzu sollte

¹⁶ Vgl. den Überblick bei *Arnold/Herzberg/Zeh*, AG 2021, S. 141, 143 ff. sowie *Beile/Schmid*, S. 4

¹⁷ *Bannier* spricht in ihrem ESG-Vergütungsscore (o. Fn. 13) von der »Strategie-Dimension«, die mit einem Gewicht von 25 Prozent in den Score einfließt.

¹⁸ *Glass Lewis*, Policy Guidelines, Continental Europe, 2023, S. 44 (www.glasslewis.com)

¹⁹ Leitlinien (o. Fn. 12), S. 4; vergleichbar: die von *Beile/Schmid*, (o. Fn. 15), S. 6, formulierten Anforderungen



Prof. Dr. Christoph Teichmann ist Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Deutsches und Europäisches Handels- und Gesellschaftsrecht an der Universität Würzburg. Er ist Mitglied der Informal Company Law Expert Group (ICLEG) zur Beratung der Europäischen Kommission in Fragen des Gesellschaftsrechts. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR) und Mitherausgeber sowie Co-Schriftleiter des European Company and Financial Law Review (ECFR). Als Mitglied in verschiedenen internationalen Arbeitskreisen, u. a. zum European Model Company Act (EMCA) und zum Europäischen Wirtschaftsgesetzbuch, beteiligt er sich aktiv an der Verbesserung und Weiterentwicklung des Europäischen Wirtschaftsrechts.

ermittelt werden, welche Kriterien tatsächlich Einfluss auf das Geschäftsmodell haben und zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen können.²⁰ In diesem Sinne passt es für einen Energieversorger wie RWE wesentlich besser, sich eine Reduzierung der CO₂-Emissionen vorzunehmen, als für einen Sportartikelhersteller wie Adidas, der sich stattdessen darauf konzentrieren will, den Anteil der nachhaltig produzierten Produkte zu erhöhen.²¹

2. Zweitens entspricht es der Natur von ESG-Zielen, dass sie in aller Regel nur in einer langfristigen Perspektive erreichbar sind. Nachhaltigkeitskriterien eignen sich daher zumeist nicht als kurzfristige Vergütungskomponente. Sie sollten stattdessen schwerpunktmäßig in der **langfristigen Vergütungskomponente** auftauchen.²² Anfangs wurden Nachhaltigkeitskriterien offenbar noch überwiegend in die kurzfristige variable Vergütung eingebaut,²³ die Empfehlungen gehen aber deutlich in Richtung auf Verankerung in der langfristigen Vergütungskomponente.²⁴

3. Die ESG-relevanten Incentives sollten drittens **signifikant gewichtet** und nachvollziehbar **messbar** sein.²⁵ Nur wenn ESG-Ziele einen deutlichen Anreiz setzen, wirkt die Nachhaltigkeitsstrategie glaubhaft. Vorgeschlagen wird eine Gewichtung zwischen 20 und 30 Prozent der Vorstandsvergütung. Um die Messbarkeit zu gewährleisten, sollten die ESG-Ziele in den bestehenden Controlling- und Steuerungssystemen abbildbar sein. Sie sollten auch in der Verantwortlichkeit klar zugewiesen sein. Es bietet sich daher an,

ESG-Incentives je nach Ressort dem zuständigen Vorstandsmitglied zuzuordnen. Dabei sollten selbstverständlich einzuhaltende Pflichten, wie etwa die Vermeidung von Korruption oder Menschenrechtsverletzungen, nicht Gegenstand der Incentivierung sein; eine Ausnahme davon ist vorübergehend denkbar, wenn es gerade darum geht, ein effektives System zur Bekämpfung derartiger Missstände aufzubauen.

Nach alledem zeichnen folgende Elemente die Spitzenreiter im ESG-Vergütungsscore in besonderer Weise aus²⁶:

Ihnen »ist gemein,

- dass die verwendeten Nachhaltigkeitsziele unmittelbar aus der **Unternehmens-Strategie** abgeleitet werden,
- dass sie vornehmlich und mit einem hohen Gewicht in der **langfristigen Vergütung** verankert sind und
- dass **transparent nachvollziehbare Zielniveaus** formuliert werden«.

²⁰ Vgl. Leitlinien (o. Fn. 12), S. 5

²¹ In diesem Sinne die Praxisbeispiele der Leitlinien (o. Fn. 12), S. 14 ff.

²² Leitlinien (o. Fn. 12), S. 4. *Bannier* (o. Fn. 13) bezieht die Langfristigkeit neben der signifikanten Gewichtung als »Struktur-Dimension« mit insgesamt 30 Prozent in den ESG-Vergütungsscore ein.

²³ *Arnold/Herzberg/Zeh*, AG 2021, S. 141, 146 (Rz. 29); zum Update siehe S. 26 ff.

²⁴ *Beile/Schmid* (o. Fn. 11), S. 8; Leitlinien (o. Fn. 12), S. 4

²⁵ Zum Folgenden Leitlinien (o. Fn. 12), S. 4–5. Nachvollziehbarkeit und Messbarkeit fließen zu 35 Prozent in den ESG-Vergütungsscore ein (o. Fn. 13), weitere 10 Prozent bilden die Regulatorik-Dimension ab (insbesondere Clawback- und Maximalvergütungsregeln).

²⁶ *Bannier*, ESG-Vergütungsscore (o. Fn. 13)

Auswirkungen von Nachhaltigkeit auf die Vorstandsorganisation

Autoren: **Eun-Hye Cho** und **Roman Renner**



Der Aufsichtsrat ist¹ für die Vorstandsorganisation zuständig. Aufgrund der gestiegenen Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeit stellt sich die Frage, inwieweit dies auch bei der Ressortaufteilung im Vorstand zu berücksichtigen ist.

Mit der infolge der Sustainability Reporting Directive (CSRD) erhöhten Transparenz über ESG-bezogene Themen und die Vergleichbarkeit mit Wettbewerbern gehen Auswirkungen einher, etwa steigendes Interesse von Investoren, Kunden, Gesellschaft oder auch Geschäftspartnern und möglicherweise erhöhte Kapitalkosten. Nachhaltigkeit rückt vom Randthema immer mehr in den Fokus der Unternehmensführung. Dies führt unweigerlich dazu, dass sich auch die Governance von Unternehmen ändern muss und sich Unternehmen zunehmend die Frage stellen, wie sie aufgestellt sein müssen, um der zunehmend strategisch relevanten Steuerung von Nachhaltigkeit sowie der anstehenden Berichtspflicht – bis auf Ebene des Vorstands – gerecht zu werden.

Die Zuständigkeit für »Nachhaltigkeit«

Während Nachhaltigkeit bislang oftmals dezentral oder in kleineren Einheiten gesteuert und bearbeitet wurde, ist sie nun zu einem strategisch relevanten geschäftlichen Handlungsfeld – und damit mit Relevanz auf Vorstandsebene – gewachsen. Dabei stehen Unternehmen vor der Herausforderung, Nachhaltigkeit in geschäftsrelevante Prozesse wie die Strategie, Produktmanagement, Einkauf oder IT zu integrieren, Doppelarbeiten zu vermeiden und ein effektives und effizientes Nachhaltigkeits-Management zu etablieren. Dies beinhaltet auch die Verankerung im Vorstand. Für viele Unternehmen gilt es, neue Ansätze für eine effektive Vorstandsorganisation zu finden und umzusetzen.

Aufteilung der Zuständigkeiten für Nachhaltigkeit im Vorstand

Das Gesetz bestimmt die Leitplanken für die Ressortaufteilung im Vorstand: Nach dem Prinzip der Gleichberechtigung sind alle Vorstandsmitglieder grundsätzlich gleichberechtigt; dies ist auch bei der Aufgabenverteilung innerhalb des Vorstands zu berücksichtigen.² Der Grundsatz der Gesamtverantwortung besagt, dass jedes Vorstandsmitglied Verantwortung für die Geschäftsleitung im Ganzen trägt; eine Ressortaufteilung im Vorstand ist gleichwohl möglich: Die nicht primär zuständigen Vorstandsmitglieder sind in diesem Fall zur Überwachung des Ressortverantwortlichen verpflichtet; die Überwachungsintensität bestimmt sich dabei nach Art, Größe, Organisation und Lage (z. B. Krise) des Unternehmens, der Bedeutung der übertragenen Aufgabe sowie der Expertise der Ressortverantwortlichen. →

1 In der AG und SE (vgl. näher Lutter/Krieger/Verse, Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 7. Auflage 2020, Rn. 463 ff.). In der KGaA kann ihm die Befugnis durch die Satzung eingeräumt werden. Für die GmbH ist strittig, inwieweit die Organisation der Geschäftsführung durch Satzungsbestimmung auf den Aufsichtsrat übertragen werden darf.

2 Vgl. hierzu näher Wedemann, in: Audit Committee Quarterly 1/2024

Für Leitungsaufgaben, wie z. B. die Erstellung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, ist jeweils ein primär verantwortliches Mitglied zu bestimmen; spiegelbildlich erhöhen sich für diesen Bereich die Überwachungspflichten der übrigen Mitglieder.³ Grundlegende Fragen und ressortübergreifende Themen muss der Ressortverantwortliche von sich aus dem Gesamtvorstand zur Entscheidung vorlegen. Zudem ist für paritätisch mitbestimmte Gesellschaften zu beachten, dass der Arbeitsdirektor für den Kernbereich von Personal- und Sozialangelegenheiten im Unternehmen zuständig sein muss. Wichtig ist, dass die Ressortaufgaben klar und eindeutig voneinander abgegrenzt sind.⁴

Die Zuständigkeiten der Vorstandsmitglieder orientieren sich im Übrigen typischerweise an einer organisatorischen Zuordnung zu einzelnen Kernelementen der eigenen Wertschöpfung. Nachhaltigkeit stellt für diese Logik nun eine besondere Herausforderung dar, denn eine klare Zuordnung der einzelnen Teilaspekte von Nachhaltigkeit zu diesen Ressorts ist nur bedingt möglich. Beispielsweise verlangt die CSRD eine Identifikation wesentlicher Nachhaltigkeits-Auswirkungen des Unternehmens auf Stakeholder sowie die Bestimmung relevanter Risiken und Chancen für das Unternehmen. Auf Basis dieser Analyse, welche die gesamte Wertschöpfungskette umfassen soll, wird dann über Ziele, Maßnahmen, Ressourcen und Richtlinien für das Management der nachhaltigkeitsbezogenen Auswirkungen, Risiken und Chancen (Impacts, Risks and Opportunities – IROs) berichtet. Sowohl die Analyse als auch das Management der IROs erfordert dabei in der Praxis die Einbindung aller wichtigen Einheiten des Unternehmens mit notwendiger Verzahnung der Zuständigkeiten.

Die aktuellen regulatorischen Initiativen tragen zur vermehrten organisatorischen Integration von ESG-Themen in Governance-Strukturen und die Vorstandsorganisation bei. In der Praxis sind mehrere Modelle zu beobachten:

- Unternehmen mit einem starken strategischen ESG-Fokus verankern die Verantwortung von Nachhaltigkeit primär im **CEO-Ressort**. Typischerweise beschäftigen sich diese Unternehmen nicht erst seit der CSRD mit dem Thema Nachhaltigkeit.
- Unternehmen mit starkem ESG-Bezug zu Finanzierungs- und Kapitalmarktaspekten sowie zu datengetriebenen Themen siedeln das Thema eher im **CFO-Ressort** an. Insbesondere im Zuge der erhöhten Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist eine deutlich erhöhte Involvierung des CFO-Ressorts zu beobachten. Die fest etablierten Prozesse und Erfahrungen aus der Finanzberichterstattung werden so entsprechend auch für die nichtfinanzielle Berichterstattung genutzt. Dies ist immer häufiger bei Unternehmen zu beobachten, die noch keine eigene Nachhaltigkeitsabteilung verankert hatten oder bei denen diese nur mit einem geringen Reifegrad ausgeprägt war.
- Einzelne Unternehmen schaffen ein eigenes Vorstandsressort für Nachhaltigkeitsthemen im Rahmen der Rolle des **Chief Sustainability Officer**.⁵
- Einige Unternehmen benennen kein bestimmtes Vorstandsressort, sondern sehen die Nachhaltigkeit als gemeinsame Leitungsaufgabe des Vorstands und schaffen in diesem Kontext zur operativen Ausführung Arbeitsgruppen mit Teilnehmern aus verschiedenen Abteilungen.

Bei der Frage, welches Modell zu einem Unternehmen passt, ist zunächst eine Betrachtung des konkreten Profils des jeweiligen Unternehmens, die Größe des Vorstands sowie die Fachexpertise der einzelnen Vorstandsmitglieder essenziell. Dabei muss kritisch hinterfragt werden, ob die derzeitige Verankerung auch weiterhin die richtige Lösung für den Umgang mit Nachhaltigkeit ist. Zudem ist zu prüfen, ob die Expertise sowohl beim Gesamtvorstand und beim jeweils primär zuständigen Vorstandsmitglied als auch in den zugehörigen Einheiten oder Ressorts ausreichend vorhanden ist.

³ Zu beachten ist zudem, dass der Vorstand Leitungsaufgaben nicht vertikal delegieren darf; delegiert werden können in diesem Bereich nur Vorbereitungs- und Ausführungshandlungen.

⁴ Vgl. hierzu näher BGH, Urteil vom 6.11.2018 – II ZR 1

⁵ Siehe hierzu S. 38 f.



Eun-Hye Cho, Partner, Risk & Compliance Services,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Roman Renner ist Assistant Manager in der ESG Service Group bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und berät Großunternehmen aller Sektoren bei der Umsetzung rechtlicher Anforderungen im Bereich ESG.

Qualifikation und Diversität im Vorstand

Entsprechend der CSRD müssen Unternehmen bspw. über die Qualifikation der Vorstandsmitglieder im Bezug zur Nachhaltigkeit berichten. Zudem verlangt die CSRD Transparenz über die Zusammensetzung des Vorstands in Bezug auf Geschlecht und andere Arten der Diversität. Während die CSRD keine Mindestvorgaben für die konkrete Qualifikation oder die Diversität in einem Unternehmen macht, ist die mit der Angabe verbundene Außenwirkung dennoch für viele ein immer relevanter werdendes Thema.

Informationswege von Nachhaltigkeitsthemen bis zum Vorstand

Auch wann und in welcher Form der Vorstand über Nachhaltigkeitsaspekte informiert wird und wie das die Entscheidungsfindung beeinflusst, ist aus strategischen und regulatorischen Gesichtspunkten zunehmend von Bedeutung. Zukünftig verlangt die CSRD Transparenz bei betroffenen Unternehmen hinsichtlich der Häufigkeit und der beteiligten Personen an Diskussionen im Vorstand zu nachhaltigkeitsbezogenen Themen. Zudem muss klar werden, inwiefern sich der Vorstand mit dem IRO-Management und den damit verbundenen Richtlinien, Maßnahmen und Zielen beschäftigt. Es muss offengelegt werden, wie der Vorstand die IROs in die strategischen Entscheidungen einfließen lässt.

Allein aus dieser Transparenzanforderung ergibt sich für viele Unternehmen die Notwendigkeit, einen formalisierten und umfassenderen Prozess zur Betrachtung von Nachhaltigkeit im Vorstand zu entwickeln. Aber auch aus strategischen Gesichtspunkten ist eine sinnvolle Verankerung von Nachhaltigkeit im Vorstand unabdingbar.

Transparenz, klare Verantwortlichkeiten und übergreifende Zusammenarbeit

Dem Thema Nachhaltigkeit wird zunehmend mehr Raum in der Vorstandstätigkeit eingeräumt werden müssen. Der Vorstand sollte proaktiv die strategische Ausrichtung gestalten. Eine engere Einbindung des Vorstands und regelmäßige Informationsabfragen an Abteilungen stehen deshalb für viele Unternehmen auf der Liste wichtiger nächster Schritte. Unabhängig davon, wie die Zuständigkeit von Nachhaltigkeit im Vorstand gestaltet wird – es muss sichergestellt werden, dass die horizontale und vertikale Delegation von Verantwortung klar geregelt ist, Synergien gehoben werden und die übergreifende Zusammenarbeit sichergestellt ist. Die umfangreiche Transformation benötigt in jedem Fall die Kollaboration zwischen allen Vorständen – unabhängig davon, wie die Verantwortlichkeiten konkret ausgestaltet werden. ←

Die drei Superkräfte des Chief Sustainability Officer

Autorin: **Nadine-Lan Hönighaus**

Dass Nachhaltigkeit für Unternehmen wichtig ist, zeigt der KPMG 2023 CEO Outlook¹. Mehr als zwei Drittel der globalen CEOs haben ESG als Mittel zur Wertschöpfung vollständig in ihr Unternehmen integriert. Doch welche Rolle spielt dabei der Chief Sustainability Officer, der CSO, für ein Unternehmen und braucht es diese Funktion? Die kurze Antwort darauf lautet aus meiner Sicht: Ja, auf jeden Fall. Mit Blick auf die Veränderungen und Herausforderungen, die auf Unternehmen im Zuge der ESG-Transformation in den kommenden Jahren zukommen, ist eine starke CSO-Position oder auch Head-of-Sustainability-Funktion von zentraler Bedeutung. Die Chief Sustainability Officers von heute haben in erster Linie eine strategische und keine repräsentative Rolle. Eine nachhaltige Transformation ist ein fundamentaler, lang anhaltender Change-Prozess auf allen Ebenen im Unternehmen. Damit das gelingt, braucht es drei besondere Fähigkeiten. Ich nenne sie die drei Superkräfte des CSO. Diese Superkräfte und zugleich zentralen Aufgaben des CSO lauten **verstehen, verbinden und vermitteln**.

Die **Superkraft »Verstehen«** beinhaltet, das gesamte Spektrum an Entwicklungen in den Bereichen E (Environment), S (Social) und G (Governance) zu verfolgen und zu bewerten, das einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben kann. Dies bedeutet zum einen, die Entwicklungen der planetaren Grenzen für das Unternehmen vorausschauend zu bewerten, Risiken und Chancen zu ermitteln, frühzeitig darauf zu reagieren und das Unternehmen darauf vorzubereiten. Aufgrund der Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Politik und infolgedessen einer Vielzahl an Gesetzgebungen zu Themen wie Klima oder Menschenrechte gehört ebenfalls dazu, die regulativen Auswirkungen für das jeweilige Unternehmen laufend zu analysieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Dabei ist die Zusammenarbeit des CSO mit Einheiten wie Public Affairs oder der Rechtsabteilung zentral, was direkt zur **zweiten Superkraft des CSO führt, dem »Verbinden«**. Der CSO und sein Team stehen für übergreifende Verbindungen und Kooperationen. Damit ist zum einen die Zusammenarbeit von Funktionen, Abteilun-



¹ KPMG 2023 CEO Outlook – KPMG Global

Nadine-Lan Hönighaus ist Partnerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Regionalleiterin Risk & Compliance Services Region Ost und Head of Governance & Organization im EMA ESG Hub. Sie unterstützt die KPMG-Mitgliedsunternehmen und -Kunden in der gesamten EMA-Region beim ESG-Kompetenzaufbau, der ESG-Berichterstattung sowie bei der Verankerung in Governance und Unternehmensorganisation.



gen, Regionen, Geschäftseinheiten oder auch innerhalb des Vorstands in Unternehmen gemeint, denn Nachhaltigkeitsthemen schneiden meist quer durch eine Vielzahl an bestehenden Organisationseinheiten. ESG-Themen erfordern eine ganzheitliche Betrachtung und damit oft auch das Aufdecken und Moderieren von organisatorischen Hindernissen und Zielkonflikten. Der CSO steht aber auch für Nachhaltigkeitsallianzen im weiteren Sinne. Er oder sie bewertet, ob ein Unternehmen sich z. B. in einer Brancheninitiative zu Nachhaltigkeit engagieren sollte oder ob andere Partnerschaften zu wesentlichen Themen in der Lieferkette wie z. B. Rohstoffgewinnung und -zertifizierung oder auch Abfall ein strategisch sinnvoller Schritt sein könnten. Allianzen mit anderen Unternehmen für spezifische Nachhaltigkeitsthemen können ein erfolgreiches Mittel sein, um nicht nur das Unternehmen, sondern eine ganze Branche und damit das Feld an Wettbewerbern mitzuentwickeln. Als dritte Zielgruppe der Partnerschaften sind die direkten Kunden und auch Lieferanten hervorzuheben, denn nachhaltigere Lösungen werden oft besonders erfolgreich etabliert, wenn sie in Zusammenarbeit mit Kunden und auch Lieferanten entwickelt werden. Um dies zu verwirklichen, ist die **dritte Superkraft, »Vermitteln«**, nicht nur zentrale Aufgabe, sondern zugleich auch Schlüsselkompetenz eines CSO. Unternehmensintern gilt es, die grundsätzliche Handlungsnotwendigkeit zu vermitteln, Veränderungen anzustoßen und Investitionen zu rechtfertigen, neue Themen aufzugreifen, zu operationalisieren und letztendlich in die Organisation zu übergeben. Steigende Transparenz Anforderungen wie durch die CSRD oder das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz erfordern die Veröffentlichung einer Fülle von komplexen, qualitativen und quantitativen ESG-Informationen, die nicht vorhanden bzw. noch nicht weit entwickelt sind. Der CSO muss dabei oft unternehmensintern erhebliche Überzeugungsarbeit leisten, auch Konzepte, Pläne und Vorhaben und nicht nur fertige Ergebnisse offen extern zu kommunizieren, mit allen Einschränkungen, die ein Unternehmen zu dem Zeitpunkt noch hat. Zu der Vermittlerrolle des CSO gehört auch, aktiv und strategisch den Stakeholder-Dialog des Unternehmens zu gestalten und oft auch persönlich zu führen, und das mit einem breiten Spektrum an gesellschaftlichen Gruppen. Dabei sind heute Finanzmarktakteure wie Investoren oder Ratingagenturen eine der wichtigsten Zielgruppen des CSO.

Diese drei Superkräfte und zentralen Aufgaben des CSO machen eines deutlich: Der oder die ideale CSO benötigt ein **umfassendes Set an Wissen und Kompetenzen** und sollte diese darüber hinaus bei der Zusammenstellung seines/ihres Teams beachten. Kenntnisse und Erfahrungen betreffen natürlich die zentralen ESG-Themen und Entwicklungen, idealerweise Erfahrungen in der jeweiligen Branche sowie auch das Wissen um Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Als Führungskraft ist die Erfahrung im Managen von Veränderungsprozessen und diversen Teams zentral, ebenso empathische und gute kommunikative Fähigkeiten und die persönliche Größe, anderen im Unternehmen die Nachhaltigkeitserfolge zu überlassen, egal wie sehr sie sich zu Beginn gegen die Veränderungen gesträubt haben. Der CSO ist Wegbereiter der Transformation und sein Erfolg bemisst sich eher am Grad seiner unternehmensinternen Einbindung als an zuordenbaren Einzelergebnissen. Ein gutes Netzwerk hilft dabei, informiert zu bleiben und Talente zu rekrutieren. Gerade weil der CSO kein abgrenzbares Thema betreut, sondern mit allen zentralen Einheiten im Unternehmen interagiert und oft eine moderierende Rolle hat, ist es daher unternehmensintern umso wichtiger, dass er mit maximaler Macht – idealerweise auf Vorstandsebene – und ausreichend Ressourcen ausgestattet ist, um handlungsfähig zu sein und Entscheidungen herbeiführen zu können.

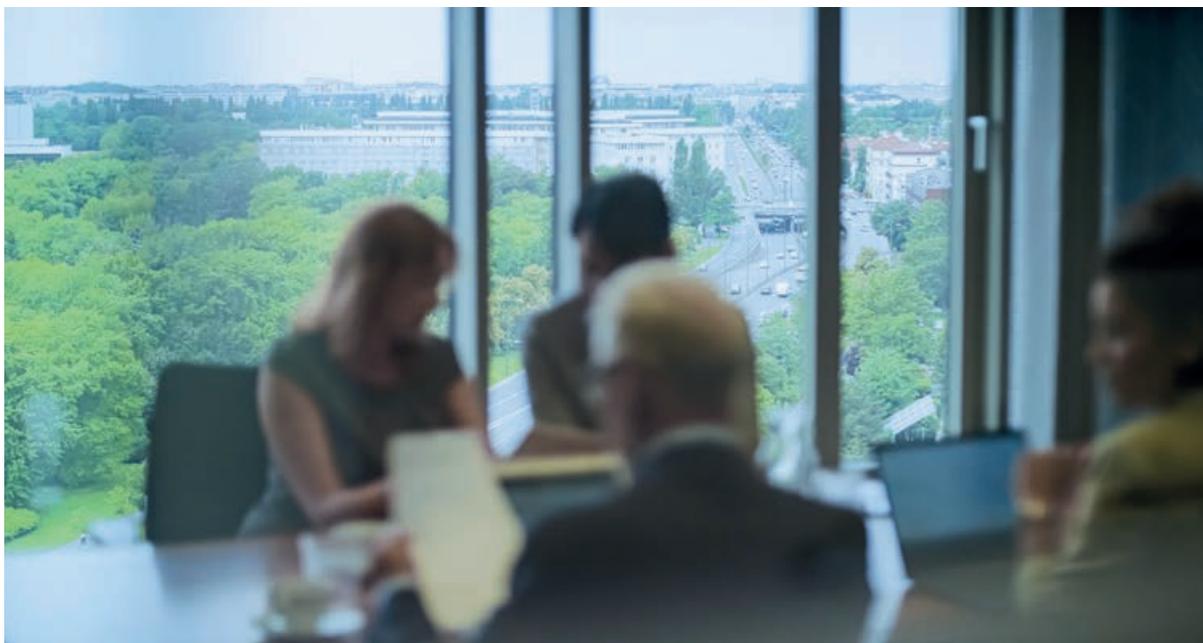
Der CSO wird für die nächsten fünf bis zehn Jahre ganz entscheidend für die nachhaltige Transformation von Unternehmen sein. Er ist der »Agent of Change« und wird mit dem Vorstand dabei viele schwierige Einzelentscheidungen treffen, u. a. auch mit den Chief Officers für Finance, Operations, Innovation, Technology, Information, Human Resources und anderen. Braucht es also unbedingt einen CSO? Aus meiner Sicht braucht es die Funktion; ob allerdings jemand diesen Titel tragen sollte, hängt auch stark von der bisherigen Organisationskultur des Unternehmens ab. Unternehmen sollten auf jeden Fall eine maximal starke Position für ESG bzw. Sustainability einrichten. Sofern der oder die Verantwortliche dann mit der Macht, Gestaltungskompetenz und ausreichend Ressourcen ausgestattet ist, kann er oder sie in einem gut funktionierenden Team mit dem CEO auch wirklich seine Superkräfte voll entfalten. ←

»Nachhaltigkeit« und die Überwachung der Finanzberichterstattung durch Prüfungsausschuss und Aufsichtsrat

Autor: **Priv.-Doz. Dr. Moritz Pöschke, LL.M. (Harvard)**

Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus

»Nachhaltigkeit«¹ ist (viel) mehr als Nachhaltigkeitsberichterstattung! Diese Selbstverständlichkeit gerät in der aktuellen Diskussion ab und an etwas aus dem Blickfeld, da die Einführung der CSRD und die damit einhergehenden Pflichten des Aufsichtsrats im Fokus stehen. Und dies nicht ganz zu Unrecht: Die Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung bildet einen zentralen Baustein der überwachenden Tätigkeit des Aufsichtsrats in diesem Bereich.² Auch der DCGK setzt hier einen Schwerpunkt, indem er für die Qualifikation der bisher sog. Finanzexperten i. S. d. § 100 Abs. 5 AktG im Prüfungsausschuss in Empfehlung D.3 ergänzend fordert, dass diese Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich der »Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung« haben sollen.³



- 1 Aktuell stehen mit Blick auf den Begriff »Nachhaltigkeit« meist die klimabezogenen Aspekte im Vordergrund der Debatte. Für Zwecke dieses Beitrags wird vereinfachend auf eine Spezifizierung verzichtet; vgl. zur Terminologie Schön, ZfPW 2022, 207 ff.
- 2 Da die Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß der CSRD Teil des Lageberichts sein wird, folgen die Vorgaben zu Prüfung und Prüfungsmaßstab aus § 171 Abs. 1 AktG; vgl. dazu den Hinweis der Redaktion auf S. 42.
- 3 Vgl. zudem auch die allgemeine Empfehlung in C.1 S. 2 DCGK: »Das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats soll auch Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen.«

Priv.-Doz. Dr. Moritz Pöschke, LL.M. (Harvard), Dipl.-Kfm., ist Rechtsanwalt in Frankfurt am Main und geschäftsführender Direktor des Instituts für Nachhaltigkeit, Unternehmensrecht und Reporting (INUR) der Universität zu Köln. Einen Schwerpunkt seiner Tätigkeit bildet die Beratung von Gesellschaften und Organmitgliedern zu allen Bereichen der Corporate Governance, insbesondere an den Schnittstellen von Bilanzrecht, Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht sowie Nachhaltigkeitsregulierung.



Nachhaltigkeit als strategische Querschnittsaufgabe

Aber die Aufgaben des Aufsichtsrats gehen weit über die Prüfung der Berichterstattung und die »bloße« Überwachung der Vorstandstätigkeit hinaus.⁴ Gerade beim Thema Nachhaltigkeit handelt es sich aus Sicht des Aufsichtsrats um eine strategische Querschnittsaufgabe.⁵ Der Aufsichtsrat ist hier aufgefordert, die strategische Ausrichtung des Unternehmens in den Blick zu nehmen und dafür zu sorgen, dass die Weichen sowohl mit Blick auf die regulatorischen Herausforderungen als auch das sich wandelnde Marktumfeld richtig gestellt werden (können). Das beginnt mit der Besetzung des Vorstands und dem Zuschnitt der Vorstandsressorts: Kompetenz und Ressourcen müssen in ausreichendem Maße vorhanden sein, um eine aus Sicht des jeweiligen Unternehmens sinnvolle Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln und umzusetzen.⁶ Der Aufsichtsrat muss sodann die Entwicklung der strategischen (Neu-)Ausrichtung, die Einbindung der strategischen Ziele in die Führungs-, Überwachungs- und Informationssysteme sowie die operative Transformation des Unternehmens proaktiv begleiten (»Sparring«).⁷ Auch entsprechende Anreizsysteme müssen geschaffen werden; dies dürfte in der Regel die Kopplung eines Teils der variablen Vergütung des Vorstands an Kennzahlen erfordern, die mit Blick auf die unternehmensindividuellen Nachhaltigkeitsziele festgelegt werden.⁸

Schon diese grobe Übersicht zeigt, dass die Aufgaben des Aufsichtsrats (auch) im Bereich Nachhaltigkeit weit über die reaktive Überwachung der Vorstandstätigkeit hinausgehen.⁹

Bedeutung der Finanzberichterstattung und deren Prüfung

Ein wichtiges Instrument zur Erfüllung dieser (Mammut-)Aufgaben des Aufsichtsrats wird die Prüfung der traditionellen Finanzberichterstattung sein. Denn aus dieser lässt sich erkennen, ob die wirtschaftliche Umsetzung der gewählten (Nachhaltigkeits-)Strategie und der damit einhergehenden Finanzplanung gelingt und inwieweit bestimmte Kennzahlen erreicht oder verfehlt werden. Neben den »nackten« Zahlen bieten dabei regelmäßig auch die Wortberichte des Vorstands zur Geschäftslage und den Risiken und Chancen – jeweils gerade mit Blick auf den Transformationsprozess – eine gute Grundlage, um die entsprechenden Diskussionen mit dem Vorstand zu führen.

Die Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeitsstrategie und Finanzberichterstattung stehen seit einiger Zeit auch im Interesse der Aufsichtsbehörden: Die European Securities and Markets Authority (ESMA) veröffentlicht jedes Jahr die gemeinsamen europäischen Prüfungsschwerpunkte für die Prüfung der Finanzberichterstattung (und auch der Nachhaltigkeitsberichterstattung). Zu diesen Schwerpunkten zählen auch in der aktuellen Prüfungssaison wieder die Auswirkungen klimabezogener Sachverhalte auf das Geschäftsmodell (und damit auf die »Zahlen«) und die Konsistenz von nicht-finanziellen Aussagen und der Finanzberichterstattung.¹⁰

Auch der Aufsichtsrat muss bei seiner Prüfung der Finanzberichterstattung beurteilen, ob externe Einflüsse in einem sich wandelnden Umfeld zutreffend in der Finanzberichterstattung abgebildet werden und ob Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung¹¹ zusammenpassen. Anders als die Aufsichtsbehörde muss der Aufsichtsrat aber zusätzlich auch die strategische Dimension im Blick haben. Er muss bewerten, ob die Umsetzung der Unternehmensstrategie vor dem Hintergrund der ausgewiesenen Zahlen gelingt; bestehen Zweifel, ist es Aufgabe des Aufsichtsrats, die Strategie kritisch zu hinterfragen und ggf. auf eine Anpassung hinzuwirken. ←

4 Prägnant *Schluck-Amend*, ACQ III/2023, 16 (18)

5 Vgl. dazu aktuell die Stellungnahme des Arbeitskreises Corporate Governance Reporting (AKCGR), Eckpunkte zum Bericht des Aufsichtsrats und Thesen zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten, DB 2024, 405 (408 f.)

6 Vgl. auch Empfehlung A.1 des DCGK

7 Dazu ausführlich *Gabius*, CCZ 2023, 51 (56 ff.)

8 Das gilt unabhängig von der Beantwortung der aktienrechtlichen Frage, ob sich aus § 87 Abs. 1 S. 2 AktG allgemein eine entsprechende Pflicht ergibt; vgl. zum Stand der Diskussion *Koch*, AktG, § 87 Rn. 27, der dies zu Recht verneint. Vgl. außerdem S. 30 ff.

9 Nur unter Berücksichtigung dieses Aufgabenspektrums lassen sich auch die Anforderungen an die Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder im Bereich Nachhaltigkeit näher konkretisieren; dazu prägnant *Gärtner*, KlimaRZ 2023, 65 f.; vgl. auch C.1 S. 2 DCGK.

10 Siehe zuletzt das Public Statement der ESMA vom 25.10.2023, »European common enforcement priorities for 2023 annual financial report«, abrufbar unter: https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2023-10/ESMA32-193237008-1793_2023_ECEP_Statement.pdf

11 Ggf. sind zudem nachhaltigkeitsbezogene Aussagen in der übrigen Unternehmenskommunikation zu berücksichtigen.

Die Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung durch den Aufsichtsrat – juristische Diskussion

Der Aufsichtsrat muss die Nachhaltigkeitsberichterstattung – wie auch die Finanzberichterstattung – auf ihre Rechtmäßigkeit und Zweckmäßigkeit hin prüfen.¹ Zur nichtfinanziellen Erklärung bzw. zum nichtfinanziellen Bericht gemäß der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) war bislang umstritten, wie intensiv der Aufsichtsrat die Rechtmäßigkeit der Berichte prüfen muss, da der Aufsichtsrat hierbei – anders als bei der Finanzberichterstattung – nicht durch die Abschlussprüfung unterstützt wird. Vielmehr prüft der Abschlussprüfer bislang nur, ob die Nachhaltigkeitsberichterstattung vorgelegt wurde.

- Nach der wohl herrschenden Meinung ist es derzeit grundsätzlich ausreichend, wenn der Aufsichtsrat die Plausibilität prüft. Das bedeutet, dass er
 - die Berichterstattung kritisch lesen muss,
 - sie anhand eigener Erfahrungen und Kenntnisse auf Schlüssigkeit verproben muss und
 - kritische Nachfragen stellt, z. B. wie das Thema Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung integriert ist.²
- Nach anderer Auffassung muss der Aufsichtsrat die Berichterstattung mit derselben Intensität wie den (übrigen) Lagebericht prüfen.³ Wird der Bericht nicht durch einen Externen, wie z. B. den Abschlussprüfer, geprüft, darf der Aufsichtsrat sich daher nicht auf eine Plausibilitätsprüfung beschränken, sondern muss wesentliche Angaben durch Einsicht in Unterlagen oder durch Befragung von Unternehmensmitarbeitern verifizieren.⁴
- Nach einer weiteren Ansicht soll sich der Aufsichtsrat bei seiner Prüfung an den Prüfungsstandards des Berufsstands der Wirtschaftsprüfer – wie etwa der ISAE 3000 (»revised«) – orientieren. Es stehe dabei im Ermessen des Aufsichtsrats, ob er eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit (»reasonable assurance«) oder nur mit begrenzter Sicherheit (»limited assurance«) vornehme.⁵

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der CSRD wird künftig zwingend durch den Abschlussprüfer oder einen anderen Wirtschaftsprüfer⁶ zu prüfen sein, in einer Übergangszeit zunächst nur mit »limited assurance«, ab 2028 dann voraussichtlich mit »reasonable assurance«.⁷

Darüber hinaus formuliert die Richtlinie ausdrücklich einen Gleichlauf zwischen Prüfung der Finanzberichterstattung und der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Vor diesem Hintergrund dürfte sich der Streit über die Prüfungsintensität spätestens dann erledigt haben, wenn der Nachhaltigkeitsbericht mit »reasonable assurance« geprüft wird: Eine unterschiedliche Intensität im Vergleich zur Finanzberichterstattung kann dann nicht mehr durch die fehlende Unterstützung durch einen externen Prüfer gerechtfertigt werden.⁸ Teilweise wird jedoch weiterhin ein weniger strenger Maßstab angelegt und davon ausgegangen, dass die Anforderungen an die Intensität der Prüfung durch den Aufsichtsrat parallel zur Prüfungssicherheit des Abschlussprüfers und der damit einhergehenden Standardisierung der Berichterstattung und den zunehmenden Praxiserfahrung steigen.⁹

Hinzu kommt, dass sich die Prüfung des Aufsichtsrats – anders als bei der Finanzberichterstattung – bezüglich der Nachhaltigkeitsberichterstattung auch auf den digitalen Meldeprozess erstrecken muss.

Für die Übergangszeit bis 2028, in der eine externe Prüfung nur mit »limited assurance« vorgeschrieben ist, sollte der Aufsichtsrat vor allem – in enger Zusammenarbeit mit dem Vorstand – erwägen, den Prüfungsauftrag im Hinblick auf Prüfungsumfang und -intensität auf eine Prüfung mit »reasonable assurance« auszuweiten. Im Rahmen seiner Ermessensausübung sollte er neben Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit und zur wahrgenommenen Verlässlichkeit der Berichterstattung aus Investoren- und Stakeholdersicht¹⁰ insbesondere den Reifegrad der Berichtssysteme und -prozesse, die im Aufsichtsrat und Vorstand vertretene Expertise, die Größe der Gesellschaft, die Art der Geschäftstätigkeit sowie vergangene Vorkommnisse in Bezug auf die Berichterstattung berücksichtigen.¹¹ Unabhängig vom Grad der Unterstützung durch einen externen Prüfer sollte sich der Aufsichtsrat während der gesamten Aufstellungs- und Prüfungsphase regelmäßig mit dem Vorstand und Abschlussprüfer austauschen und seine finale Prüfung somit vorbereiten.

Zu beachten ist schließlich, dass nach dem Referententwurf zum CSRD-Umsetzungsgesetz¹² der Prüfungsausschuss in Unternehmen von öffentlichem Interesse zwingend die Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung durch den Gesamtaufsichtsrat vorbereiten muss.

1 § 171 Abs. 1 AktG

2 Vgl. näher hierzu Hennrichs, in: NZG 2017, S. 841 (845 f.); Hennrichs/Pöschke, in: NZG 2017, S. 121 (127); Goette/Arnold, Hdb. Aufsichtsrat, 2. Auflage 2024, § 4, Rn. 116

3 Vgl. Gundel, in: WPg 2018, S. 108 (110 ff.); Lutter/Krieger/Verse, Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 7. Auflage 2020, Rn. 138

4 Vgl. Gundel, in: WPg 2018, S. 108 (112 f.)

5 Vgl. Kirsch/Huter, in: WPg 2017, S. 1017 (1022 f., 1024)

6 Nach dem des RefE zum deutschen Umsetzungsgesetz kann nicht nur der Abschlussprüfer, sondern auch ein anderer Wirtschaftsprüfer die Prüfung übernehmen.

7 Siehe näher S. 52 f.

8 Im Ergebnis so auch Velte, in: WPg 2021, S. 613 (616); ders., in: Audit Committee Quarterly – extra, Nachhaltigkeitsberichterstattung, 2021, S. 76 (77)

9 Vgl. Bingl/Rothenburg/Schumann, in: DB 2023, S. 118 (123); Goette/Arnold, Hdb. Aufsichtsrat, 2. Auflage 2024, § 4, Rn. 116a

10 Vgl. hierzu Hennrichs, in: NZG 2017, S. 841 (846)

11 So zur CSR-Berichterstattung Gundel, in: WPg 2018, S. 108 (112 f.)

12 § 107 Abs. 3 S. 2 Nr. 1 AktG-E



Dr. Jan-Hendrik Gnädiger, Partner, EMA Lead ESG Reporting, Head of Risk & Compliance Services KPMG Germany

Katharina Gädeke verfügt über mehrjährige Erfahrung bei der Beratung von börsennotierten Unternehmen beim Aufbau und der Weiterentwicklung ihrer Corporate Governance und Compliance-Management-Systeme.

Die Rolle des Aufsichtsrats bei der Transformation zur zukunftsweisenden ESG-Reportingorganisation

Autoren: **Dr. Jan-Hendrik Gnädiger** und **Katharina Gädeke**

Der Weg zu einer effizienten und zielgerichteten ESG-Berichterstattung, die den regulatorischen Anforderungen gerecht wird



Viele Unternehmen sehen sich künftig mit zwei neuen Herausforderungen im Bereich des ESG-Reportings konfrontiert: zum einen der Berichtspflicht zu der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die zum anderen für viele auch erstmalig eine Berichterstattung nach der EU-Taxonomie beinhaltet.

Die wachsenden Anforderungen aus den neuen EU-Regulatorien und die erhöhten Transparenzansprüche verschiedener Stakeholder ändern die nichtfinanzielle Berichterstattung tiefgreifend. →

Angesichts des bisher noch variablen Umfangs des ESG-Reportings ist es wenig überraschend, dass sich Unternehmen derzeit in ihrem Reifegrad¹ in Bezug auf ihre ESG-Berichterstattung sowie der Organisation ihrer Prozesse und Verantwortlichkeiten erheblich unterscheiden: Beispielsweise gibt es im Vergleich zur Finanzberichterstattung derzeit bei vielen noch signifikante Unterschiede bei der Festlegung und Formalisierung von Vorgaben zur Erfassung, Verarbeitung und Offenlegung der ESG-bezogenen KPIs. Im Hinblick auf die zunehmende Komplexität des ESG-Reportings sollten sich Unternehmen frühzeitig die Frage stellen, mit welcher künftigen ESG-Reportingorganisation sie dieser begegnen möchten. Dabei können verschiedene Herausforderungen auftreten, die es zu bewältigen gilt.

Herausforderungen des ESG-Reportings

Die CSRD hebt das ESG-Reporting auf das Niveau der Finanzberichterstattung. Die Offenlegung dieser Informationen wird Teil des Lageberichts und somit einer externen Prüfpflicht unterliegen. Diese Prüfpflicht ist zunächst mit begrenzter Sicherheit (»limited assurance«) vorgesehen. Unternehmen müssen daher die berichteten nichtfinanziellen Informationen durch den Abschlussprüfer prüfen lassen. Nach dem Referentenentwurf zum deutschen Umsetzungsgesetz kann die Prüfung auch durch einen anderen Wirtschaftsprüfer erfolgen. Dafür müssen reibungslose Prozesse für die Erhebung und Berichterstattung von Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen entwickelt werden, um Prüfungssicherheit zu gewährleisten.

»Die Erfüllung der umfangreichen und wachsenden ESG-Reportinganforderungen stellt eine weitreichende und komplexe Herausforderung dar, die eine Neugestaltung der ESG-Berichterstattung unumgänglich macht. Dies erfordert ein Überdenken der Ressourcen, Berichtslinien und Organisationsstrukturen für die nichtfinanzielle Berichterstattung.«

Dr. Jan-Hendrik Gnändiger, Partner, EMA Lead ESG Reporting, Head of Risk & Compliance Services
KPMG Germany

¹ Das Ausmaß, in dem das Unternehmen über etablierte Prozesse und Systeme sowie über offengelegte qualitative und quantitative Informationen verfügt.

Der Weg zu einer prüfsicheren ESG-Reportingorganisation

Für den Übergang zu einem integrierten, prüfsicheren und effizienten ESG-Reporting sind folgende vier Maßnahmen empfehlenswert für den Aufsichtsrat:

1. Überwachen Sie, dass jetzt mit der Vorbereitung begonnen wird

Sofern es nicht bereits geschehen ist, müssen die Vorbereitungen jetzt beginnen. Die zu berichtenden Inhalte beziehen sich auf die gesamte Gruppe und müssen richtig, vollständig, fristgerecht und prüfsicher im Lagebericht aufgenommen werden. Aufsichtsräte sollten sich daher vom Vorstand ein klares Bild über den aktuellen Reifegrad der Berichterstattung geben lassen, um auf dieser Grundlage frühzeitig eventuelle Anpassungen und Erweiterungen in ihren Strukturen und Prozessen mit dem Vorstand erörtern zu können.

2. Beraten Sie mit dem Vorstand Ihre ESG-Berichtsstrategie

Beraten Sie mit dem Vorstand das individuelle Ambitionsniveau für die ESG-Berichterstattung. Während einige Unternehmen sich möglicherweise darauf beschränken, das regulatorisch vorgeschriebene Mindestmaß zu erfüllen, werden andere Unternehmen strategische Überlegungen einfließen lassen, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Die transparente Offenlegung zusätzlicher qualitativer und/oder quantitativer Informationen bietet die Möglichkeit, nicht nur die Erwartungen der Aufsichtsbehörden zu erfüllen, sondern auch die Interessen weiterer Stakeholder zu adressieren. Beispielsweise kann der Zugang zu Kapital und Kunden erleichtert sowie die Bindung der Mitarbeitenden und die Gewinnung neuer Talente gestärkt werden.

3. Beraten Sie mit dem Vorstand Ihre ESG-Reportingorganisation

Reflektieren Sie mit dem Vorstand Ihre bestehende ESG-Reportingorganisation. Überwachen Sie, dass der Vorstand die Prozesse entsprechend dem festgelegten individuellen Ambitionsniveau gestaltet und dabei auf vorhandene Unternehmens- und Berichtsstrukturen aufsetzt. Beraten Sie mit dem Vorstand, wie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen zentraler Steuerung und Überwachung sowie gruppenweiter Konsistenz und dezentraler Flexibilität erreicht werden kann. Diskutieren Sie, ob die Prozesse zur ESG-Reportingorganisation durch den Einsatz von IT-Tools und KI-Anwendungen sinnvoll unterstützt werden können.

4. Überwachen Sie die Festlegung von Zuständigkeiten durch den Vorstand

Hinterfragen Sie beim Vorstand, ob klare Verantwortlichkeiten geschaffen und Zuständigkeiten auf zentraler und dezentraler Ebene definiert wurden. Abhängig von der Größe und Komplexität Ihrer Organisation kann es sinnvoll sein, dass ein dediziertes ESG-Reporting-Team gebildet wird oder ESG-Reporting-Verantwortlichkeiten an bereits existierende Funktionen zugewiesen werden. Der Aufsichtsrat sollte überlegen, seinen Katalog mit Zustimmungsvorbehalten auf die Ernennung der Leiter neuer Nachhaltigkeitsfunktionen im Unternehmen auszuweiten.

Schlüsselfragen bei der Neugestaltung Ihrer ESG-Reportingorganisation

Der Aufsichtsrat sollte sich vom Vorstand über folgende Fragen zur ESG-Reportingorganisation informieren lassen:

- Welcher Bereich trägt die operative Verantwortung für das künftige ESG-Reporting (z. B. Accounting oder Nachhaltigkeit)?
- Was sind die zentralen Aufgaben des ESG-Reporting-Teams und wie werden die dezentralen Einheiten in die ESG-Reportingorganisation eingebunden?
- Welche Rollen sind neu zu definieren und welcher (zusätzlichen) Ressourcen bedarf es, um eine effektive ESG-Berichterstattung zu ermöglichen?
- Über welche Fähigkeiten sollten die verantwortlichen Personen verfügen und wie kann sichergestellt werden, dass diese entsprechend geschult werden?

Darüber hinaus stellt sich für den Aufsichtsrat die Frage, inwieweit er die Vorstandsorganisation und seine eigene Binnenorganisation an die neuen Anforderungen anpassen muss.²

Stellen Sie noch so früh wie möglich die organisationalen Weichen für eine zukunftsorientierte ESG-Reportingorganisation

Es gibt nicht den einen »richtigen Weg«, um das ESG-Reporting zu organisieren. Bei der Umsetzung sollten stets das eigene ESG-Ambitionsniveau sowie die verfügbaren Ressourcen und Unternehmensstrukturen im Blick behalten werden. Angesichts der sich stetig weiterentwickelnden ESG-Berichtsanforderungen ist es jedoch wichtig, bereits jetzt die organisationalen Weichen für Ihr ESG-Reporting zu stellen. ←

2 Siehe hierzu näher S. 34 ff. und S. 54 ff.

Integrierter und zukunftsorientierter Ansatz für Kontrollsysteme im ESG-Kontext

Autoren: **Roxana Meschke, Luisa von Esterházy, Taner Bahat, Nadja Macherey** und **Lucas Coy**

Die regulatorischen Anforderungen an Kontrollsysteme bezüglich der Integration nicht-finanzieller Kennzahlen nehmen zu. Der Begriff Kontrollsystem umfasst hierbei neben den Risikomanagement- und Compliance-Management-Systemen auch interne Kontrollsysteme (IKS). Letztere spielen eine zentrale Rolle, um durch Schaffung einer zuverlässigen Datengrundlage eine ordnungsgemäße und zuverlässige externe sowie interne Berichterstattung sicherzustellen, die sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Aspekte umfasst.

Angesichts der wachsenden regulatorischen Anforderungen an der Schnittstelle zwischen Kontrollsystemen und dem Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG) wird deutlich, dass eine Weiterentwicklung der häufig rein finanziell ausgerichteten Kontrollsysteme notwendig ist, um sowohl Compliance als auch operative Effektivität und Effizienz sicherzustellen. Aus der Perspektive des Aufsichtsrats ergibt sich die Frage, wie diese Entwicklungen im Rahmen der Ausübung seiner Überwachungstätigkeit berücksichtigt werden müssen.

Abbildung 1: **Integrierter Ansatz zum IKS**

Das nicht-finanzielle interne Kontrollsystem (Nf-IKS) bezieht sich auf die nicht-finanzielle Berichterstattung (z. B. über ESG-Daten im Nachhaltigkeitsbericht). Damit soll sichergestellt werden, dass die berichteten Informationen korrekt und vollständig sind.



Quelle: KPMG 2024

Regulatorische Ausgangslage für den Wandel der Kontrollsysteme

Die aktuellen regulatorischen Anforderungen an Kontrollsysteme basieren insbesondere auf dem Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) und der Aktualisierung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), welche eine Stärkung und Ausweitung des unternehmensinternen Risikomanagementsystems (RMS) und IKS durch den Vorstand sowie eine Aussage zur Wirksamkeit der Systeme im Lagebericht durch den Vorstand fordern.¹ Das FISG wie auch der DCGK verweisen dabei auf ein ganzheitliches Kontrollsystem, das nicht nur finanzielle, sondern auch nicht-finanzielle Risiken und Chancen abdeckt.² Laut DCGK sollen das IKS und das RMS auch nachhaltigkeitsbezogene Ziele und die damit verbundenen Prozesse und Systeme abdecken,³ soweit nicht bereits gesetzlich – bspw. durch die Gesetzgebung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung oder Wertschöpfungskette – gefordert. Die direkte Überwachung der ESG-bezogenen Kontrollsysteme rückt hierbei ausdrücklich in den Fokus der Tätigkeit des Aufsichtsrats, der folglich die Anpassungen bzw. Erweiterungen der Kontrollsysteme (insbesondere des IKS) zur Erfüllung dieser Anforderungen zu begleiten hat.⁴ Darüber hinaus muss der Aufsichtsrat den Vorstand auch zu Nachhaltigkeitsfragen beraten.⁵

Daneben entsteht durch die fortschreitende Regulierung und die daraus resultierende Erweiterung der Berichterstattung um nicht-finanzielle Angaben auch eine weitere Anforderung an Kontrollsysteme im Allgemeinen. →

- 1 DCGK A.5: »Im Lagebericht sollen die wesentlichen Merkmale des gesamten internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems beschrieben werden und soll zur Angemessenheit und Wirksamkeit dieser Systeme Stellung genommen werden.«
- 2 Aus der Gesetzesbegründung FISG: »Das interne Kontrollsystem umfasst die Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zur Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit, zur Sicherung der Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und zur Sicherung der Einhaltung der maßgeblichen rechtlichen Vorschriften (vergleiche BT-Drs. 19/26966, Seite 115).«
- 3 DCGK A.3: »Das interne Kontrollsystem und das Risikomanagementsystem sollen, soweit nicht bereits gesetzlich geboten, auch nachhaltigkeitsbezogene Ziele abdecken. Dies soll die Prozesse und Systeme zur Erfassung und Verarbeitung nachhaltigkeitsbezogener Daten mit einschließen.« Siehe auch z. B. *ACI 2022 zur Änderung des DCGK*, S. 2 und 4
- 4 Vgl. DCGK Grundsatz 6: »Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands, überwacht und berät den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens und ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden. Überwachung und Beratung umfassen insbesondere auch Nachhaltigkeitsfragen.« DCGK C.1: »Das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats soll auch Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen.« Siehe auch § 107 Abs. 4 S. 1 AktG, BT-Drs. 19/26966, S. 116
- 5 DCGK Grundsatz 6: »Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands, überwacht und berät den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens und ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden. Überwachung und Beratung umfassen insbesondere auch Nachhaltigkeitsfragen.« Siehe auch z. B. *ACI 2022 zu Aufgaben des Aufsichtsrats*, S. 83



Roxana Meschke ist Partnerin in Risk & Compliance / ESG Service Group und Head of Internal Controls der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



Luisa von Esterházy ist Partnerin in Risk & Compliance Services / ESG Service Group und Head of Internal Audit and SOX Centre of Competence der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



Taner Bahat ist Senior Manager in Risk & Compliance Services / ESG Service Group der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und berät Unternehmen zu Corporate Governance und ESG.



Nadja Macherey ist Assistant Managerin in Risk & Compliance / ESG Service Group der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und berät Unternehmen zu regulatorischen ESG-Anforderungen und -Integration.



Lucas Coy ist Senior Associate in Risk & Compliance Services der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und berät und prüft Unternehmen zu Corporate Governance-Themen.

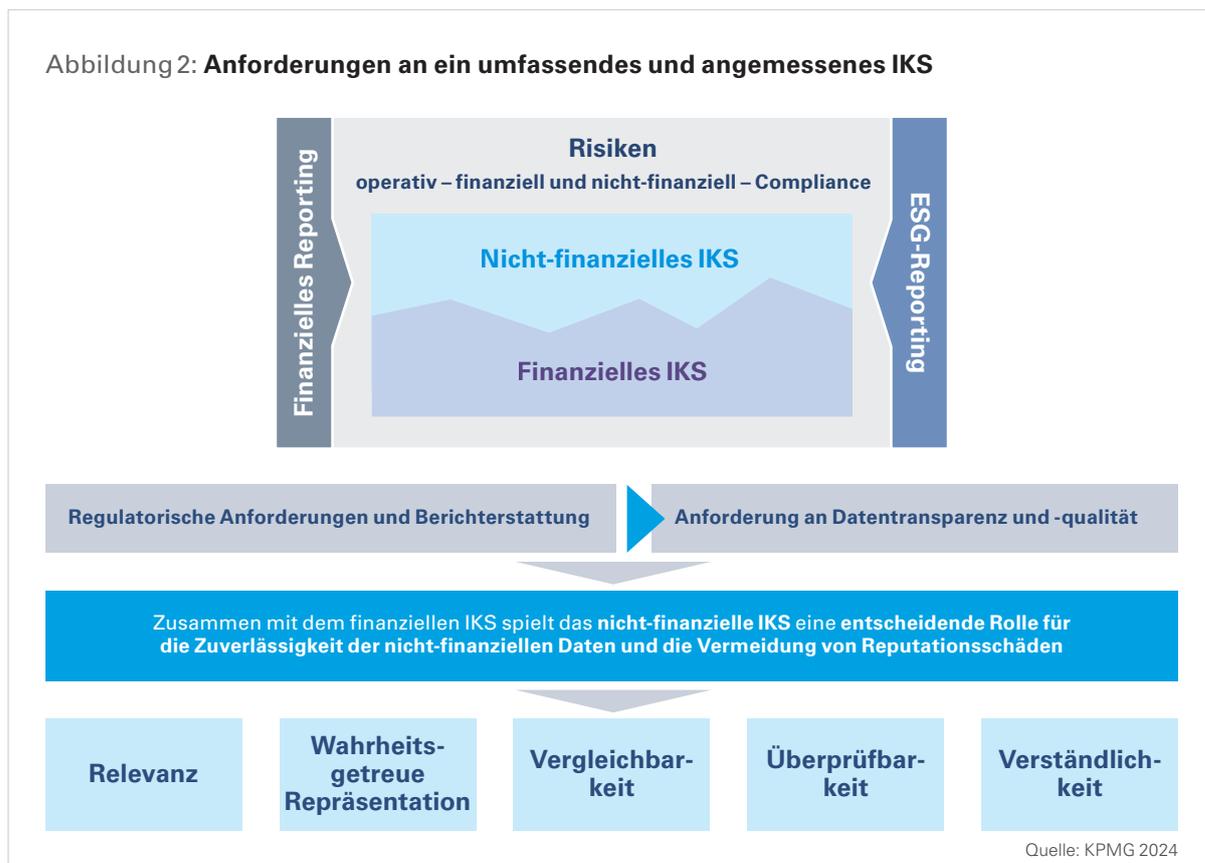
Mit der erstmaligen Berichterstattung nach den Anforderungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) für das Finanzjahr 2024 (u. a. für bestimmte börsennotierte Unternehmen) müssen die Unternehmen eine Vielzahl von weiteren ESG-bezogenen Informationen in den Lagebericht aufnehmen. Um wesentliche Fehler oder wesentliche Falschangaben bezüglich nicht-finanzieller Informationen zu vermeiden,⁶ regelt der neue European Sustainability Reporting Standard (ESRS) 1 in Verbindung mit DRS 20, dass Unternehmen angemessene Prozesse und interne Kontrollen implementieren müssen. Durch eine Erweiterung des bestehenden IKS um ESG-Themenfelder, welche die Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Steuerung von nicht-finanziellen Daten fokussieren, kann die Erfüllung des ESRS 1 sichergestellt werden und auch der Aufsichtsrat angemessen seiner Überwachungspflicht nachkommen.

Nicht zuletzt ist geplant, dass die Angaben im Rahmen der CSRD ab 2028 mit einer umfassenderen (hinreichenden) Prüfungssicherheit (»reasonable assurance«) extern zu prüfen sind, wodurch eine Ausein-

setzung mit dem ganzheitlichen IKS allein aus Effektivitäts- und Effizienzaspekten notwendig ist.

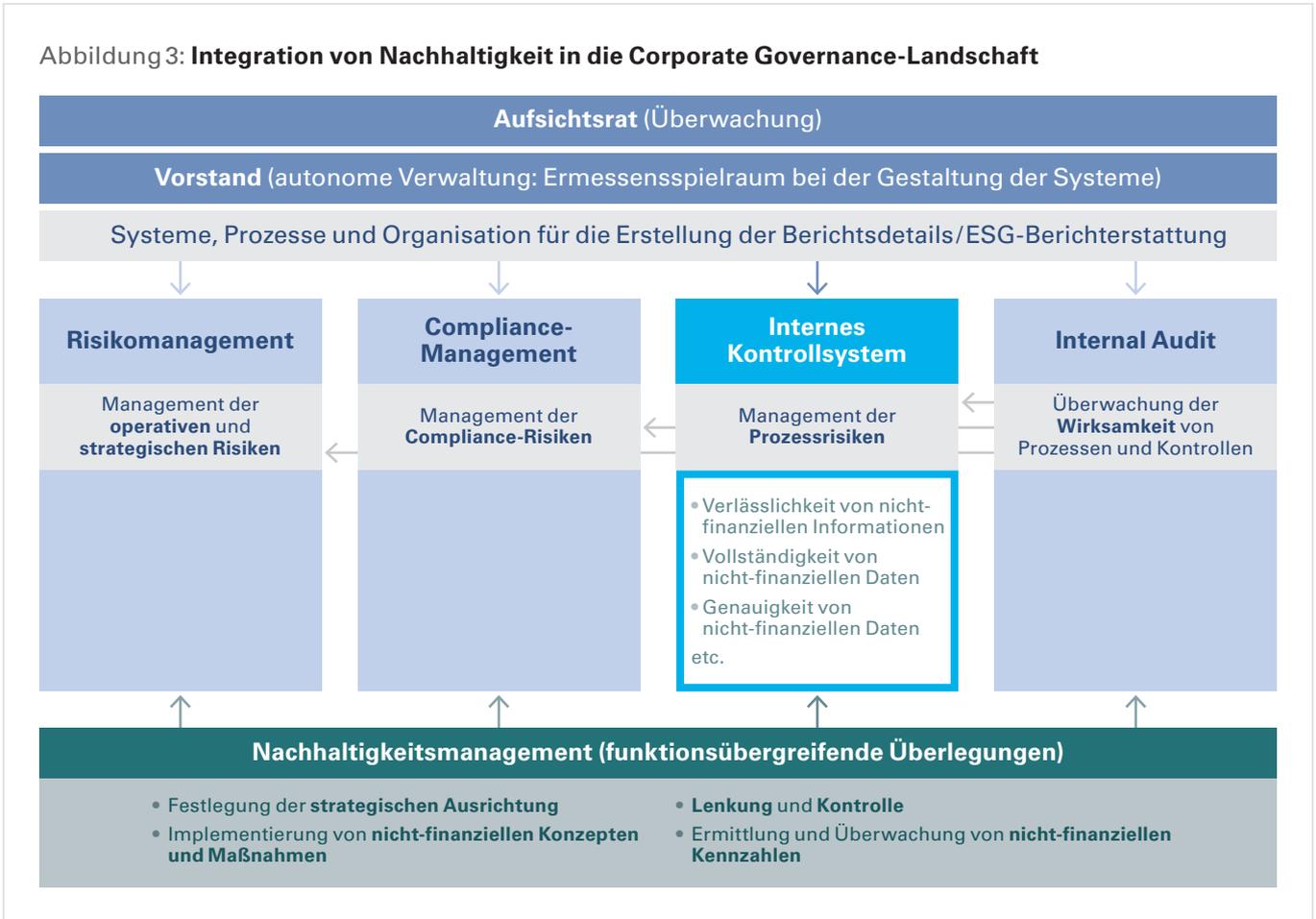
Auch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) sieht Anforderungen an das RMS und IKS durch die verankerten Prinzipien der Angemessenheit und Wirksamkeit vor. Ein Kernprinzip des LkSG ist die angemessene Umsetzung der Sorgfaltspflichten sowie Implementierung wirksamer Maßnahmen zur Minimierung oder Verhinderung von menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken. Somit sind Unternehmen auch im Rahmen des LkSG dazu angehalten, entsprechende Kontrollen und Prozesse zur Gewährleistung der Angemessenheit und Wirksamkeit zu implementieren.

Unternehmen und ihre Aufsichtsräte stehen zunehmend vor der Herausforderung, die diversen neuen regulatorischen Anforderungen prozessual und organisatorisch zu gewährleisten. Gleichzeitig ergeben sich bei einer wohlüberlegten Erweiterung des finanziellen IKS auch Chancen, bspw. das Heben von Effizienzen in den Prozessen.



6 European Sustainability Reporting Standards (ESRS) 1 – QC9: »Information can be accurate without being perfectly precise in all respects. Accurate information implies that the undertaking has implemented adequate processes and internal controls to avoid material errors or material misstatements.« Siehe auch z. B. *ACI 2021 zu CSRD*

Abbildung 3: **Integration von Nachhaltigkeit in die Corporate Governance-Landschaft**



Der integrierte Ansatz für zukunfts-fähige interne Kontrollsysteme

Generell umfasst das interne Kontrollsystem die Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zur Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit, zur Sicherung der Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und zur Sicherung der Einhaltung der maßgeblichen rechtlichen Vorschriften.⁷ Das IKS ist oftmals hauptsächlich auf finanzielle Kennzahlen ausgerichtet und wird häufig auch als finanzielles IKS bezeichnet.

Ein nicht-finanzielles IKS legt den Fokus darauf, eine angemessene Steuerung sowie eine vollständige und richtige Berichterstattung nicht-finanzieller Kennzahlen sicherzustellen. Je nach Definition umfasst ein nicht-finanzielles IKS die ESG-relevanten Risiken bzw. Kontrollen, die bspw. auf die Verlässlichkeit von Daten zu Treibhausgasemissionen, Arbeitsbedingungen und Gesundheit ausgerichtet sind.

Eine zentrale Herausforderung im Rahmen der Integration des nicht-finanziellen IKS in das bestehende IKS besteht darin, dass nicht-finanzielle Informationen oft heterogen definiert sind, dezentral erfasst und

gesteuert werden sowie die zugrunde liegenden Prozesse sehr komplex sein können, welches eine detaillierte Analyse erfordert, um effektive Kontrollen zu implementieren. Weiterhin ist die ESG-Organisation in Unternehmen zumeist nicht in den Finanzabteilungen angesiedelt und somit (teilweise) nicht vertraut mit den Anforderungen an interne Kontrollen, Berichterstattungszyklen und prüfungssichere Dokumentation.

Um zusätzliche Anforderungen für die Organisation schlank zu halten und die Verantwortlichen für ESG-Informationen strukturiert zu unterstützen, empfiehlt es sich, auf bereits im Unternehmen etablierte und bewährte Methodiken und Prozesse der Kontrollsysteme aufzusetzen.⁸ Für die Umsetzung einer kohärenten und abgestimmten Aufbau- und Ablauforganisation des IKS, welches finanzielle und nicht-finanzielle Aspekte gleichermaßen abdeckt, benötigt es daher einen integrierten Ansatz in den Governance-Systemen. Allgemein ist festzuhalten, dass die existierende IKS-Organisation die nicht-finanziellen Themen mit abdecken kann. Eine Integration in die bereits existierende IKS-Methodik erscheint hierbei sinnvoll. Die konkrete Ausgestaltung ist jedoch unternehmensspezifisch und kann je nach Branche, Unternehmensgröße und spezifischen Risiken variieren.

⁸ Weitere Informationen zur Ausgestaltung angemessener Governance-Systeme sind z. B. in dem *ACI-Artikel Vertrauen wiedergewinnen! Zur Finalisierung des FISG (S. 11 ff.)* von 2021 nachzulesen.

⁷ Vgl. RegE FISG, BT-Drs. 19/26966, S. 115

Im Rahmen der Umsetzung ist zu berücksichtigen, dass in der Ausweitung der Ablauforganisation einige neue Aspekte wie bspw. das Scoping (bezüglich der Prozesse und ESG-Datenpunkte) und die Schulung der IKS-Mitarbeitenden zu ESG-Themen neu definiert bzw. erweitert werden müssen. Zugleich ermöglichen die Einbettung neuer Technologien in Geschäftsabläufe sowie die Anwendung von Automatisierungslösungen und künstlicher Intelligenz eine ressourcenschonende und effiziente Qualitätssicherung. Dabei kann die Digitalisierung der IKS-Prozesse auch die Verzahnung mit anderen Corporate Governance-Bereichen und Prozessen fördern.

Als Leitfaden für ein entsprechendes IKS, welches sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Risiken und Kontrollen abdeckt, dient der in Deutschland bereits etablierte IKS-Prüfungsstandard des IDW (IDW PS 982⁹). Daneben hat auch das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) im Frühjahr 2023 eine Ergänzung seines IKS-Rahmenwerks um nicht-finanzielle Belange herausgebracht – das COSO ICSR¹⁰. Es bietet erste Überlegungen und einen Rahmen zur Etablierung und Aufrechterhaltung eines wirksamen und angemessenen sowie integrierten IKS.

Überwachung des IKS durch den Aufsichtsrat

Die Forderung des Gesetzgebers nach ganzheitlichen Kontrollsystemen geht mit der erforderlichen Überprüfung ihrer Angemessenheit und Wirksamkeit einher, wobei auch der Aufsichtsrat eine wesentliche Rolle einnimmt.¹¹ Diese Überwachung kann auf verschiedene Art und Weise und durch unterschiedliche Verantwortliche erfolgen. So kann der Abschlussprüfer im Rahmen der Jahresabschlussprüfung, die interne Revision im Rahmen der jährlich durchzuführenden Revision oder auch ein externer Prüfer im Rahmen einer (freiwilligen) Prüfung nach IDW PS 982 die Evaluation der Angemessenheit und Wirksamkeit der Kontrollsysteme prüfen. Es ist zu beobachten, dass es insbesondere gilt, die Aussage des Vorstands zur Wirksamkeit der Kontrollsysteme im Lagebericht (siehe DCGK A.5) entsprechend zu stützen und durch geeignete Über-

wachungsformate zu einer angemessenen Aussage zu kommen. Viele börsennotierte Unternehmen haben in den ersten Jahren der Anwendung häufig auf eine Negativ-Formulierung zur Wirksamkeit der Kontrollsysteme zurückgegriffen. Es ist jedoch zu beobachten, dass Aufsichtsräte vermehrt zu einer Positiv-Aussage tendieren – welche nur durch geeignete und etablierte Kontrollsysteme möglich ist.

Die Bedeutung eines ganzheitlichen und zukunftssicheren IKS-Ansatzes für Unternehmen

Die wachsenden Anforderungen der (ESG-)Regulatur und die steigende Erwartungshaltung der Stakeholder der Unternehmen für ESG-bezogene Themen gehen mit einer großen Herausforderung der Unternehmen einher, verlässliche ESG-Informationen zu ermitteln und zu berichten. Ein ganzheitlicher und zukunftssicherer Ansatz im Bereich des internen Kontrollsystems spielt eine entscheidende Rolle, um die Anforderungen risikoorientiert und sicher umzusetzen.

Diese Entwicklung sollte im besonderen Fokus der Ausübung der Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats liegen. Nicht nur aus regulatorischer Sicht, sondern auch im Hinblick auf langfristige Wettbewerbsfähigkeit ist ein ganzheitlicher Ansatz, der sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Aspekte berücksichtigt, von großer Bedeutung und birgt Chancen. Unternehmen, die diesen Ansatz proaktiv verfolgen, erfüllen nicht nur regulatorische Anforderungen, sondern können Effizienzen heben und setzen sich auch als Vorreiter für unternehmerische Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften ein. ←

⁹ Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW), Prüfungsstandard (PS) 982, Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung des internen Kontrollsystems des internen und externen Berichtswesens, 2017

¹⁰ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Internal control over sustainability reporting (ICSR), 2023

¹¹ DCGK Grundsatz 4: »Für einen verantwortungsvollen Umgang mit den Risiken der Geschäftstätigkeit bedarf es eines angemessenen und wirksamen internen Kontrollsystems und Risikomanagementsystems. Die Angemessenheit und Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems setzt deren interne Überwachung voraus.«

Aktuelle KPMG-Studien



Studie: »Nachhaltig steuern«

Wie gut sind deutsche Unternehmen aus der Automobilindustrie, der Fertigungsindustrie, des Infrastrukturmarkts sowie aus der Transport- und Logistikwirtschaft auf mittel- und langfristige Veränderungen vorbereitet, die durch den Wandel der Wirtschaft in Richtung einer nachhaltigeren und sozial gerechteren Zukunft entstehen? Diese Fragen beantwortet die KPMG-Studie »Nachhaltig steuern«.



Studie: »Sustainable Operations in der Prozess- und Fertigungsindustrie«

Nachhaltigkeit ist heutzutage von zentraler Bedeutung und in Industrieunternehmen eine Aufgabe mit Topmanagement-Attention. Die gemeinsame Studie von KPMG und LünenDonk zeigt, dass Nachhaltigkeit zunehmend zum Imperativ wirtschaftlichen Handelns wird und in die DNA der Unternehmen integriert werden muss. Weiterführende Informationen enthält die Studie »Sustainable Operations in der Prozess- und Fertigungsindustrie«.



Studie: »Klimarisiken und Folgeschäden des Klimawandels 2023«

Neue Maßnahmen zur Risikominderung und Anpassungen an Klimawandelfolgeschäden sind erforderlich. Beim Management von Klimarisiken lässt sich zudem zunehmend ein Paradigmenwechsel in den Unternehmen feststellen. Die Studie »Klimarisiken und Folgeschäden des Klimawandels 2023« von KPMG zeigt auf, welchen Lösungsbeitrag Unternehmen heute oder zukünftig zur Reduzierung der Folgeschäden des Klimawandels leisten können.



Wir sind Heldinnen Autoren: **Angelika Huber-Strasser** und **Johannes Hanshen**

Selten kann eine Wirtschaftsprüferin oder ein Wirtschaftsprüfer einen Zeitungsartikel finden, in dem sie als Helden betitelt werden. Dieser sehr seltene Moment ergab sich in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung am 27.1.2021. »Wirtschaftsprüfer als Helden der Transformation«, titelte die Tageszeitung und beschrieb die zentrale Rolle, die einem Wirtschaftsprüfer zukommen kann. Schließlich müssen die durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) stark ausgeweiteten nichtfinanziellen Berichte gemäß Richtlinie mit einer begrenzten Sicherheit überprüft werden. Das ist zudem nur der Anfang. Ab dem Jahr 2028 soll laut Europäischer Union die Prüfung mit hinreichender Sicherheit verfolgt werden. Damit würde die nichtfinanzielle Berichterstattung endgültig auf einer Stufe mit der klassischen finanziellen Berichterstattung stehen.

Nach dem am 22. März 2024 vorgelegten Referentenentwurf ist die Prüfung durch den Abschlussprüfer durchzuführen. Alternativ kann auch ein anderer Wirtschaftsprüfer hiermit beauftragt werden.

Die durch eine Prüfung erlangte Sicherheit soll insbesondere die Möglichkeit des »Greenwashing« abwenden. Stellen sich Unternehmer besser und grüner dar, als sie sind, soll die gesetzlich neu verankerte Prüfungspflicht dies aufdecken oder präventiv verhindern. Eine wahrlich große Aufgabe, die auf den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer zukommt. Aber nicht nur sie trifft diese Aufgabe. Auch der Prüfungsausschuss erhält laut Referentenentwurf zum deutschen Umsetzungsgesetz der CSRD eine tragende Rolle bei dieser Transformation. Vergleichbar mit der Überwachungsfunktion im Rahmen der klassischen finanziellen Berichterstattung beim Jahres- und Konzernabschluss ist der Prüfungsausschuss für die Überwachung der neuen Berichtsteile, die durch die CSRD eingeführt werden, verantwortlich.¹ Natürlich ist die Transformation durch ESG viel weiter zu fassen als die reine Berichterstattung. Die Transformation wird viele Winkel eines Unternehmens hinterfragen. Für die ganzheitliche Überwachung ist der Aufsichtsrat als Ganzes verantwortlich. Das Aufsichtsratsplenum in Unternehmen von öffentlichem Interesse wird alles, was mit der Berichterstattung zusammenhängt, laut Referentenentwurf an den Prüfungsausschuss zur vorbereitenden Erledigung delegieren müssen. Die weiteren mannigfaltigen nachhaltigkeitsbezogenen Themen können an einen Nachhaltigkeitsausschuss oder einen anderen Ausschuss,² den viele Unternehmen schon eingerichtet haben, übertragen werden – oder auch im Plenum verbleiben.



1 Siehe hierzu näher S. 40 ff.

2 Siehe hierzu näher S. 55 ff.

Angelika Huber-Strasser ist Vorsitzende des Audit Committee Institute e.V. und Regionalvorständin Süd der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



Johannes Hanshen ist stellvertretender Vorsitzender des Audit Committee Institute e.V. sowie Partner und Partner in Charge für Audit in der Region Süd der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Wir wollen isoliert die externe Überwachung der neuen Berichterstattung betrachten: Wie bei der finanziellen Berichterstattung unterstützt der Abschlussprüfer den Prüfungsausschuss bei dessen Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Daher ist es von großer Bedeutung, dass diese beiden Akteure noch enger und intensiver zusammenarbeiten als bisher. Auch weil die praktische Erstellung der CSRD-Berichterstattung für Unternehmen selbst eine sehr große Herausforderung darstellt, ist es umso wichtiger, dass Prüfungsausschuss und (Abschluss-)Prüfer diesen Weg begleiten. Dabei ergeben sich schon auf den ersten Blick bedeutende Fragestellungen:

- In welcher Abteilung und welchem Vorstandsressort ist das Thema Berichterstattung aufgehoben? Wer hat die Verantwortung?
- Welche Ergebnisse ergeben sich aus der Wesentlichkeitsanalyse («doppelte Wesentlichkeit»)?
- Welche Systeme, Prozesse und Kontrollen stehen dem Unternehmen zur Verfügung, um die bis zu 200 Kennzahlen zu erheben?
- Welche Herausforderungen gibt es bei der Erhebung, insbesondere bei diversifizierten Konzernen und Konzernen mit vielen Tochtergesellschaften?
- Welche Effekte könnten sich aus den neuen Kennzahlen auf das Vergütungssystem für Vorstände und für Unternehmen ergeben?
- Sind die wichtigsten Kennzahlen, die in der klassischen Berichterstattung hervorgehoben und auch prognostiziert werden, noch die richtigen Kennzahlen?

Seien Sie als Prüfungsausschuss proaktiv und lassen Sie sich in die wesentlichen Schritte zur nichtfinanziellen Berichterstattung einbinden. Lassen Sie sich auch von Ihrem Abschlussprüfer begleiten. Für alle sind die Anforderungen aus der CSRD neu und es wird viel Erläuterungs- und Interpretationsbedarf geben. Umso wichtiger ist daher der intensive Austausch zwischen Unternehmen, Prüfungsausschuss und Abschlussprüfer.

Nach der Phase der Einführung empfiehlt es sich, dass der Austausch zwischen Prüfungsausschuss und Abschlussprüfer zur Überprüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung auch auf die gleiche Stufe gehoben wird wie die Zusammenarbeit bei der finanziellen Bericht-

erstattung. Schließlich ist die gesetzliche vom Prüfungsausschuss verlangte Prüfungstiefe mit der des finanziellen Abschlusses vergleichbar.³ Abermals unterstützt der Abschlussprüfer den Prüfungsausschuss. Somit sollten dem Prüfungsausschuss das Prüfungsvorgehen und die Prüfungsschwerpunkte klar sein. Auch die Festsetzung von eigenen Prüfungsschwerpunkten ist zielführend, die nicht nur die Berichterstattung an sich, sondern auch das interne Kontrollsystem, das Risikomanagement und das Compliance-Management bezüglich der Nachhaltigkeitsthemen umfassen kann. Gerade in komplexen, weltweit agierenden Konzernen kann eine im Vergleich zur finanziellen Berichterstattung abweichende Risikoeinschätzung notwendig sein. Während bei der Prüfung der finanziellen Berichterstattung oft die finanziell bedeutsamen Einheiten und Tochtergesellschaften im Vordergrund stehen, kann diese Einschätzung bei nichtfinanziellen Aspekten ganz andere Berichte und Gesellschaften treffen. Ein intensiver Austausch zwischen Prüfungsausschuss und Abschlussprüfer ist damit unabdingbar.

Ein Aspekt könnte die Herausforderung noch größer werden lassen. Die neuen Informationen werden auf vielfältiges Interesse stoßen und Bereiche von Unternehmen vergleichbar machen, die vorher intransparent waren. Es wird neue Stakeholder, wie z. B. viele NGOs, geben, die deutlich mehr Interesse an der Berichterstattung der Unternehmen haben werden. Informationen werden von diesen hinterfragt, interpretiert und öffentlich kommentiert werden. Daher ist die sorgfältige Aufbereitung der Daten und deren Überprüfung von essenzieller Bedeutung für den Ruf des Unternehmens.

Es gibt also viel zu tun bei der grünen Transformation. Unternehmen, Prüfungsausschüsse und Abschlussprüfer müssen diesen Weg gemeinsam gehen, sie müssen gemeinsam Helden sein. Denn dieses Thema wird viele Helden brauchen! ←

³ Siehe S. 42



Nachhaltigkeitsinitiativen – Auswirkungen auf die Binnenorganisation des Aufsichtsrats

Autorinnen: **Dr. Astrid Gundel**, **Nadine-Lan Hönighaus** und **Dr. Lisa Kopp**

Im Zuge der steigenden Anforderungen an Unternehmen zur Umsetzung von und Transparenz zu Nachhaltigkeit oder auch ESG (Environment, Social, Governance) rückt die Governance eines Unternehmens zunehmend in den Fokus. Dies betrifft die gesamte Unternehmensorganisation, insbesondere jedoch auch den Vorstand und den Aufsichtsrat, deren Verantwortungsspektrum sich durch Richtlinien wie die Corporate Social Responsibility Directive (CSRD), die künftige Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSRDDD), aber auch den Deutschen Corporate Governance Kodex vor allem inhaltlich deutlich erweitert. Inwieweit die Unternehmensstrategie Nachhaltigkeit ausreichend berücksichtigt, die Unternehmensorganisation, Managementsysteme und Prozesse dies entsprechend abbilden und Vorstand und auch Aufsichtsrat über das ausreichende Wissen sowie Kompetenzen verfügen, ist dabei von besonderem Interesse für die Stakeholder des Unternehmens. Nachdem wir uns auf den Seiten 8 ff. ausführlich mit dem Thema der Nachhaltigkeitsexpertise befasst haben, widmen wir uns in diesem Beitrag vor allem den Vorgaben und Rahmenbedingungen für die Binnenorganisation des Aufsichtsrats zum Thema Nachhaltigkeit.

Das gestiegene Stakeholderinteresse an unternehmerischer Nachhaltigkeit und damit auch an der klaren Verankerung von Nachhaltigkeit in Aufsichtsrat und Vorstand hat – auch wenn die entsprechenden Richtlinien und Rahmenwerke keinerlei explizite Empfehlungen zur Aufsichtsratsorganisation enthalten – bereits in den letzten Jahren zu Entwicklungen in der Binnenorganisation von Aufsichtsräten geführt. Eine europäische Studie zeigt, dass mittlerweile fast 40 Prozent der Aufsichtsräte von »STOXX Europe 600«-Unternehmen über einen Nachhaltigkeitsausschuss verfügen, im Vergleich zu noch 25 Prozent im Jahr 2019.¹ Dies ist ein Anzeichen dafür, dass Unternehmen sich den Bedürfnissen ihrer Stakeholder anpassen und proaktiv sichtbare Strukturen zu Nachhaltigkeit schaffen. Insbesondere für Finanzmarktakteure wie Investoren oder Ratingagenturen sind klar nachvollziehbare Zuständigkeiten sowie die Organisation von Nachhaltigkeit von großer Bedeutung. Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen und Kernfragestellungen mit Blick auf die Binnenorganisation des Aufsichtsrats zu beachten sind, beleuchten wir in diesem Beitrag.

1 The Governance Barometer – Europe, An Ethics & Boards/ecoDa Survey Data Narrative, November 2022, S. 10

1. Ausschussbildung

Im Zuge der steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeit kommen vielfältige neue Aufgaben auf den Aufsichtsrat zu.² Hieraus ergeben sich erhebliche Anforderungen an die Binnenorganisation: Diese muss (noch mehr) professionalisiert werden, um die neuen Aufgaben effizient und im Unternehmensinteresse zu bewältigen. Ein maßgeblicher Faktor für effiziente Arbeitsteilung ist die Ausschussbildung.

Dabei stehen Aufsichtsräte vor folgenden Kernfragen:

- Ist die Ausschussbildung zulässig und welchen Sinn und welche Auswirkung hat sie?
- Ist ein separater Nachhaltigkeitsausschuss sinnvoll und wenn ja, soll dieser eine beratende oder eine beschließende Funktion haben?
- Welche konkreten Aufgaben sollen an einen Ausschuss delegiert werden?
- Wie soll der Ausschuss besetzt sein und wie wird Kontakt zum Gesamtaufsichtsrat gehalten?



2 Vgl. S. 9 ff.

1. Zulässigkeit der Ausschussbildung

Weder im Aktiengesetz noch im DCGK finden sich derzeit ausdrückliche Vorgaben dazu, ob im Speziellen ein Nachhaltigkeitsausschuss zulässig oder erforderlich ist. Logischerweise finden sich auch keine Ausführungen zu einem möglichen Aufgabenspektrum eines solchen Ausschusses.

Anders als bspw. beim Prüfungsausschuss, der eine relativ hohe Regelungsdichte aufweist, handelt es sich bei der Einrichtung eines Nachhaltigkeitsausschusses also um weitgehend unregelmäßige Materie. Daraus folgt jedoch nicht, dass die Bildung eines Nachhaltigkeitsausschusses unzulässig wäre. Das Aktienrecht kennt zwar den Grundsatz der Satzungsstrenge, § 23 Abs. 5 AktG, und lässt nur wenige Abweichungen vom gesetzlich geregelten Bild der Aktiengesellschaft zu.

Die Binnenorganisation des Aufsichtsrats ist gerade so ein Bereich, in dem das Gesetz Regelungsfreiheit lässt: Der Aufsichtsrat verfügt über das Recht zur Selbstorganisation, § 107 Abs. 3 S. 1 AktG, und ist daher befugt – und auch verpflichtet – sich so zu organisieren, dass er seine Aufgaben im Bereich Überwachung und Beratung des Vorstands zum Wohl der Gesellschaft (effizient) wahrnehmen kann.³

Festzuhalten ist also im ersten Schritt, dass der Aufsichtsrat grundsätzlich das Recht hat, einen Nachhaltigkeitsausschuss einzurichten. Eine Pflicht zur Einrichtung eines Nachhaltigkeitsausschusses besteht demgegenüber nur dann, wenn – bspw. aufgrund der Größe des Aufsichtsrats – andernfalls keine sachgerechte Arbeit im Aufsichtsrat mehr möglich wäre.⁴ Dies scheint nur in absoluten Ausnahmefällen überhaupt denkbar.

2. Sinn und Auswirkung der Ausschussbildung

Ausschussbildung führt im Aufsichtsrat – neben der Möglichkeit einer effizienteren Aufgabenbearbeitung – vor allem zu einer Verschiebung des Haftungsmaßstabs im Ernstfall. Für die Aufsichtsratsmitglieder gilt nämlich im Grundsatz ein erhöhter Sorgfaltsmaßstab bei besonderen individuellen Kenntnissen oder bei der Wahrnehmung von besonderen Funktionen im Aufsichtsrat, insbesondere also bei der Mitgliedschaft in einem Ausschuss.⁵ Sollten sich also aus nachhaltigkeitsbezogenen Thematiken Haftungsfälle ergeben,⁶ befinden sich Ausschussmitglieder und ausgewiesene Nachhaltigkeitsexpert:innen in einer hervorgehobenen Rolle. Die Konzentration derartiger Fragestellungen auf einen Ausschuss kann also auch dazu führen, Haftung zu konzentrieren. Dies kann vor allem dann sinnvoll erscheinen, wenn nur einige wenige Mitglieder tatsächlich relevante Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich Nachhaltigkeit haben und die weiteren Aufsichtsratsmitglieder insoweit ein Stück weit von der Bearbeitung dieser Fragen absehen wollen. →

3 Statt vieler bspw. MüKoAktG/Habersack, 6. Auflage 2023, AktG § 107, Rn. 94 ff.

4 Generell zur Pflicht zur Ausschussbildung in Ausnahmefällen MüKoAktG/Habersack, 6. Auflage 2023, AktG § 107, Rn. 95

5 MüKoAktG/Habersack, 6. Auflage 2023, AktG § 107, Rn. 161 sowie § 116, Rn. 26

6 S. 8 ff.

Dennoch verbleibt es bei der Gesamtverantwortung des Aufsichtsrats: Die Übertragung von Aufgaben auf einen Ausschuss lässt die Verantwortung der übrigen Aufsichtsratsmitglieder für die delegierten Aufgaben nicht gänzlich entfallen.⁷ Die übrigen, nicht dem Ausschuss angehörenden Aufsichtsratsmitglieder haben vielmehr eine Überwachungspflicht. Kommen sie dieser nicht nach, haften sie für dadurch der Gesellschaft entstandene Schäden neben den Ausschussmitgliedern als Gesamtschuldner.

3. Grundsatzentscheidung: Nachhaltigkeit als Querschnitts- oder Spezialistenmaterie

Eine weitere Frage, die sich bei der Ausschussbildung stellt, ist, ob tatsächlich ein spezialisierter Nachhaltigkeitsausschuss zur effizienteren Aufgabebearbeitung beiträgt. Als Gestaltungsvariante kann zudem überlegt werden, ob es sinnvoll ist, nachhaltigkeitsbezogene Aufgaben nicht einem neu geschaffenen, sondern einem der bereits bestehenden Ausschüsse zuzuweisen. In Betracht kommt hier vor allem die Zuweisung an den Prüfungsausschuss aufgrund der Nähe vieler nachhaltigkeitsbezogener Fragen zur nichtfinanziellen Berichterstattung oder zum Strategieausschuss aufgrund der grundlegenden Bedeutung von Nachhaltigkeit für die künftige Unternehmenstätigkeit. Diesem Spezialisierungsansatz steht der grundlegend andere Ansatz gegenüber, Nachhaltigkeit als Querschnittsmaterie zu behandeln, die in jedem bereits bestehenden Ausschuss zu den derzeitigen Aufgaben hinzutritt.

Sollen die Aufgaben einem einzelnen Ausschuss zugewiesen werden, kann zwar eine Entlastung des Aufsichtsratsplenums erreicht werden, allerdings bringt dieses Vorgehen zahlreiche Abgrenzungsprobleme mit sich. Auch andere Ausschüsse werden bei ihren Aufgaben künftig (zwingend) nachhaltigkeitsbezogene Fragestellungen beachten müssen. So muss der Nominierungsausschuss bei der Frage nach der Nachbesetzung von Aufsichtsratspositionen die Nachhaltigkeitsexpertise im Aufsichtsrat in seine Erwägungen einbeziehen. Der Vergütungs- bzw. Personalausschuss muss, soweit er sich mit der Vorstandsvergütung befasst, nachhaltigkeitsbezogene Kennzahlen für die langfristige Vorstandsvergütung festlegen, wobei hier zusätzlich der Plenumsvorbehalt beim Beschluss über die Vergütung zu berücksichtigen ist, § 87 Abs. 2 AktG, § 107 Abs. 3 S. 7 AktG; des Weiteren sind die Kompetenzen im Vorstand in Bezug auf die bevorstehende Nachhaltigkeitstransformation des Unternehmens bei künftigen Personalentscheidungen miteinzubeziehen.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung dagegen wird primär im Aufgabenbereich des Prüfungsausschusses liegen, analog zur finanziellen Berichterstattung.

Soll der Entlastungszweck erreicht und eine haftungsbegrenzende Wirkung erzielt werden, muss die Delegation klar und deutlich erfolgen. Unbedingt zu vermeiden ist, dass sich im Ergebnis aufgrund unklarer Zuweisung kein Ausschuss zuständig fühlt, das Plenum aber von einer Delegation ausgeht. Die konkrete Formulierung der Aufgabenbereiche der verschiedenen Ausschüsse ist also Kernelement einer funktionierenden und auch praktisch wirkenden Delegation.

Anhand welcher Kriterien die Entscheidung über die künftige Ausschussgestaltung getroffen wird, hängt vom individuellen Unternehmen ab. Berücksichtigt werden sollten vor allem die Kompetenzen des jeweiligen Aufsichtsrats und die dort bereits eingespielten Arbeitsweisen. Sind nur wenige Mitglieder tief in Nachhaltigkeit eingearbeitet, ist die Bündelung der Kompetenz in einem Spezialausschuss sicherlich sinnvoll, um weiter Kompetenz aufzubauen und zentral in den Aufsichtsrat zu tragen. Verfügen zahlreiche Aufsichtsratsmitglieder über Nachhaltigkeitskompetenz (oder bauen diese gerade auf), kann ein Verständnis als Querschnittsmaterie dabei helfen, Nachhaltigkeit in weitere Teilbereiche hineinzutragen.

4. Beratender oder beschließender Ausschuss?

Bei der Ausgestaltung des Ausschusses stellt sich zudem die Frage nach der grundsätzlichen Ausgestaltung des Ausschusses: Soll es sich um einen beratenden oder beschließenden Ausschuss handeln?

Im Grundsatz sind beide Varianten zulässig: Soweit nicht ein ausdrücklicher Plenumsvorbehalt besteht, können Aufgaben auch zur abschließenden Behandlung an Ausschüsse delegiert werden, § 107 Abs. 3 S. 1, 7 AktG.⁸ Darüber hinaus muss sichergestellt sein, dass die Gesamtverantwortung des Aufsichtsrats durch die Zuweisung an Ausschüsse nicht beeinträchtigt wird. Maßgeblich sind also auch in dieser Frage die Aufgaben und Herausforderungen im jeweiligen Unternehmen sowie die Arbeitsweise des konkreten Aufsichtsrats.

⁷ BeckOGK/Spindler, 1.7.2023, AktG § 116, Rn. 59; siehe näher hierzu auch Audit Committee Quarterly III/2023, S. 29

⁸ MüKoAktG/Habersack, 6. Auflage 2023, AktG § 107, Rn. 134 ff.

Dr. Astrid Gundel ist Senior Managerin im Audit Committee Institute e.V.



Nadine-Lan Hönighaus ist Partnerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Regionalleiterin Risk & Compliance Services Region Ost und Head of Governance & Organization im EMA ESG Hub. Sie unterstützt die KPMG-Mitgliedsunternehmen und -Kunden in der gesamten EMA-Region beim ESG-Kompetenzaufbau, der ESG-Berichterstattung sowie bei der Verankerung in Governance und Unternehmensorganisation.



Dr. Lisa Kopp ist Rechtsanwältin und Partnerin bei der KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH in München. Sie berät im Aktien- und Kapitalmarktrecht mit Schwerpunkt auf Governance- und Board-Themen, Hauptversammlungen und Kapitalmarktcompliance.



5. Mögliche Aufgaben eines Nachhaltigkeitsausschusses

Die Bandbreite möglicher Aufgaben, die einem Nachhaltigkeitsausschuss zugewiesen werden können, ist ebenfalls groß. Maßgeblicher Faktor bei der Entscheidung darüber, welche Aufgabenbereiche delegiert werden, ist wiederum das jeweilige konkrete Unternehmen mit seinen individuellen Bedürfnissen und Besonderheiten; auch die Branche, das Geschäftsmodell oder die Größe des Unternehmens können eine Rolle spielen.

Zu beachten ist vor allem bei Unternehmen von öffentlichem Interesse, dass nach § 107 Abs. 3 S. 2 AktG⁹ bestimmte Aufgaben nicht an den Nachhaltigkeitsausschuss übertragen werden dürfen: Dies betrifft vor allem die Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung bzw. des Nachhaltigkeitsberichts, einschließlich der Überwachung der entsprechenden externen Prüfung der entsprechenden Berichte. Ebenso ist die Zuständigkeit für die Überwachung der Wirksamkeit der unternehmerischen Kontrollsysteme durch § 107 Abs. 3 S. 2 AktG bei Unternehmen von öffentlichem Interesse gesetzlich geregelt; dies betrifft dann auch die Überwachung dieser Systeme, soweit sie sich mit Nachhaltigkeitsbelangen befassen.

Weiterhin ist bei allen Unternehmen zu beachten, dass die Aufgaben, wenn sie zur abschließenden Erledigung übertragen werden, hinreichend klar und deutlich von der allgemeinen Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats abgrenzbar sein müssen. Ob dies bei einer Aufgabenzuweisung bspw. generell für die Überwachung der Nachhaltigkeitsstrategie der Fall wäre, ist jedenfalls zweifelhaft.

Derzeit finden sich bspw. folgende Aufgabengebiete, die Nachhaltigkeitsausschüssen zugewiesen werden: Beratung des Vorstands in Fragen der nachhaltigen Unternehmensführung sowie zur Festlegung von Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen, Befassung mit der Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Strategie des Unternehmens, Überwachung des Vorstands im Bereich von Nachhaltigkeit, Befassung mit der nicht verpflichtenden ESG-Berichterstattung sowie abhängig vom jeweiligen Unternehmen weitere Schwerpunktthemen wie Diversität, Inklusion, Resilienz, Gesundheitsschutz oder Datenethik.

Auch hier ist der Aufsichtsrat also angehalten, sich tiefere Gedanken über seine Arbeitsweise und die mögliche Entlastung zu machen, die mit der Bündelung in einem Ausschuss erreicht werden soll. Außerdem muss er vor allem jene Fragen abdecken, die für das konkrete Unternehmen im derzeitigen Marktumfeld und absehbar in den nächsten Jahren im Bereich der Nachhaltigkeitstransformation Herausforderungen darstellen könnten.

6. Besetzung des Nachhaltigkeitsausschusses

Auch die Besetzung des Nachhaltigkeitsausschusses hängt vom konkreten Unternehmen ab. Zu berücksichtigen ist für die Größe des Ausschusses vor allem die Gesamtgröße des Aufsichtsrats; der Ausschuss muss klein genug sein, um effizienter zu arbeiten als der Gesamtaufichtsrat, aber groß genug, um alle relevanten Gruppen zu repräsentieren. Dabei ist vor allem auch das Mitbestimmungsregime im Blick zu behalten.¹⁰ Auch ist die Qualifikation der künftigen Ausschussmitglieder zu berücksichtigen,¹¹ insbesondere dann, wenn ihnen als Expert:innen künftig eine tragende Rolle bei der Nachhaltigkeitstransformation des Unternehmens zukommen soll. —————>

⁹ So auch der Referentenentwurf zum CSRD-Umsetzungsgesetz; vgl. § 107 Abs. 3 S. 2 AktG-E

¹⁰ MüKoAktG/Habersack, 6. Auflage 2023, AktG § 107, Rn. 128

¹¹ MüKoAktG/Habersack, 6. Auflage 2023, AktG § 107, Rn. 125

Darüber hinaus ist über die Mitgliedschaft des Aufsichtsratsvorsitzenden im Nachhaltigkeitsausschuss zu entscheiden: Davon geht grundsätzlich eine Signalwirkung im Hinblick auf die erhebliche Bedeutung von Nachhaltigkeit aus. Allerdings muss auch die Arbeitsbelastung des Aufsichtsratsvorsitzenden im Blick behalten werden. Letztere Abwägung verstärkt sich noch einmal, wenn die Frage des Ausschussvorsitzes entschieden wird; im Grundsatz wird dieser von den Ausschussmitgliedern bestimmt, wobei natürlich Arbeitsbelastung und Signalwirkung wesentliche Faktoren für die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Person sein können.

7. Kontakt zum Gesamtaufsichtsrat

Sind die wesentlichen Aspekte der Ausschussbildung – Aufgabenspektrum, Größe, Besetzung – herausgearbeitet, ist schlussendlich noch zu klären, wie der Kontakt zum Gesamtaufsichtsrat gestaltet werden soll. Es bietet sich hier, analog dem Vorgehen bei vielen anderen Ausschüssen, an, in jeder Sitzung einen Tagesordnungspunkt für Berichte aus den Ausschüssen vorzusehen, um den Gesamtaufsichtsrat informiert zu halten. Die Berichterstattung sollte dabei über den jeweiligen Ausschussvorsitzenden kanalisiert werden. Die Information des Gesamtaufsichtsrats ist im Übrigen auch gesetzliche Pflicht, § 107 Abs. 3 S. 8 AktG.

Darüber hinaus ist der Gesamtaufsichtsrat selbstverständlich immer dann anlassbezogen zu informieren, wenn wesentliche Dinge geschehen, insbesondere bei solchen Entwicklungen, die für das Unternehmen potenziell gefährdend wirken oder jedenfalls massive Auswirkungen auf den weiteren Geschäftsbetrieb haben könnten, bspw. bei einem Verdacht auf größere Umweltschäden durch die eigene Geschäftstätigkeit.

8. Tipps für die praktische Umsetzung

Ist konzeptionelle Klarheit über die künftige Organisation der nachhaltigkeitsbezogenen Themen im Aufsichtsrat gewonnen, muss die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats sowie ggf. der Ausschüsse entsprechend angepasst werden. Dabei ist vor allem auf die klare Aufgabenabgrenzung zu achten. Bei dieser Gelegenheit empfiehlt es sich, generell die Regelungen zur internen Kommunikation einmal auf den Prüfstand zu stellen und Altlasten zu entfernen bzw. unhandlich gewordene Wege an digitale Möglichkeiten anzupassen.

Als weiteres Thema muss bei der Umsetzung einer neuen Ausschussstruktur an das Thema Vergütung gedacht werden: Häufig sind Ausschussmitgliedschaften

separat vergütet, sodass das Vergütungssystem für den Aufsichtsrat daraufhin durchzusehen ist, ob sich Änderungsbedarf ergibt oder die Vergütung im Nachhaltigkeitsausschuss aufgrund der Aufgabenfülle ggf. höher ausfallen muss als bei anderen Ausschüssen, analog zur häufig höheren Vergütung für die Tätigkeit im Prüfungsausschuss. Hier darf nicht übersehen werden, dass die Veränderung des Vergütungssystems für den Aufsichtsrat in der Hauptversammlung zur Abstimmung gestellt werden muss.

Schlussendlich sollte ein Blick in die Satzung des Unternehmens erfolgen: Gelegentlich finden sich – gerade in länger nicht geänderten Satzungen – noch Ausschussbezeichnungen, die mit der gelebten Realität nicht mehr übereinstimmen. Auch hier sollte bei Gelegenheit über einen Beschluss der Hauptversammlung die Satzung an die aktuelle Realität im Aufsichtsrat angepasst werden.

II . Anpassung der Informationsordnung des Aufsichtsrats

Für die AG, SE und die KGaA gibt das Gesetz einen Mindeststandard vor, in welchen Fällen der Vorstand bzw. die Geschäftsführung¹² den Aufsichtsrat von sich aus informieren muss.¹³ Da der Aufsichtsrat in der Verantwortung ist, für seine ausreichende Informationsversorgung zu sorgen, ist der Erlass¹⁴ einer Informationsordnung, in der Inhalt und Umfang, Häufigkeit sowie Adressat der Informationsversorgung unternehmensindividuell näher festgelegt werden, in der Regel empfehlenswert.¹⁵ Der im Gesetz vorgegebene Mindeststandard kann hierdurch **verschärft und präzisiert werden**.¹⁶

Aufgrund der gestiegenen Anforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit kann eine Anpassung der Informationsordnung sinnvoll sein.¹⁷ Zudem sollte der Aufsichtsrat prüfen, ob er sich – in Absprache mit dem Vorstand – von (weiteren) Unternehmensmitarbeitern zu Nachhaltigkeitsfragen direkt informieren lassen

12 Zur besseren Lesbarkeit steht im Folgenden anstelle von »Vorstand bzw. Geschäftsführung« nur »Vorstand«.

13 Für die GmbH gibt es einen solchen Mindeststandard nicht. Hier ist es daher besonders wichtig, dass der Aufsichtsrat die Informationspflichten der Geschäftsführung näher regelt.

14 Beziehungsweise für die KGaA und die GmbH, in der der Aufsichtsrat grundsätzlich nicht für die Organisation der Geschäftsführung zuständig ist und daher nicht einseitig eine Geschäftsordnung für die Geschäftsführung mit einer Informationsordnung erlassen kann, empfiehlt es sich, eine Informationsordnung durch eine entsprechende Vereinbarung zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat festzusetzen.

15 Den Erlass einer Informationsordnung empfahl bis 2020 auch der DCGK (Tz. 3.4 Abs. 1. S. 3 aF).

16 Vgl. näher Goette/Arnold, Hdb. Aufsichtsrat, 2. Auflage 2024, § 4, Rn. 198 ff.

17 In der GmbH können durch eine Informationsordnung ebenfalls entsprechende Informationspflichten der Geschäftsführung festgelegt werden.



sollte. Zu berücksichtigen ist dabei auch, dass die CSRD durch Angabepflichten darüber, wie der Aufsichtsrat über Nachhaltigkeitsbelange informiert wird, die diesbezügliche Transparenz erhöht.¹⁸

1. Anpassungen in Bezug auf Inhalt und Umfang der Informationsversorgung

In Bezug auf den **Jahresbericht über die beabsichtigte Geschäftspolitik und die Unternehmensplanung**¹⁹ sollte unternehmensindividuell überprüft werden, inwieweit Nachhaltigkeitsbelange abgedeckt werden sollten. Nicht nur für Unternehmen, die unter die CSRD fallen, empfiehlt sich hierbei eine Orientierung an den CSRD-Berichtspflichten in Bezug auf das Geschäftsmodell und die Unternehmensstrategie, einschließlich der Auswirkungen, Risiken und Chancen (Impacts, Risks, Opportunities).²⁰ Aufgenommen werden sollte insbesondere eine systematische Übersicht über wesentliche Nachhaltigkeitschancen und die wesentlichen Risiken im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsaspekten (Inside-out-Perspektive) – jeweils auch in Bezug auf die Wertschöpfungskette – sowie den Umgang mit diesen Risiken und Chancen. Des Weiteren sollte über die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten auf das Geschäftsmodell, kurz-, mittel- und langfristige Zielsetzungen zu Nachhaltigkeitsaspekten sowie die bisherige Zielerreichung bzw. über Gründe für das Nichterreichen berichtet werden. Im Hinblick auf die kurzfristige Planung sollte der Aufsichtsrat darauf achten, dass relevante Key Performance Indicators (KPIs) Gegenstand der Berichterstattung sind.

Im Hinblick auf die **Quartalsberichterstattung über den Gang der Geschäfte**²¹ dürfte sich vor allem eine Aufnahme von Information über den Stand der durch die Nachhaltigkeitsregulierung erforderlichen Vorbereitungs- und Umsetzungsmaßnahmen, einschließlich einer entsprechenden Follow-up-Berichterstattung, empfehlen. Dies gilt vor allem für die erforderliche Anpassung von Governance-Strukturen in Bezug auf die unternehmerischen Kontrollsysteme, Berichtssysteme und -prozesse, Datenerhebungssysteme und -prozesse sowie den erforderlichen personellen und sachlichen Ressourcenauf- bzw. -ausbau.

¹⁸ Vgl. ESRS 2, Rn. 24–26

¹⁹ Vgl. § 90 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 AktG

²⁰ Vgl. insbesondere Art. 1 Nr. 4 (Art. 19a Abs. 1, Abs. 2 Untabs. 1 lit. a–d, f–h, Untabs. 2, Abs. 2), Nr. 8 (Art. 29b Abs. 2 in Verbindung mit den entsprechenden ESRS) CSRD, wobei sich die Berichterstattung des Vorstands auf das für den Aufsichtsrat Wesentliche beschränken sollte; vgl. außerdem Hommelhoff/Allgeier/Jelonek, in: NZG 2023, S. 911 (912 f., 915) und S. 18 ff., die aus den externen Berichtspflichten Führungsprozesse ableiten, über die der Aufsichtsrat entsprechend zu informieren ist.

²¹ Vgl. § 90 Abs. 1 S. 1 Nr. 3 AktG

Mit Blick auf die **Sonderberichterstattung** des Vorstands²² – die nicht periodisch erfolgt, sondern an das Auftreten bestimmter Ereignisse geknüpft ist – sollte der Aufsichtsrat unternehmensindividuell prüfen, inwieweit Entscheidungen des Vorstands zur Umsetzung der Vorgaben der Nachhaltigkeitsregulierung oder zum Umgang mit Nachhaltigkeitsaspekten in der gesamten Wertschöpfungskette – bei denen bspw. eine relevante Auswirkung auf die Unternehmensreputation erwartbar ist – eine anlassbezogene Informationspflicht auslösen sollen.

2. Anpassungen in Bezug auf die Häufigkeit der Informationsversorgung

Zunächst wird häufig in der Vorbereitungsphase zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsvorgaben, wie etwa der CSRD oder des Entwurfs des EU-Lieferkettengesetzes, eine engmaschigere Berichterstattung sinnvoll sein, deren Nachhaltigkeit durch den Aufsichtsrat mithilfe der Informationsordnung zudem dokumentiert werden kann. Ähnlich wie im Falle wirtschaftlicher Krisen²³ kann sich ein zweimonatiger Berichtsabstand für die sog. Quartalsberichterstattung empfehlen. Doch auch über die Vorbereitungsphase hinaus sollte grundsätzlich erörtert werden, inwieweit der gestiegene Pflichtenkatalog eine grundsätzliche Anpassung der Informationsfrequenz erforderlich macht.

3. Anpassungen in Bezug auf den Adressaten der Informationsversorgung

Der Aufsichtsrat sollte hinterfragen, ob eine ggf. infolge der neuen Nachhaltigkeitspflichten geänderte Ausschussstruktur des Aufsichtsrats (siehe hierzu unter I.) eine Anpassung der jeweiligen Informationsadressaten erfordert; d. h., das Plenum sollte sich klar darüber werden, in welchen Fällen die Vorstandsinformationen direkt an die Ausschüsse gehen sollen. Sicherzustellen ist dabei, dass der Aufsichtsratsvorsitzende zeitgleich auch diejenigen Informationen erhält, die die Ausschüsse bekommen. Rein klarstellend könnte in die Informationsordnung aufgenommen werden, dass die Ausschussmitglieder dieselben Informationsrechte gegenüber dem Vorstand haben wie der Gesamtaufwichtsrat. Dies ergibt sich daraus, dass Ausschüsse im Bereich der übertragenen Aufgaben dieselben Rechte und Pflichten haben wie das Plenum. →

²² Vgl. § 90 Abs. 1 S. 1 Nr. 4, S. 3 AktG

²³ Vgl. hierzu Lutter/Krieger/Verse, Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 7. Auflage 2020, Rn. 319

4. Rückgriff auf weitere Mitarbeiter

Infolge der gestiegenen Nachhaltigkeitsanforderungen werden neue Funktionen und Profile in Unternehmen geschaffen bzw. innerhalb bestimmter Funktionen klar definierte Nachhaltigkeitsansprechpartner:innen festgelegt. Dies sind z. B. Nachhaltigkeitsverantwortliche in Schlüsselfunktionen wie dem Einkauf, dem Risikomanagement, Nachhaltigkeitsverantwortliche in einzelnen Geschäftsbereichen oder Nachhaltigkeits-Themenexpert:innen (Subject Matter Experts) für Themen wie Wasser oder Klima. Der Aufsichtsrat sollte – in Absprache mit dem Vorstand²⁴ – eruiieren, inwieweit dem Aufsichtsrat gegenüber ausgewählten Ansprechpartner:innen dieses Kreises ein direktes Auskunftsrecht zustehen soll.

III. Anpassung der Sitzungsfrequenz

Aufgrund des gewachsenen Aufgabenkatalogs des Aufsichtsrats sollte eine Erhöhung der Sitzungsfrequenzen des Gremiums und der Ausschüsse in Erwägung gezogen werden. Kommt der Aufsichtsrat nicht in ausreichendem Maße zu Sitzungen zusammen, stellt dies eine Sorgfaltspflichtverletzung dar, die sich leicht nachweisen lässt und zur Haftung der Aufsichtsratsmitglieder führen kann. Zudem ist die Anfechtung des Entlastungsbeschlusses denkbar.²⁵

Die Sitzungsfrequenz²⁶ kann der Aufsichtsrat in seiner Geschäftsordnung regeln, soweit die Satzung hierzu keine Bestimmungen trifft. Im Übrigen ist der Aufsichtsratsvorsitzende zur Einberufung einer Sitzung verpflichtet, wenn es das Wohl der Gesellschaft fordert. Aber auch »einfache« Aufsichtsratsmitglieder müssen in einem solchen Fall auf die Einberufung einer Sitzung hinwirken und sie ggf. selbst einberufen.²⁷

24 Nach der herrschenden Meinung in der juristischen Literatur ist der Vorstand primäre Informationsquelle des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat darf sich nur in Ausnahmefällen ohne das Einverständnis des Vorstands direkt an Unternehmensmitarbeiter wenden. Ein gesetzlicher Ausnahmefall findet sich in § 107 Abs. 4 S. 4 AktG für den Prüfungsausschuss in Unternehmen von öffentlichem Interesse. Weitere gesetzliche Ausnahmeregelungen gelten im Finanzsektor. Der Aufsichtsrat darf sich zudem direkt an Mitarbeiter wenden, wenn der dringende Verdacht einer Pflichtverletzung beim Vorstand besteht und auf anderem Weg keine Abhilfe möglich ist.

25 Vgl. Goette/Arnold, Hdb. Aufsichtsrat, 2. Auflage 2024, § 4, Rn. 22 in Bezug auf das Unterschreiten der in Gesetz oder Satzung vorgegebenen Mindestfrequenz

26 Das Gesetz gibt einen Mindestturnus von zwei Sitzungen pro Kalenderhalbjahr vor, der nicht unterschritten werden darf; bei nicht börsennotierten Gesellschaften kann der Aufsichtsrat beschließen, nur eine Sitzung pro Kalenderhalbjahr abzuhalten, vgl. § 110 Abs. 3 AktG.

27 Vgl. näher § 110 Abs. 1, 2 AktG

Der Zeitpunkt der Sitzungen sollte sich an den – ggf. verschärften (siehe oben unter II.3.) – Informationspflichten des Vorstands ausrichten. Da davon auszugehen ist, dass sich der Aufgabenkatalog des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse in den kommenden Jahren eher vergrößern und nicht reduzieren wird, sollten angesichts voller Terminkalender schon frühzeitig eventuelle zusätzliche Sitzungstermine festgelegt werden.

IV. Einbindung von Sachverständigen

Für einzelne, konkrete Fragestellungen, zu deren Beantwortung die gesetzlich geforderte Mindestqualifikation des Aufsichtsrats nicht ausreicht,²⁸ darf der Aufsichtsrat auf den Rat Sachverständiger zurückgreifen. In Bezug auf die **Nachhaltigkeitsberichterstattung**, die in Zukunft zwingend einer externen Prüfung zu unterziehen ist, sollte der Aufsichtsrat die Unterstützung durch diesen Prüfer aktiv in Anspruch nehmen. Vor dem Hintergrund, dass die BaFin die Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß der CSRD im Enforcement-Verfahren prüfen wird, der externe Prüfer aber nach dem Gesetz zunächst nur mit begrenzter Prüfungssicherheit prüfen muss, sollte der Aufsichtsrat vor allem eine Ausweitung des Prüfungsauftrags zu einer Prüfung mit angemessener Prüfungssicherheit erwägen. Angesichts des großen Aufwands einer umfassenderen Prüfung sollte eine entsprechende Ausweitung in enger Abstimmung mit dem Vorstand erfolgen. Soweit die Prüfung der **unternehmerischen Kontrollsysteme** Bestandteil der externen Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist, sollte der Aufsichtsrat diese Hilfe aktiv nutzen und für seine eigene – umfassendere – Überwachung auf die »Vorarbeiten« des externen Prüfers zurückgreifen. Im Übrigen sollte er sich mit der Notwendigkeit einer umfassenderen externen Prüfung der Systeme in Bezug auf die ausreichende Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsbelangen auseinandersetzen.²⁹

28 Siehe Audit Committee Quarterly III/2023, S. 24 ff.

29 Vgl. hierzu auch: Audit Committee Institute e.V., Der Navigator für den Aufsichtsrat, 2. Auflage 2023

V. Erweiterung der Zustimmungsvorbehalte

Aufgrund der neuen Nachhaltigkeitspflichten des Vorstands sollte sich der Aufsichtsrat mit der Frage befassen, inwieweit der Katalog von Geschäften, die nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats vorgenommen werden dürfen, erweitert werden sollte;³⁰ dies gilt auch dann, wenn die Zustimmungsvorbehalte im Übrigen bislang nur durch die Satzung festgelegt wurden. Nach der herrschenden Meinung in der juristischen Literatur dürfen Zustimmungsvorbehalte nur für Geschäfte von grundlegender Bedeutung festgelegt werden.³¹ Die grundlegende Bedeutung des Geschäfts kann sich hierbei sowohl aus dessen potenziellen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage als auch aus dem besonderen Charakter des Geschäfts ergeben.³² Weiterhin strittig ist, inwieweit über einzelne Fragen der Unternehmensplanung hinaus, wie z. B. die Budgetplanung, auch die langfristige Planung einem Zustimmungsvorbehalt unterworfen werden darf.³³

Neben der Aufnahme von Fragestellungen zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsbelangen im Rahmen der Unternehmensstrategie und -planung sollte der Aufsichtsrat eine Ausweitung des Katalogs an zustimmungsbedürftigen Geschäften im Hinblick auf folgende grundlegende Nachhaltigkeitsentscheidungen in Betracht ziehen:

- Erlass wesentlicher unternehmensinterner Regelwerke, die den Umgang mit Nachhaltigkeitsfragen betreffen, wie z. B. die Grundsatzklärung mit Angaben zur Menschenrechtsstrategie nach dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz³⁴ oder der Präventionsaktionsplan nach dem Entwurf des EU-Lieferkettengesetzes,
- Benennung der Leiter neuer Nachhaltigkeitsfunktionen im Unternehmen sowie
- Einrichtung, Besetzung und Aufgabenkatalog eines Nachhaltigkeitsbeirats.

Sofern der Aufsichtsrat die Geschäftsverteilung auf Vorstandsebene in Sachen Nachhaltigkeitsaufgaben nicht schon selbst bestimmt hat, kann er eine entsprechende Regelung des Vorstands an seine Zustimmung

binden.³⁵ In der Literatur wird zudem empfohlen, Spenden des Unternehmens ab einer bestimmten Höhe an die Zustimmung des Aufsichtsrats zu koppeln.³⁶

Darüber hinaus sollte der Aufsichtsrat künftig in seine Überlegungen, ob er eine geplante Maßnahme ad hoc seiner Zustimmung unterwerfen soll, noch stärker als bisher potenzielle mittel- und langfristige Reputationschäden infolge negativer Auswirkungen auf Nachhaltigkeitsbelange einbeziehen.³⁷



VI. Selbstbeurteilung (Effizienzprüfung)

Gesetzlich nicht vorgeschrieben,³⁸ gleichwohl Ausdruck guter Corporate Governance und entsprechend auch vom Deutschen Corporate Governance Kodex empfohlen,³⁹ ist die regelmäßige Durchführung von Selbstbeurteilungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse. Gegenstand der Beurteilung soll dabei sowohl die Performance als auch die Compliance des Aufsichtsrats sein.⁴⁰ Im Hinblick auf den Umgang mit Nachhaltigkeitsfragen sollte der Aufsichtsrat eine stärkere Einbeziehung dieser in die Beurteilung prüfen (siehe hierzu die Checkliste auf S. 78 f.). —————>

30 Zu beachten ist, dass ein Unterlassen des Vorstands nicht der Zustimmung des Aufsichtsrats unterworfen werden darf.

31 Wobei nach der herrschenden Meinung nicht alle Geschäfte von grundlegender Bedeutung einem Zustimmungsvorbehalt unterworfen werden müssen, vgl. MüKo/Habersack, 6. Auflage 2023, § 111 AktG, Rn. 124.

32 Vgl. MüKo/Habersack, 6. Auflage 2023, AktG § 111, Rn. 124 f.

33 Vgl. MüKo/Habersack, 6. Auflage 2023, AktG § 111, Rn. 128

34 Vgl. § 6 Abs. 2 LkSG

35 Vgl. hierzu MüKo/Habersack, 6. Auflage 2023, AktG § 111, Rn. 125

36 Vgl. Burgard, in: Corporate Social Responsibility Compliance, 2021, § 13, Rn. 79; Vetter, ZGR 2018, S. 338 (375)

37 Ähnlich Burgard, in: Corporate Social Responsibility Compliance, 2021, § 13, Rn. 78

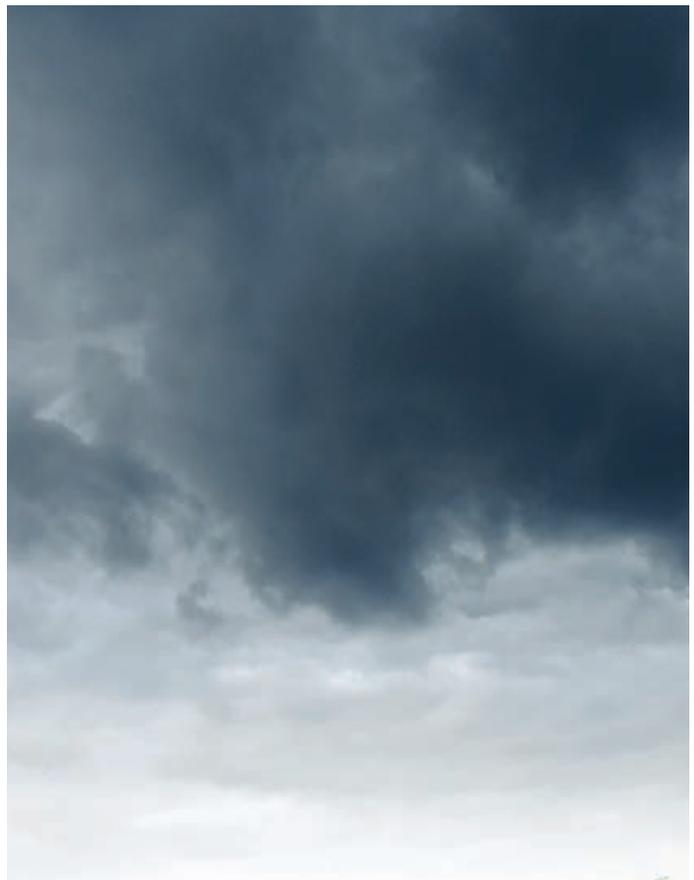
38 Eine Ausnahme gilt für den Finanzsektor, vgl. § 25d Abs. 11 S. 1 Nr. 3, 4 KWG.

39 Vgl. Tz. D.12 DCGK

40 Vgl. hierzu näher v. Werder, in: DCGK, 8. Auflage 2021, Tz. D.13, Rn. 5

VII. Fazit

Deutlich wird, dass der Aufsichtsrat ein vielfältigeres Geflecht an Themen und Aufgaben zu bewältigen hat, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Dies betrifft nicht »nur« Nachhaltigkeit, was gerade die letzten Jahre mit Ereignissen wie einer globalen Pandemie oder auch dem Angriffskrieg auf die Ukraine und all ihren Folgen zeigen. Jeder Aufsichtsrat ist daher gut beraten, in regelmäßigen Abständen auch die eigene Organisation, die Zusammensetzung sowie den Modus der Zusammenarbeit zu hinterfragen. Falls nötig, sollte er sie den Anforderungen einer neuen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Realität, die von hoher Volatilität und komplexen Ursache-Wirkungszusammenhängen geprägt ist, anpassen. Dabei gibt es nicht die eine, richtige Binnenorganisationsform – und auch der bestbesetzte Nachhaltigkeitsausschuss kann ein Unternehmen nicht davor schützen, dass Risiken nicht rechtzeitig erkannt oder adäquat bewertet werden. Ziel muss es sein, als Unternehmen auf allen Ebenen Routinen zur laufenden Bewertung von Rahmenbedingungen, Stakeholdererwartungen, Auswirkungen, Risiken und Chancen zu entwickeln und Foren zu schaffen, in denen diese aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden – vom eigenen Management, mit eigenen wie externen Experten, mit jungen ebenso wie mit erfahrenen Mitarbeitenden, im Vorstand ebenso wie im Aufsichtsrat und vor allem auch gemeinsam. Dass diese kollektive Aufgabe bewältigt werden muss, ist klar. In welcher Struktur sie jedoch im Aufsichtsrat am besten bewältigt werden kann, hängt u. a. auch von der Kultur und Arbeitsweise des jeweiligen Gremiums ab und obliegt damit der individuellen Gestaltung. ←





Auswirkungen der Nachhaltigkeitsinitiativen auf die Aufsichtsratshaftung

Autorinnen: **Dr. Lisa Kopp** und **Elisa Kapelle**

Aus der gestiegenen Bedeutung von ESG bzw. Nachhaltigkeit für die Strategie und Geschäftsentwicklung zahlreicher Unternehmen folgen neue Themenfelder, mit denen der Aufsichtsrat sich beschäftigen muss. Durch das Inkrafttreten der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – für die ersten Unternehmen bereits zum 1.1.2024 – entstehen konkrete Aufgaben, die das Arbeitsprogramm des Aufsichtsrats weiter anwachsen lassen. Die grundsätzlichen Haftungsnormen verändern sich hierdurch zwar nicht: Es verbleibt bei den §§ 116 S. 1, 93 Abs. 2 AktG sowie einzelnen Normen in Spezialgesetzen, z. B. im HGB. Jedoch erwächst aus den neuen Aufgaben auch ein neuer Themenbereich, aus dem Haftung resultieren kann.

Allgemeine Grundlage der Haftung des Aufsichtsrats: §§ 116 S. 1, 93 Abs. 2 AktG

In der Praxis relevant ist vor allem die Haftung des Aufsichtsrats gegenüber der Gesellschaft, §§ 116 S. 1, 93 Abs. 2 AktG. Demnach droht den Aufsichtsratsmitgliedern bei einem Pflichtenverstoß eine persönliche unbeschränkte Haftung für sämtliche der Gesellschaft aus dem Pflichtenverstoß kausal entstehenden Vermögensschäden.

Speziell bei der Umsetzung der CSRD sind etliche Situationen denkbar, in denen eine Außenhaftung (und damit ein Vermögensschaden) des Unternehmens ein-

treten könnte. Denkbar und in der Literatur diskutiert wird bspw. die Möglichkeit von Wettbewerbern, auf Grundlage des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) gegen ein Unternehmen vorzugehen, das sich in seiner Berichterstattung als nachhaltiger darstellt, als es in Wirklichkeit ist.¹ Ferner erscheint eine deliktische Haftung aus § 823 Abs. 2 BGB in Verbindung mit § 264a StGB (Kapitalanlagebetrug) möglich, wenn Veröffentlichungen zu ESG-Kriterien, die sich an einen breiten Anlegerkreis im Zusammenhang mit Finanzprodukten oder Wertpapieren richten, unrichtige Darstellungen enthalten.²

1 Ruland/Bürger/Weber/Kroth, Newsdienst Compliance 2022, 220027

2 Mosbacher, NJW 2023, S. 14

In solchen Fällen erscheinen sogar sog. Massenklagen möglich, in denen eine Vielzahl von Anlegern einen vermeintlichen Schaden geltend macht, sodass jedenfalls hohe Rechtsverteidigungskosten entstehen.³ Zudem drohen einem Unternehmen, das seinen Berichtspflichten nicht oder nur unzureichend nachkommt, Bußgelder. Diese sind vergleichbar mit den Bußgeldern, die für unrichtige oder unterlassene finanzielle Berichterstattung festgesetzt sind, §§ 331, 334 HGB.⁴ Die Regelgeldbuße bei Verstößen gegen § 334 Abs. 1 HGB beträgt bei kapitalmarktorientierten Unternehmen nach § 30 OWiG, § 334 Abs. 3a HGB höchstens 10 Mio. EUR, 5 Prozent des jährlichen Gesamtumsatzes oder das Zweifache des aus der Ordnungswidrigkeit gezogenen wirtschaftlichen Vorteils (jeweils der höhere Betrag ist entscheidend).⁵

Tritt ein solcher Schaden ein, ist naheliegend, dass das Unternehmen Regress bei seinen Organen nehmen wird. Dabei muss die Gesellschaft nach den allgemeinen Grundsätzen der §§ 116 S. 1, 93 AktG ein Tun oder Unterlassen des Organmitglieds, das möglicherweise eine Pflichtverletzung darstellt, sowie einen kausal auf diesem Verhalten beruhenden Vermögensschaden darlegen. Es ist dann Sache des Aufsichtsratsmitglieds, sich hinsichtlich der Pflichtwidrigkeit bzw. des Verschuldens zu entlasten oder zu beweisen, dass der Schaden auch bei rechtmäßigem Alternativverhalten eingetreten wäre.

Persönliche Bußgeldrisiken

Darüber hinaus drohen Aufsichtsratsmitgliedern jedoch auch persönliche Bußgeldrisiken, wenn die Verpflichtungen aus der CSRD nicht erfüllt werden. Ziel der CSRD ist es, die nichtfinanzielle Berichterstattung mit der finanziellen Berichterstattung (qualitativ) gleichzustellen. Nur denklogisch ist daher eine vergleichbare Bußgeldbewehrung erforderlich, um sicherzustellen, dass die entsprechenden Pflichten auch erfüllt werden.⁶

Falsche Angaben und unterlassene gesetzlich geforderte Berichterstattung können als Ordnungswidrigkeit nach § 334 Abs. 1 S. 1 Nr. 3, Nr. 4 HGB mit einem Bußgeld geahndet werden. Ob die Geldbuße gegen Organmitglieder, die Gesellschaft oder beide festgesetzt wird, entscheidet die zuständige Behörde im pflichtgemäßen Ermessen.⁷ Die Geldbuße gegen natürliche Personen beträgt dabei höchstens 2 Mio. EUR oder

das Zweifache des aus der Ordnungswidrigkeit gezogenen wirtschaftlichen Vorteils (jeweils der höhere Betrag ist entscheidend), § 334 Abs. 3 S. 2 HGB.⁸

Wichtig für die Beurteilung des Haftungsrisikos ist neben der Frage, wann die Berichterstattung unrichtig ist, vor allem auch die subjektive Seite: § 334 HGB setzt für eine Haftung Vorsatz voraus, fahrlässiges Handeln genügt gerade nicht.⁹ Ausreichend ist jedoch bedingter Vorsatz.¹⁰ Insbesondere dann, wenn Angaben trotz der ernstlichen Möglichkeit ihrer Fehlerhaftigkeit ohne weitere Überprüfung gemacht werden, kann möglicherweise Haftung eintreten.¹¹ Dies wird für Organmitglieder insbesondere dann gefährlich, wenn die CSRD-Berichtspflichten zu spät und zu oberflächlich umgesetzt, bestehende Systeme ohne Detailprüfung übernommen oder Kennzahlen ohne hinreichende Prüfung in den Bericht aufgenommen werden.

Wichtig zu wissen ist zudem, dass eine unrichtige oder verschleiernde Darstellung im Rahmen des (Konzern-) Lageberichts nach § 331 Abs. 1 HGB strafbewehrt ist. Dies betrifft unwahre Tatsachendarstellungen oder eine solche Berichterstattung, die zwar die objektiv richtigen Tatsachen nennt, diese aber verzerrt.¹² Der Strafraum hierfür beträgt Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren.

Das Problem: Inwieweit muss der Aufsichtsrat die CSRD-Berichterstattung prüfen?

Bester Schutz gegen etwaige Haftung ist – wie immer – die Erfüllung der dem Aufsichtsrat obliegenden Pflichten. Dabei muss unbedingt das Thema Dokumentation im Auge behalten werden, d. h., Prüfhandlungen und auch negative Ergebnisse oder Feststellungen müssen nachvollziehbar in den Protokollen des Aufsichtsrats festgehalten werden. Nach § 171 Abs. 1 AktG besteht jedenfalls eine Pflicht, die entsprechend vom Vorstand aufgestellte (Konzern-)Lageberichterstattung auf Plausibilität zu prüfen, also zumindest kritisch zu hinterfragen.¹³ Der genaue Prüfungsmaßstab für die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist derzeit noch Gegenstand der Diskussion; anzuraten ist dem Aufsichtsrat jedoch, die Nachhaltigkeitsberichterstattung genauso zu behandeln wie die finanzielle Berichterstattung.¹⁴

3 Zeidler/Dürr, CCZ 2022, S. 377 (378); Mosbacher, NJW 2023, S. 14 (15)

4 Die Vorschriften werden entsprechend durch das CSRD-Umsetzungsgesetz angepasst; vgl. §§ 331, 334 HGB des RefE zum Umsetzungsgesetz.

5 MüKoHGB/Klinger, 4. Aufl. 2020, HGB § 334 Rn. 90

6 Die Umsetzung ins nationale Recht muss innerhalb von 18 Monaten nach Inkrafttreten der CSRD erfolgen; derzeit liegt der Referentenentwurf zur Umsetzung vor.

7 Zuständige Behörde ist das Bundesamt für Justiz, § 334 Abs. 4 HGB.

8 MüKoHGB/Klinger, 4. Aufl. 2020, HGB § 334 Rn. 88

9 Beck Bil-Komm./Grottel/Hoffmann, 13. Aufl. 2022, HGB § 334 Rn. 31

10 MüKoBilanzR/Waßmer, 1. Aufl. 2013, HGB § 334 Rn. 68

11 Beck Bil-Komm./Grottel/Hoffmann, 13. Aufl. 2022, HGB § 331 Rn. 23; BeckOGK/Waßmer, 15.9.2022, HGB § 331 Rn. 259

12 Beck Bil-Komm./Grottel/Hoffmann, 13. Aufl. 2022, HGB § 331 Rn. 15

13 Backhaus/Tielmann Aufsichtsrat/Suchan/Gerdes, 2. Aufl. 2023, AktG § 171 Rn. 26 f.; Koch, 17. Aufl. 2023, AktG § 171 Rn. 5

14 Siehe näher hierzu S. 42



Dr. Lisa Kopp ist Rechtsanwältin und Partnerin bei der KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH in München. Sie berät im Aktien- und Kapitalmarktrecht mit Schwerpunkt auf Governance- und Board-Themen, Hauptversammlungen und Kapitalmarktcompliance.



Elisa Kapelle ist Werkstudentin bei der KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH. Sie bereitet sich derzeit auf die Erste Juristische Staatsprüfung vor.

Welche weiteren Pflichten treffen den Aufsichtsrat?

Neben den konkreten neuen Aufgaben im Rahmen der CSRD-Berichterstattung sollte der Aufsichtsrat zudem die folgenden Felder bedenken:

- Kernaufgabe des Aufsichtsrats ist die Überwachung und Beratung des Vorstands, § 111 Abs. 1 AktG sowie Grundsatz 6 DCGK.¹⁵ Dies beinhaltet selbstverständlich auch die Überwachung und Beratung, soweit es um Nachhaltigkeitsthemen geht. Wie in anderen Bereichen, bspw. bei der Umsetzung von Compliance-Anforderungen, obliegt die primäre Verantwortlichkeit in Bezug auf organisatorische Umsetzung und Ausgestaltung dem Vorstand.¹⁶ Jedoch muss der Aufsichtsrat prüfen, ob der Vorstand dieser Aufgabe nachkommt, und diese Maßnahmen jedenfalls auf Plausibilität prüfen. Instrument hierfür ist vor allem die Regelberichterstattung durch den Vorstand.
- Bei Beratung und Überwachung des Vorstands muss der Aufsichtsrat – auch hier wie in allen anderen Belangen auch – berücksichtigen, dass dem Vorstand bei seinen Leitungsentscheidungen in Bezug auf Strategie und Organisation des Unternehmens Ermessen zukommt (*Business Judgement Rule*). In dieses Ermessen darf der Aufsichtsrat nicht eingreifen, da er nur zur Überwachung, nicht jedoch selbst zur Geschäftsführung beauftragt ist.
- Um seiner Überwachungs- und Beratungsaufgabe nachkommen zu können, muss der Aufsichtsrat selbst über die erforderlichen Kompetenzen und eine hinreichend professionelle Organisation verfügen.¹⁷ Beide Punkte sollten kritisch hinterfragt und ggf. Maßnahmen wie Organisation von Fortbildungen, Veränderungen der Binnenorganisation getroffen werden, um Lücken zu beheben.

¹⁵ BeckOK/Spindler, 1.4.2023, AktG, § 111 Rn. 12

¹⁶ BeckOGK/Fleischer, 1.7.2023, AktG § 93 Rn. 93

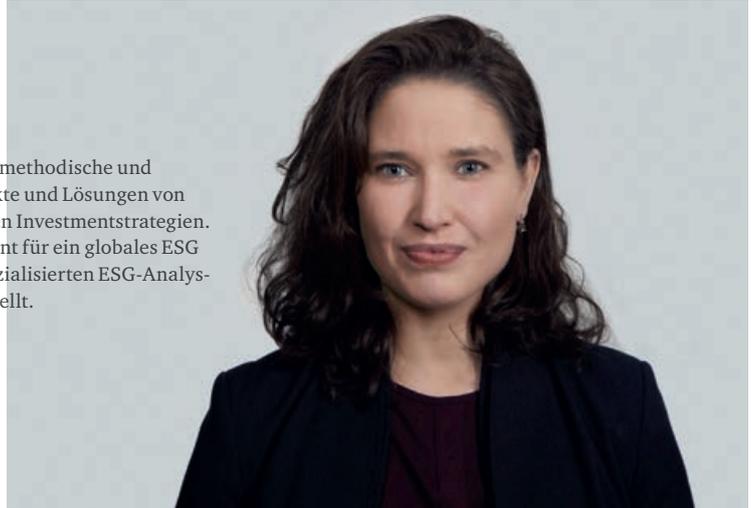
¹⁷ Siehe näher hierzu S. 9 f.

Zusammenfassende Tipps

Zusammenfassend sollte der Aufsichtsrat folgende Punkte beachten, um Haftungsrisiken im eigenen Interesse zu minimieren:

- Die Umsetzung der CSRD-Berichterstattung durch den Vorstand sollte kritisch begleitet werden. Es sollte insbesondere im angemessenen Umstand durch den Vorstand über den Stand der Umsetzung und wesentliche Grundentscheidungen berichtet werden.
- Strategische Entscheidungen des Vorstands zum Umgang mit Nachhaltigkeit und zu den Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens sollten mit derselben Wichtigkeit behandelt werden, die anderen strategischen Grundentscheidungen zugemessen wird.
- Die Prüfung der CSRD-Berichterstattung sollte mit derselben Sorgfalt erfolgen, die auch für die Prüfung der finanziellen Berichterstattung aufgewendet wird.
- Der Aufsichtsrat sollte seine Binnenorganisation und seine Kompetenzen kritisch prüfen und soweit erforderlich Maßnahmen zur Anpassung ergreifen.
- Sowohl für Vorstand als auch für den Aufsichtsrat gilt, dass Entscheidungsgrundlagen und Informationsstand sorgfältig zu dokumentieren sind, um bei etwaigen späteren Vorwürfen einer möglichen Pflichtverletzung zumindest ein Handeln auf angemessener Informationsgrundlage nachweisen zu können. ←

Kristina Rüter verantwortet als Global Head of ESG Methodology die methodische und inhaltliche Konsistenz und Weiterentwicklung der ESG-Daten, Produkte und Lösungen von ISS ESG für institutionelle Investoren zur Umsetzung ihrer nachhaltigen Investmentstrategien. Ihr unterstehen die methodische Leitung und das Qualitätsmanagement für ein globales ESG Researchteam in Europa, USA, Asien und Australien mit rund 280 spezialisierten ESG-Analysten, das Research für mehr als 1.100 institutionelle Investoren bereitstellt.



Rating nach eigenen Ansprüchen auswählen – Transparenz der Annahmen entscheidend

Autorin: **Kristina Rüter**



ESG-Ratings wandeln qualitative Nachhaltigkeitsinformationen in konkrete Messgrößen um, die Investoren erlauben, ihre nachhaltigen Investmentstrategien und -ziele umzusetzen und zu erreichen. In Anbetracht der Tatsache, dass ESG-Ratings zur Beantwortung einer Reihe unterschiedlicher Fragen erstellt – und verwendet – werden und unterschiedliche firmeneigene Ansätze und Methoden anwenden, liegt es auf der Hand, dass sich die Ratingergebnisse verschiedener Anbieter – zum Teil ganz wesentlich – unterscheiden. Aufsichtsräte sollten transparente ESG-Ratings nutzen, um mit dem Vorstand Unterschiede in Benchmarking, Stärken-/Schwächenanalyse, Berichterstattung etc. zu diskutieren.

Unterschiede in den Ratingansätzen

Einige Ratings messen den Grad der Transparenz bzw. Offenlegung, viele andere messen die Leistung – entweder absolut oder im Vergleich zu Branchenkollegen.

Während die meisten Ratings eine Bewertung des Risikomanagements beinhalten, beziehen andere zusätzlich eine Chancen- und Wirkungsperspektive («Impact») ein.

Es gibt quantitative und damit eher rückwärts- und status-quo-orientierte Ratingansätze und es gibt zukunftsorientierte Ratings, die sich mit vorausschauenden Bewertungen der Strategien von Unternehmen und ihrer Fähigkeit, in einer sich dynamisch entwickelnden ESG-Landschaft erfolgreich zu sein, beschäftigen.

Auch die Ansätze zur Wesentlichkeit (Materialität) unterscheiden sich. Manche Ratings beschränken die Bewertung auf einige unmittelbar finanziell wesentliche Schlüsselthemen und KPIs, andere entscheiden sich für einen ganzheitlicheren Wesentlichkeitsansatz, der einen längeren Zeithorizont sowie indirekte, sich in ihrer Relevanz weiterentwickelnde Risiken und Wirkungen (Impacts) miteinbezieht.

Letzteres kann in Zeiten zunehmend dynamischer und nicht linearer Entwicklungen von ESG-Risiken und deren finanzieller Relevanz und Auswirkung – einschließlich sog. schwarzer Schwäne oder Phänomene mit geringer Wahrscheinlichkeit/Vorhersehbarkeit und großen Auswirkungen – einen wesentlichen Unterschied machen.

Darüber hinaus unterscheiden sich Branchenspezifik, Bewertungstiefe und Leistungsanforderungen des Scoring-Modells sowie die Aggregationsmodelle der Anbieter erheblich.

Vorteile verschiedener Ratings für den Anleger

Die Frage, wie so unterschiedliche Themen großer Relevanz, wie etwa Menschenrechte und Klimawandel, in einem Rating gegeneinander gewichtet werden, ist nicht trivial – und es ist nicht überraschend, dass die Ratinganbieter unterschiedliche Antworten auf diese Frage geben.

Die Verfügbarkeit unterschiedlicher und ständig verbesserter Ansätze auf dem Markt kann für Anleger von Vorteil sein, da sie den Anbieter, die Methodik, die Lösung und die Daten wählen können, die am besten mit ihrer Philosophie, ihren Qualitätserwartungen und ihrem Investitionsansatz übereinstimmen. —————>

Auf folgende gute Praktiken sollte man achten:

- Jedes ESG-Rating sollte klar darlegen, was es misst und wie die Analyse sicherstellt, dass es das misst, was es zu messen vorgibt, um den Anlegern zuverlässig relevante Signale zu liefern.
- Transparenz in Bezug auf den Zweck des Ratings, das zugrunde liegende Nachhaltigkeitskonzept, den Wesentlichkeitsansatz, die Methodik der Bewertung und des Aggregationsverfahrens ist von größter Bedeutung. Eine »Blackbox« wird kaum glaubwürdige Ratings hervorbringen.
- Ebenso wichtig ist, dass Ratings nur dann zu verlässlichen Ergebnissen führen, wenn sie durch die Anwendung robuster Ratingverfahren erstellt werden.
- Ein solider Ratingprozess umfasst die Sammlung von Daten sowohl aus Unternehmens- als auch aus Drittquellen, die Überprüfung der gesammelten Daten sowie die Analyse der Daten durch spezialisierte Analysten nach klaren Protokollen, die zu reproduzierbaren Bewertungen führen.
- Ein solides Ratingverfahren sieht auch eine Qualitätssicherung, den Zugang zu Analysten und einen regelmäßigen Dialog mit dem Emittenten vor.
- Die Analyse qualitativer ESG-Aspekte und zukunftsorientierter ESG-Strategien erfordert ein Analyseteam, das die spezifischen ESG-Risiken und -Chancen von Branchen und einzelnen Geschäftsmodellen genau kennt.

Diskussionspunkte für Aufsichtsräte

Aufsichtsratsmitglieder sollten transparente ESG-Ratings dazu nutzen, mit dem Vorstand folgende Aspekte zu diskutieren:

- Benchmarking
- Stärken- und Schwächenanalyse
- Lückenanalyse
- Identifizierung von Best Practices
- Zielsetzung
- Bewertung der Leistung
- Festlegung von Prioritäten
- Überprüfung der Fortschritte
- Berichterstattung

Vorgehen des ISS ESG Corporate Rating

Das ISS ESG Corporate Rating soll Anlegern ein vorausschauendes, wesentliches Signal für die ESG-Gesamtleistung eines Unternehmens liefern, indem es zwei Dimensionen kombiniert:

- das Ausmaß, in dem ein Unternehmen in der Lage ist, die spezifischen ESG-Risiken seines Geschäftsmodells erfolgreich zu managen und
- das Ausmaß, in dem ein Unternehmen in der Lage ist, Chancen, die sich aus der nachhaltigen Entwicklung und den damit verbundenen Transformationsprozessen ergeben, zu ergreifen und zu nutzen.

Den Prime-Status erhalten jene Unternehmen, die bei der Kombination dieser beiden Aspekte über einem branchenspezifischen Schwellenwert liegen.

Damit liefert das Gesamtrating ein wesentliches absolutes Signal für die Widerstandsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Neben der Bereitstellung eines absoluten Ratingsignals (über den Klassenbesten hinaus), das branchenübergreifend vergleichbare Werte auf Emittenten- und Themenebene liefert, wird das ISS ESG Corporate Rating mit einem transparenten Ratingbericht geliefert, der die Werte aller Indikatoren, ihre Gewichtung und Details zu den bewerteten Inhalten/Leistungen sowie etwaige beobachtete Mängel offenlegt (»keine Blackbox«).

Methodisch basiert das ESG-Unternehmensrating auf

- einer systematischen Integration der Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs),
- einem umfassenden Ansatz zur Wesentlichkeit – Humankapital, Lieferkette, Klimawandel und viele andere Themen werden über alle Branchen hinweg abgedeckt,
- einem wirklich branchenspezifischen Ansatz, der 72 Branchen und geschäftsmodell-spezifische ESG-Risiken und -Chancen unterscheidet,
- einer zukunftsorientierten Bewertung mit einer Mehrzahl qualitativer Indikatoren, darunter 45 spezielle Indikatoren, die sich mit Zielen, Verpflichtungen, Strategien und Veränderungen in den Geschäftsmodellen befassen,
- einem regelmäßigen Dialog zwischen Fachanalysten und dem Emittenten,
- der Berücksichtigung zusätzlicher nicht offengelegter Unternehmensinformationen,
- der wirksamen Abmilderung von Größenverzerrungen (»size bias«),
- der Analyse durch ausgebildete auf die jeweilige Branche spezialisierte Analysten sowie
- Transparenz bezüglich der dem Rating zugrunde liegenden Scores und Daten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Abweichungen bei Ratings, die mit unterschiedlichen Methoden erzielt werden, eine Selbstverständlichkeit sind und dass unabhängige Untersuchungen für die Anleger von Vorteil sein können, solange für Transparenz gesorgt wird, um eine fundierte Auswahl zu ermöglichen, und solange qualitativ hochwertige Standards und Ratingprotokolle eingehalten werden. ←

Hinweis der Redaktion

Qualität der ESG-Ratings soll verbessert werden – vorläufige Einigung über EU-Verordnungsentwurf

Die Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit und Transparenz von ESG-Ratings soll verbessert werden. Hierzu hatte die EU-Kommission im Juni 2023 den Entwurf einer Verordnung über die Transparenz und Integrität von ESG-Rating-Tätigkeiten vorgelegt. Anfang Februar 2024 kam es nun zu einer vorläufigen Einigung im Trilogverfahren, durch die u. a. der Anwendungsbereich der Verordnung präzisiert wurde. Zudem wurde aufgenommen, dass Ratings auch nur für E-, S- oder G-Aspekte angeboten werden. Im Falle eines einzigen Ratings muss klargestellt werden, wie die E-, S- und G-Faktoren gewichtet wurden.

Gemäß dem Verordnungsentwurf bedürfen Anbieter von ESG-Ratings einer Zulassung durch die Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (ESMA).¹ Die Qualität der ESG-Ratings soll insbesondere dadurch verbessert werden, dass

- die Transparenz von Ratingmethoden und -zielen erhöht wird sowie
- Klarheit über die Tätigkeit von ESG-Rating-Anbietern hergestellt wird und das Risiko von Interessenkonflikten bei diesen verringert wird.

Die Verordnung soll 18 Monate nach Inkrafttreten anzuwenden sein.

Weitere Informationen sind online auf der Internetseite des Rats verfügbar unter <https://www.consilium.europa.eu/de/press/press-releases/2024/02/05/environmental-social-and-governance-esg-ratings-council-and-parliament-reach-agreement/>.

¹ Besonderheiten gelten für Anbieter mit Sitz außerhalb der EU.

Grüne Revolution: Nachhaltigkeit erobert die Aufsichtsräte von Finanzdienstleistern

Autoren: **Christoph Betz** und **Martina Köhler**

Finanzinstitute sind aufgrund ihrer Bedeutung für die Wirtschaft in besonderem Maße von der EU-Nachhaltigkeitsregulierung betroffen: So sind sie bspw. dazu verpflichtet, Nachhaltigkeitsrisiken in ihre Risikomanagementprozesse zu integrieren und ihre Kunden über die Nachhaltigkeitsaspekte ihrer Produkte und Dienstleistungen zu informieren. Dies erfordert eine umfassende Offenlegung von Nachhaltigkeitsinformationen, insbesondere auch im Rahmen der Unternehmensberichterstattung. Dabei werden in diesem und im nächsten Jahr regulatorische Neuerungen greifen. Was bedeutet das für die Aufsichtstätigkeit in der Finanzbranche? Dieser Beitrag gibt Antworten auf fünf zentrale Fragen.



Christoph Betz ist Partner im Bereich Financial Services und für Capital Markets Services sowie die ESG- und Sustainable Finance-Aktivitäten der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im deutschen Bankenmarkt verantwortlich.



Martina Köhler ist Managerin im Bereich Financial Services bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Expertin für ESG und Sustainable Finance.



1. Was sind die Hintergründe?

Ihren Ursprung hat die europäische Nachhaltigkeitsregulierung der Finanzbranche im EU Green Deal und im EU Sustainable Finance Action Plan, genau gesagt dem EU Sustainable Finance Framework. Das Framework wurde als Maßnahmenpaket entwickelt, um Investitionen in nachhaltige Projekte und Unternehmen zu fördern und Greenwashing zu verhindern. Unternehmen und Finanzmarktteilnehmer müssen sich auf die neuen Anforderungen einstellen und ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung entsprechend anpassen. Das Framework ist Teil der Bemühungen der EU, den Übergang zu einer klimaneutralen und nachhaltigen Wirtschaft zu fördern und zu beschleunigen.

Das Fundament der Nachhaltigkeitsberichterstattung für Finanzinstitute bilden die Sustainable Finance Disclosure Regulation, die schon seit rund drei Jahren anzuwenden ist, die Taxonomieverordnung und die Corporate Sustainability Reporting Directive:

Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR; Offenlegungsverordnung):

Die SFDR legt fest, in welcher Weise Finanzmarktteilnehmer Informationen zur Nachhaltigkeit offenlegen müssen. Sie soll Anleger, die mit ihren Investitionen aktiv zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele beitragen wollen, bei der Entscheidungsfindung unterstützen und ihnen die Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken erleichtern.

Taxonomieverordnung (EU-Taxonomie):

Die EU-Taxonomie soll dazu beitragen, dass vermehrt Finanzmittel in nachhaltige Projekte gelenkt werden. Finanzinstitute müssen sicherstellen, dass ihre Investitionen den Kriterien der EU-Taxonomie entsprechen, um diese als nachhaltig einstufen zu dürfen. Darüber hinaus müssen sie Informationen über die Auswirkungen ihrer Investitionen auf Umwelt und Gesellschaft offenlegen und Nachhaltigkeitsrisiken angemessen in ihren Investitionsentscheidungen berücksichtigen. In Abgrenzung zur Realwirtschaft sind Finanzinstitute auch zur Angabe ihrer Green Asset Ratio (GAR) ver-

pflichtet, d. h. des Anteils der grünen Vermögenswerte an ihrem Geschäftsvolumen.

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD):

Die CSRD erfordert von großen Finanzinstituten und anderen Unternehmen, dass sie umfassende Nachhaltigkeitsinformationen offenlegen, insbesondere hinsichtlich ihrer Strategien, Ziele und Maßnahmen sowie Auswirkungen, Risiken und Chancen. Die CSRD soll dazu beitragen, dass Unternehmen transparenter über ihre Nachhaltigkeitsleistung berichten und Investoren und andere Interessengruppen fundiertere Geschäftsentscheidungen treffen können. Sie wird die bestehenden Offenlegungsanforderungen erweitern und die Berichterstattung über Nachhaltigkeitsthemen verpflichtend machen.

2. Was ändert sich in der Prüfung der Unternehmensberichterstattung?

Eine wesentliche Neuerung der CSRD stellt die Integration der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Lagebericht dar. Hiermit gehen klare Vorgaben für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts einher, formuliert in zwei übergreifenden und zehn thematischen Berichtsstandards, den European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Ebenfalls neu ist eine externe Prüfungspflicht, die zunächst anhand nationaler Standards erfolgen soll, solange die EU-Kommission keine eigenen Prüfungsstandards im Wege delegierter Rechtsakte festlegt.

Für eine Übergangsphase bis 2028, in der gesetzlich nur eine Prüfung mit Limited Assurance (begrenzter Prüfungssicherheit) vorgesehen ist, kann der Aufsichtsrat entscheiden, ob er eine Prüfung mit Reasonable Assurance (hinreichender Prüfungssicherheit) beauftragt. Bei der Entscheidung sollte berücksichtigt werden, inwieweit die erweiterte Berichterstattung die Reputation des Unternehmens, insbesondere seine Finanzierungsmöglichkeiten und seine Wahrnehmung auf dem Bewerbermarkt, beeinflusst. —————>

Die neu gefasste EU-Richtlinie ist seit dem 5.1.2023 in Kraft und muss 18 Monate später, also bis spätestens zum 6.7.2024, von den EU-Mitgliedstaaten in nationales Recht umgesetzt werden.¹ Die Regulierungsinitiativen werden sich zudem noch weiterentwickeln. Absehbar ist insbesondere die Veröffentlichung sektorspezifischer ESRS. Für Finanzinstitute ist diese jedoch nicht vor Mitte 2025 zu erwarten und voraussichtlich eine Erstanwendung im Jahr 2026 für das Geschäftsjahr 2027 vorgesehen. Aufsichtsräte sollten diese gesetzlichen Entwicklungen, insbesondere die weiteren delegierten Verordnungen, und die daraus resultierenden Pflichten engmaschig verfolgen.

3. Was bedeutet das für die Vorstandsüberwachung?

Die neuen Initiativen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung fordern Unternehmen und insbesondere deren Vorstände und Aufsichtsräte auf, sich verstärkt mit Nachhaltigkeitsbelangen auseinanderzusetzen und diese konsequent in ihrem Handeln zu berücksichtigen. Der Vorstand ist verantwortlich für die Ermittlung und Bewertung der Auswirkungen seiner Entscheidungen auf Nachhaltigkeitsbelange sowie für das Managen der Auswirkungen regulatorischer Initiativen auf das Geschäftsmodell und die Geschäftsstrategie. Diese sind ebenso offenzulegen wie Risiken und ihre Steuerung in Bezug auf die Wertschöpfungskette. Die Auseinandersetzung des Vorstands mit Nachhaltigkeitsbelangen ist zu dokumentieren.

Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Vorstand in Bezug auf die Unternehmensstrategie und -planung sowie das Geschäftsmodell zu überwachen und zu beraten. Er muss nachhalten, dass der Vorstand über die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt, um Nachhaltigkeitsaspekte angemessen in seinen Entscheidungen zu berücksichtigen. Er muss auch sicherstellen, dass der Vorstand die erforderlichen Vorbereitungs- und Umsetzungsmaßnahmen rechtzeitig ergreift, wie bspw. die Anpassung der Governance-Strukturen, den Ausbau von Ressourcen und die Kommunikation mit Stakeholdern.

Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, entsprechende Informationen vom Vorstand anzufordern und dafür zu sorgen, dass der Vorstand die neuen Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung erfüllt. Er spielt eine wichtige Rolle dabei, sicherzustellen, dass das Unternehmen den Anforderungen der neuen Initiativen gerecht wird.

¹ Der Referententwurf zum deutschen Umsetzungsgesetz wurde am 22. März 2024 vorgelegt.

4. Welche Kontrollsysteme sind wirksam?

Durch die entsprechende Berücksichtigung in den unternehmerischen Kontrollsystemen können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung den Anforderungen der relevanten Standards und Richtlinien entspricht und dass sie den Erwartungen der Stakeholder gerecht wird. Darüber hinaus können unternehmerische Kontrollsysteme zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen beitragen, indem sie Schwachstellen identifizieren und Maßnahmen zur Verbesserung aufzeigen. Sie tragen dazu bei, dass Unternehmen transparent und verantwortungsbewusst über ihre Nachhaltigkeitsleistung berichten. Fünf unternehmerische Kontrollsysteme sind dafür maßgeblich:

Nachhaltigkeitsmanagement:

Es sorgt für die Festlegung der strategischen Ausrichtung, für die Implementierung von nicht finanziellen Konzepten und Maßnahmen sowie für die Steuerung und das Controlling von nicht finanziellen Kennzahlen.

Risikomanagement:

Es dient dem Management von operationalen und strategischen Risiken. Im Bereich des Klima- und Umweltschutzes sind physische ebenso wie transitorische Risiken zu beachten. Hinsichtlich der Öffentlichkeitswirksamkeit der Berichterstattung sollten auch Reputationsrisiken überprüft werden.

Compliance-Management:

Seine Aufgabe ist u. a. das Management von Compliance-Risiken und die Integration von rechtlichen Nachhaltigkeitsrisiken in das Compliance-Management-System.

Internes Kontrollsystem (IKS):

Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung sind bestehende IKS-Prozesse ggf. zu erweitern, sodass die Qualität der Kennzahlen und Berichtsinhalte ebenso wie der Prozesse regelmäßig überprüft und gesichert werden kann.

Interne Revision:

Sie befasst sich mit dem prozessunabhängigen Monitoring der Effektivität von Prozessen und Kontrollen. Die Interne Revision sollte auch den Nachhaltigkeitsbereich überwachen.

Der Aufsichtsrat muss im Rahmen seiner Wirksamkeitsüberwachung der Systeme prüfen, ob sie im ausreichenden Maße Nachhaltigkeitsbelange berücksichtigen. Insbesondere bei der Initiierung der CSRD-Berichterstattung kann zudem eine Projektbegleitung durch den Abschlussprüfer in Betracht gezogen werden. Sie kann helfen, potenzielle Fehler und Unstimmigkeiten frühzeitig zu erkennen und zu beheben, bevor der Erstbericht veröffentlicht wird. Dies kann zu einer qualitativ hochwertigen und verlässlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung beitragen, die den Erwartungen der Stakeholder vom ersten Tag an gerecht wird.

5. Was heißt das für die Organisation und Zusammensetzung des Aufsichtsrats?

Eine Studie des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat e.V. aus dem Jahr 2022 zeigt auf, dass 58 Prozent der Unternehmen Nachhaltigkeitsthemen durch das Plenum abdecken. 12 Prozent haben bereits einen Nachhaltigkeitsausschuss implementiert, 8 Prozent haben dies in Planung. 15 Prozent der Unternehmen decken Nachhaltigkeitsthemen über andere Ausschüsse ab.² Ein Nachhaltigkeitsausschuss kann eine sinnvolle Ergänzung zur Aufsichtsratsorganisation sein, um eine gezielte Überwachung von Nachhaltigkeitsthemen zu gewährleisten.³

Aufsichtsräte müssen über die Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß zu erfüllen – dies schließt alle Nachhaltigkeitsaspekte ein, die für ihre Überwachungsaufgabe relevant sind. Generell sind eine vertiefte Expertise in Bezug auf die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsaspekte auf das Geschäftsmodell und die Unternehmensstrategie sowie vertiefte Kenntnisse über wesentliche mit Nachhaltigkeitsaspekten verbundene Risiken und Chancen erforderlich. Ergänzend müssen Aufsichtsräte auch ein Grundverständnis in Bezug auf Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung erlangen und ihr Wissen auf dem aktuellen Stand halten.⁴

Die Fähigkeit, zu erkennen, welche Nachhaltigkeitsaspekte – einschließlich der entsprechenden Regulierung – in welcher Weise für das Unternehmen relevant sind, ist besonders wichtig. Es sollte ein Profil mit

erforderlichen Kompetenzen erstellt werden, einschließlich der Mindestqualifikation für alle Aufsichtsratsmitglieder. Bei festgestellten Defiziten sollten Fortbildungen oder Neubesetzungen in Betracht gezogen werden. Eine regelmäßige Überprüfung des Kompetenzprofils und der vorhandenen Kompetenzen auf Aktualität ist ebenfalls wichtig.

Fazit: Der Beitrag von Aufsichtsräten zur Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen

Nachhaltigkeitsthemen gewinnen in der Praxis immer mehr an Bedeutung und Unternehmen befassen sich vermehrt mit deren organisatorischer Integration. Ihren Aufsichtsräten kommt dabei eine entscheidende Rolle zu, besonders bei der Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie müssen sicherstellen, dass diese den Anforderungen der relevanten Standards und Richtlinien entspricht und dass die Informationen korrekt und zuverlässig sind. Eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nicht nur für das Unternehmen selbst von Vorteil, sondern auch für dessen Stakeholder und die Gesellschaft insgesamt. Aufsichtsräte sollten sicherstellen, dass sie über die erforderliche Expertise und die Ressourcen verfügen, um ihre Aufgaben in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung wahrnehmen zu können. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Vorstand und ein regelmäßiger Austausch mit Stakeholdern sind ebenfalls von großer Bedeutung. So können Aufsichtsräte dazu beitragen, dass Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsleistung verbessern und einen positiven Beitrag zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele leisten. ←

² Vgl. »Aufsichtsratsstudie 2022« des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat e.V., S. 14

³ Siehe hierzu näher S. 55 ff.

⁴ Siehe hierzu näher S. 11 ff.

Michael Plazek-Stier, Projektleiter des von KPMG geförderten Instituts für den öffentlichen Sektor e.V., Berlin



Dr. Ferdinand Schuster, Geschäftsführer des von KPMG geförderten Instituts für den öffentlichen Sektor e.V., Berlin



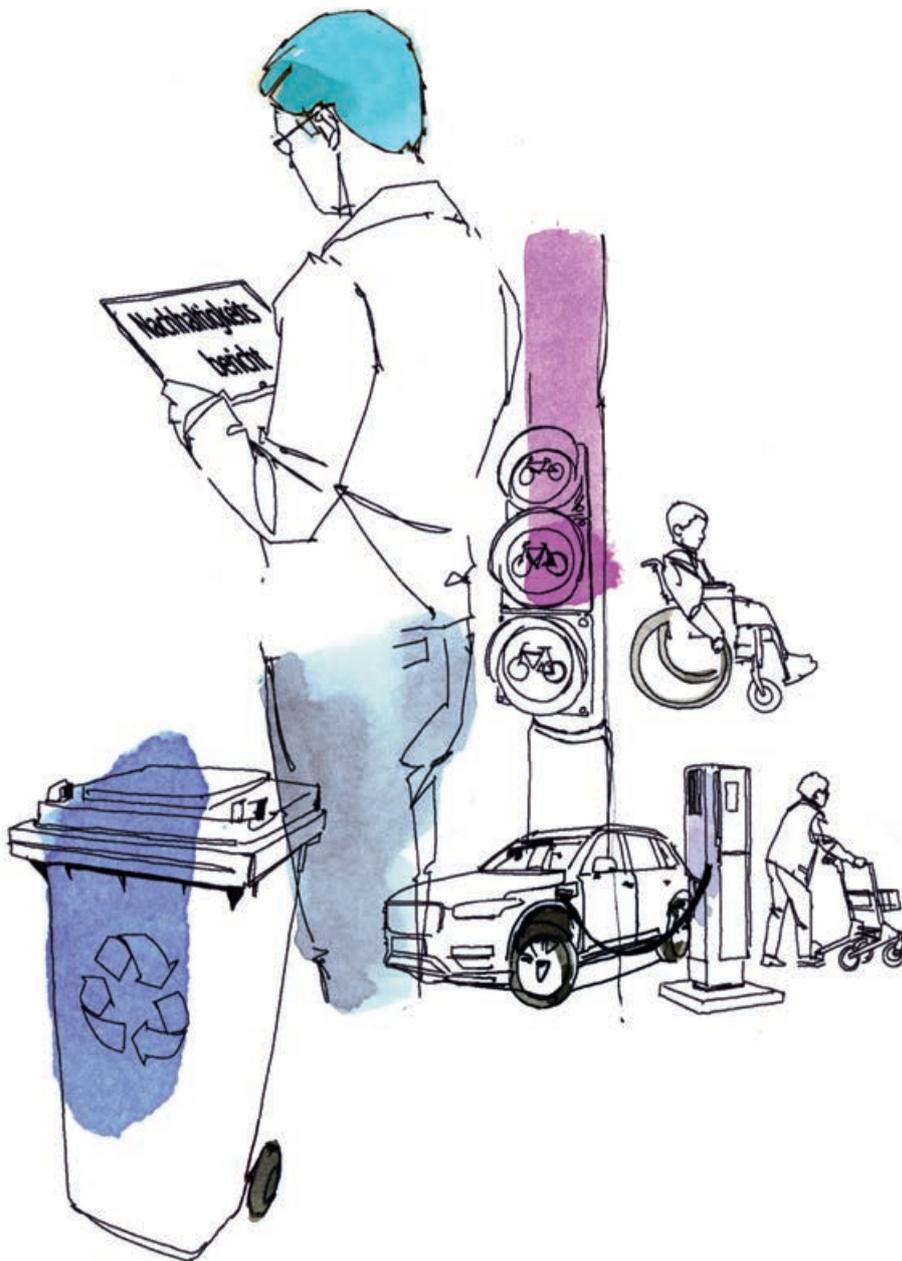
Nachhaltigkeitspflichten von Aufsichtsräten in Unternehmen der öffentlichen Hand

Autoren: **Michael Plazek-Stier** und **Dr. Ferdinand Schuster**

Nur sehr wenige der mehr als 20.000 Unternehmen der öffentlichen Hand in Deutschland unterlagen bislang einer gesetzlichen Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Durch die Umsetzung der EU-weiten Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wird sich der Anwenderkreis auch unter öffentlichen Unternehmen ab dem Geschäftsjahr 2025 deutlich ausweiten. Darüber hinaus tangiert die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Sustainable Finance für die Unternehmenssteuerung und -überwachung verstärkt die Aufsichtsratsarbeit in öffentlichen Unternehmen. Wir leiten daraus acht konkrete Empfehlungen für Aufsichtsratsmitglieder ab.

Rund 2.400 Unternehmen der öffentlichen Hand zukünftig unmittelbar zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet

Auch wenn wegen ihrer grundsätzlichen Gemeinwohlverpflichtung seit jeher eine große inhaltliche Nähe von Unternehmen der öffentlichen Hand zu den Zielstellungen der CSR-Berichterstattung besteht¹, waren aufgrund ihrer fehlenden Kapitalmarktorientierung, ihres Tätigkeitsfokus oder ihrer Größe bislang nur wenige dieser Unternehmen von der entsprechenden gesetzlichen Berichtspflicht betroffen. Überwiegend betraf diese Pflicht bisher öffentliche Banken und den Sparkassensektor. Rund 2.400 öffentliche Unternehmen – überwiegend auf kommunaler Ebene – dürften unserer Schätzung nach potenziell zu einer CSRD-konformen Nachhaltigkeitsberichterstattung im Lagebericht unmittelbar verpflichtet sein. Dies ist der Fall, wenn diese in privater Rechtsform (zumeist als GmbH) organisiert sind und zwei der folgenden drei in der CSRD definierten Größenkriterien erfüllen: mehr als 250 Beschäftigte und/oder ein Umsatz von mehr als 50 Mio. EUR und/oder eine Bilanzsumme von mehr als 25 Mio. EUR. Der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) erwartet für die betroffenen Unternehmen der öffentlichen Hand durch die CSRD-Umsetzungspflicht einen »erheblichen finanziellen und personellen Mehraufwand«².



Weitere mittelbar berichtspflichtige Unternehmen zu erwarten

Unternehmen der öffentlichen Hand könnten zudem ungeachtet von Rechtsform und Größenklasse von der Berichterstattungspflicht ab dem Geschäftsjahr 2025 mittelbar betroffen sein. Dies wäre der Fall, wenn diese Unternehmen durch Bundes- bzw. Landesgesetz, Satzung bzw. Gesellschaftsvertrag oder auch durch einen Gesellschafterbeschluss ihren Jahresabschluss und Lagebericht in Anwendung der handelsrechtlichen Vorschriften für große Kapitalgesellschaften aufstellen müssen. Ein wesentlicher Grund hierfür liegt im Haushaltsrecht³: Dabei bleibt abzuwarten, inwiefern Bundes- und Landesgesetzgeber in den kommenden Monaten Ausnahmeregelungen für die mittelbar betroffenen kleinen und mittelgroßen Unternehmen der öffentlichen Hand erlassen werden. Änderungen wären nicht nur in den Haushalts- oder Gemeindeordnungen, sondern etwa auch in Eigenbetriebsverordnungen oder Anstaltsgesetzen erforderlich, sofern diese eine Rechnungslegung entsprechend der für große Kapitalgesellschaften verlangen.

1 Vgl. ausführlicher Schuster, F. (2019): Freiwillige CSR-Berichterstattung – Ein Diskussionsanstoß, in: *Public Governance. Zeitschrift für öffentliches Management*, Sommer 2019, S. 18–19; Hommelhoff, P. (2018): CSR-Berichterstattung in öffentlichen Unternehmen?, in: *Public Governance. Zeitschrift für öffentliches Management*, Herbst 2018, S. 19–20

2 Verband kommunaler Unternehmen – VKU (2023): Stellungnahme zum Entwurf der Europäischen Kommission zu einer Delegierten Verordnung betreffend Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vom 14. Dezember 2022, S. 2, www.bmj.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetzgebung/Stellungnahmen/2023/0109_Stellungnahme_VKU_CS RD.pdf?__blob=publicationFile&v=1

3 Vgl. § 65 BHO/LHO bei privatrechtlichen Beteiligungen der öffentlichen Hand

Nach dem Referentenentwurf zum CSRD-Umsetzungsgesetz⁴ soll sich der Nachhaltigkeitsbericht von kleinen und mittelgroßen Bundesunternehmen zukünftig allein nach den Bestimmungen des Gesellschaftsvertrags richten, soweit nicht gesetzliche Vorschriften unmittelbar anwendbar sind.⁵ Damit verbunden sehen die am 13.12.2023 novellierten »Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes« vor, dass der Gesellschafter wahlweise für seine kleinen und mittleren Bundesunternehmen im Gesellschaftsvertrag anstelle der CSRD-konformen Berichterstattungspflicht auch eine Nachhaltigkeitsberichterstattung nach den Standards des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)⁶ festlegen kann. Nach den erwähnten Kriterien der CSRD als »groß« anzusehende Bundesunternehmen wären von dieser Regelung allerdings nicht erfasst; für sie bleibt es bei der Anwendung der auch für vergleichbare Unternehmen der Privatwirtschaft geltenden gesetzlichen Berichterstattungspflichten.

Einzelne Public Corporate Governance-Kodizes, Nachhaltigkeitsstrategien oder sonstige Gesellschafterbeschlüsse von Bundesländern und Kommunen machen bereits jetzt (häufig größenunabhängige) Vorgaben für das Nachhaltigkeitsmanagement und eine entsprechende Berichterstattung der jeweiligen Unternehmensbeteiligungen, am häufigsten wird dabei bislang auf den DNK als Berichtsstand verwiesen.⁷ In den kommenden Jahren sind auch bei diesen nicht gesetzlichen Vorgaben Änderungen zu erwarten – möglicherweise ähnlich der im dargestellten Fall des Bundes. Zudem können auch für nicht berichtspflichtige Unternehmen der öffentlichen Hand »implizite Berichtspflichten« entstehen, wenn berichtsverpflichtete Unternehmen im Rahmen von Geschäftsbeziehungen entsprechende Informationen abfordern.⁸

Aufgaben des Aufsichtsrats in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung

Nicht zuletzt dadurch, dass die CSRD-konforme Nachhaltigkeitsberichterstattung künftig zwingend im Lagebericht erfolgt, ist der Aufsichtsrat im Rahmen seiner Aufgaben bezüglich des Jahresabschlusses mit dem Nachhaltigkeitsbericht befasst. Das bedeutet einerseits eine der Finanzberichterstattung vergleichbare inhaltliche Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung als auch andererseits eine Überwachung der berichtgenerierenden Systeme des Unternehmens. Hinzu kommt auch eine »prüferische Durchsicht« (»limited assurance«) der Berichterstattung durch das Wirtschaftsprüfungunternehmen, womit wiederum der Aufsichtsrat im Zusammenhang mit seiner Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer betroffen ist.

Aufsichtsratstipp 1: Prüfen Sie in Abstimmung mit der Geschäftsleitung, inwiefern Ihr Unternehmen zukünftig unmittelbar oder mittelbar zur CSRD-konformen Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet ist. Bei der Frage nach einer mittelbaren Anwendungspflicht kann zunächst ein Blick in den Gesellschaftsvertrag bzw. in die Eigenbetriebsverordnung oder in das Anstaltsgesetz helfen, um entsprechende Verweise auf handelsrechtliche Berichterstattungspflichten analog zu großen Unternehmen zu identifizieren.

Aufsichtsratstipp 2: Fragen Sie im Fall einer entsprechenden Verpflichtung die Geschäftsleitung, inwiefern die Controlling-Instrumente und Berichtslinien des Unternehmens bereits auf diese erweiterten Berichtspflichten ausgerichtet sind bzw. angepasst werden müssen. Lassen Sie die Geschäftsleitung regelmäßig über den Fortschritt entsprechender Anpassungsmaßnahmen berichten.

Aufsichtsratstipp 3: Bereiten Sie sich selbst auf die neue Prüfungspflicht im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung des Unternehmens vor und lassen Sie sich entsprechend schulen.

Aufsichtsratstipp 4: Auch falls Ihr Unternehmen nicht zur CSRD-konformen Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet ist, erkundigen Sie sich nach sonstigen etwaigen Vorgaben des öffentlichen Gesellschafters zum Nachhaltigkeitsmanagement und einem entsprechenden Berichtswesen und prüfen Sie die entsprechende Umsetzung im Unternehmen.

Aufsichtsratstipp 5: Lesen Sie die Nachhaltigkeitsberichterstattung Ihres Unternehmens. Spiegelt sie aus Ihrer Sicht alle wesentlichen Risiken wider? Fragen Sie auch das Wirtschaftsprüfungunternehmen nach seiner Ansicht. Meinen Sie, dass entsprechende Anspruchsgruppen (z. B. Umweltverbände, Menschenrechtsaktivisten) zu einer anderen Einschätzung als Sie kommen würden?

4 Vgl. § 65 Abs. 1 Nr. 4 BHO-E

5 Vgl. Eulner, V. (2023): Aktuelles zur Nachhaltigkeit – Berichterstattung und Prüfung bei kommunalen Unternehmen. Gastbeitrag, in: Intecon Public Sector aktuell, Winter 2023/2024, S. 1–3; https://intecon.de/wp-content/uploads/2023/12/EX_Intecon-Public-Sector-Winter_2023.pdf

6 Beziehungsweise eines mit dem DNK vergleichbaren Rahmenwerks zur nichtfinanziellen Berichterstattung mit einer Berichtspflicht auch zu Aspekten der Menschenrechte

7 Vgl. ausführlicher Plazek, M.; Schuster, F. (2021): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen der öffentlichen Hand: Vom Nischenthema zum Mainstream?, in: Audit Committee Quarterly extra – Nachhaltigkeitsberichterstattung, S. 96–98 sowie Plazek, M.; Schuster, F. (2022): Kodizes zur strategischen und nachhaltigen Beteiligungssteuerung, in: Innovative Verwaltung, 5/2022, S. 15–18

8 Siehe Fußnote 2

Weiter gehende Nachhaltigkeitspflichten von Aufsichtsräten

Aufsichtsratsmitglieder von Unternehmen der öffentlichen Hand sind zudem zunehmend gefordert, sich im Austausch mit der Geschäftsleitung mit der komplexen Thematik von Klimarisiken für das Unternehmen zu befassen, um die Folgen des Klimawandels in unternehmensrelevante Entscheidungen zu übersetzen. Zudem entfaltet sich auch über den Klimaschutz hinaus ein zunehmender Druck von Öffentlichkeit, Politik und Kapitalmärkten zu mehr Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung.

Im Bereich der externen Unternehmensfinanzierung gehen etwa Banken unter dem Stichwort ESG (Environment/Umwelt – Social/Soziales – Governance/Unternehmensführung) dazu über, bei Kreditvergaben Nachhaltigkeitsbewertungen und -kennzahlen heranzuziehen. Auch private Kapitalgeber berücksichtigen in steigendem Maße Nachhaltigkeitskriterien bei ihren Beteiligungen. Künftig könnte eine Kreditentscheidung bzw. eine Kapitalbeteiligung davon abhängen, ob das betreffende öffentliche Unternehmen bestimmte Nachhaltigkeitskennzahlen, z. B. CO₂-Emissionen, Emissionen wassergefährdender Stoffe oder den Stromverbrauch, bereitstellen kann. Hier sind allerdings nicht allein Umweltaspekte gefragt, vielmehr können auch Sozialaspekte eine Rolle spielen, wie z. B. die Wahrung von Arbeitnehmerrechten bei Zulieferern oder das Vorhandensein einer unternehmensinternen Antidiskriminierungsrichtlinie. Im Bereich der Unternehmensführung (Governance) können Fragen nach einem ethischen Verhaltenskodex oder den Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung gestellt werden. Dabei ist es nicht entscheidend, ob das betreffende Unternehmen selbst die Größenordnungen erfüllt, um zu einer CSRD-konformen Nachhaltigkeitsberichterstattung im Lagebericht verpflichtet zu sein.

Aufsichtsratstipp 6: Erkundigen Sie sich unabhängig von einer gesetzlichen Berichtspflicht danach, wie Ihr Unternehmen in seinen einzelnen Leistungsbereichen hinsichtlich Nachhaltigkeit aufgestellt ist. Ist Ihnen klar, wie der Klimawandel das Geschäftsmodell des Unternehmens betrifft? Welche finanziellen Auswirkungen des Klimawandels sind in den kommenden Jahren zu erwarten? Welche Auswirkungen könnte es auf die externe Finanzierung geben und wie können Finanzierungsbedingungen durch eine nachhaltige Unternehmensführung beeinflusst werden?

Aufsichtsratstipp 7: Erkundigen Sie sich auch nach Erkenntnissen aus vergleichbaren Unternehmen. Tut Ihr Unternehmen mehr oder weniger als vergleichbare andere Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeitsmanagement?

Aufsichtsratstipp 8: Prüfen Sie, ob es im Aufsichtsrat ausreichend Sachverstand zu all den genannten Nachhaltigkeitsthemen gibt. Lassen Sie sich entsprechend schulen und regen Sie ggf. die Einbindung von zusätzlicher Nachhaltigkeitsexpertise im Aufsichtsrat an. ←



VERTIEFUNGSHINWEIS

Sie möchten vertiefende Hinweise, Fallbeispiele und Literaturempfehlungen für die alltägliche Arbeit eines Aufsichtsratsmitglieds in öffentlichen Unternehmen erhalten? Bestellen Sie die Neuauflage von **»Plötzlich Aufsichtsrat – was nun? Das Taschenbuch für Aufsichtsratsmitglieder in öffentlichen Unternehmen«**.

Das Bestellformular und eine kostenfreie Leseprobe inklusive Inhaltsverzeichnis finden Sie unter www.publicgovernance.de/ar-taschenbuch.



Checkliste – auf alles vorbereitet?

Autorinnen: **Dr. Astrid Gundel, Nadine-Lan Hönighaus** und **Dr. Lisa Kopp**

Mögliche ergänzende Fragestellungen
zu Nachhaltigkeitsaspekten
im Rahmen der Selbstbeurteilung

Fragen zur Besetzung des Aufsichtsrats:

- Weisen alle Aufsichtsratsmitglieder im Bereich Nachhaltigkeit das erforderliche Grundverständnis auf?¹
- Verfügen Mitglieder von Ausschüssen, die sich mit Nachhaltigkeitsfragen befassen, über entsprechend erhöhte Kompetenzen?²
- Deckt der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit alle Kompetenzen ab, die für die Erfüllung seiner Aufgaben im Bereich Nachhaltigkeit erforderlich sind?³
- Ist Nachhaltigkeit in Bezug auf die Weiterbildung des gesamten Aufsichtsrats ausreichend berücksichtigt?
- Berücksichtigt die Nachfolgeplanung ausreichend Nachhaltigkeitskompetenzen?
- Haben die Mitglieder ausreichend Zeit, um dem gewachsenen Aufgabenkatalog des Aufsichtsrats gerecht zu werden?

1 Siehe hierzu S. 12 f.

2 Vgl. hierzu S. 12 f.

3 Siehe hierzu S. 11 f.

Fragen zur Arbeitsweise des Aufsichtsrats:

- Bringen die im Bereich der Nachhaltigkeit besonders qualifizierten Aufsichtsratsmitglieder ihre besondere Kompetenz in ausreichendem Maße in die Aufsichtsratsarbeit ein?
- Ist die Sitzungshäufigkeit des Plenums und der Ausschüsse angesichts des gewachsenen Aufgabenkatalogs noch ausreichend?
- Wird in den Sitzungen Nachhaltigkeitsthemen – einschließlich der entsprechenden Regulatorik – ausreichend Zeit gewidmet?
- Ist die Anzahl der Ausschüsse und ihre Besetzung vor dem Hintergrund der neuen Nachhaltigkeitsaufgaben noch angemessen?
- Ist die Einrichtung eines Nachhaltigkeitsausschusses erforderlich oder jedenfalls sinnvoll?
- Sind die nachhaltigkeitsbezogenen Aufgaben der Ausschüsse im Verhältnis zum Plenum und in Bezug auf andere Ausschüsse klar abgegrenzt?

- Wird das Plenum ausreichend von den Ausschüssen über ihre Arbeit zu Nachhaltigkeitsfragen informiert? Findet zwischen den Ausschüssen, die sich mit Nachhaltigkeitsthemen befassen, ein angemessener Informationsaustausch statt? Erhält der Aufsichtsratsvorsitzende alle vom Vorstand und von Unternehmensmitarbeitern stammende Informationen?
- Wird in angemessenem Maße die Unterstützung von Sachverständigen – einschließlich des externen Prüfers der Nachhaltigkeitsberichterstattung – in Anspruch genommen?
- Wird der Aufsichtsrat ausreichend vom Vorstand über Nachhaltigkeitsfragen informiert? Ist eine Anpassung der Informationsordnung erforderlich?
- Sollte sich der Aufsichtsrat durch weitere Unternehmensmitarbeiter direkt informieren lassen (in Absprache mit dem Vorstand)?
- Ist klar festgelegt, in welchen Fällen der Vorstand den Gesamtaufsichtsrat und in welchen Fällen er den jeweils zuständigen Ausschuss informiert?

Fragen zur Aufgabenerfüllung:

- Überwacht der Aufsichtsrat – und berät mit dem Vorstand – die ausreichende Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Unternehmensstrategie?
- Setzt sich der Aufsichtsrat in ausreichendem Maße mit den Auswirkungen, Risiken⁴ und Chancen (Impacts, Risks and Opportunities) im Bereich Nachhaltigkeit auseinander? Wird die Wertschöpfungskette in angemessener Weise in die Auseinandersetzung einbezogen?
- Setzt sich der Aufsichtsrat in ausreichendem Maße mit der Bedeutung von Nachhaltigkeitsfragen für das Geschäftsmodell und dessen Resilienz auseinander; überwacht und berät er den Vorstand diesbezüglich?
- Überwacht der Aufsichtsrat, dass der Vorstand eine ordnungsgemäße Vorbereitung des Unternehmens auf die neue Nachhaltigkeitsregulatorik sicherstellt?
- Überwacht der Aufsichtsrat die Nachhaltigkeitskompetenzen der Vorstände? Berücksichtigt die Nachfolgeplanung für den Vorstand im ausreichenden Maße Nachhaltigkeitskompetenzen?
- Berücksichtigt die Vorstandsorganisation die neuen Aufgaben im Bereich Nachhaltigkeit?
- Werden Nachhaltigkeitsaspekte ausreichend in der Vorstandsvergütung berücksichtigt? Spiegelt die Vergütung die nachhaltige Unternehmensstrategie des Unternehmens wider?
- Muss die Liste der Zustimmungsvorbehalte vor dem Hintergrund der neuen Nachhaltigkeitsaufgaben ergänzt werden?
- Prüft der Aufsichtsrat die Nachhaltigkeitsberichterstattung ordnungsgemäß? Wird hinreichend auf die Unterstützungsmöglichkeiten durch externe Prüfer zurückgegriffen?
- Werden bei der Überwachung der Wirksamkeit der unternehmerischen Kontrollsysteme die neuen Anforderungen infolge der Nachhaltigkeitsregulatorik und neuer Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen ausreichend berücksichtigt? Nimmt der Aufsichtsrat in ausreichendem Maß die Hilfe des externen Prüfers der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie ggf. von weiteren Sachverständigen in Anspruch?
- Überwacht der Aufsichtsrat die Unabhängigkeit und die Qualität des externen Prüfers der Nachhaltigkeitsberichterstattung?
- Findet eine Absprache zwischen Aufsichtsrat und Vorstand zum Dialog mit Investoren über Nachhaltigkeitsthemen statt?
- Beachtet der Aufsichtsrat bei seinem Dialog mit Investoren und weiteren Stakeholdern die gesetzlichen Grenzen? ←

⁴ Einschließlich Reputationsrisiken

IMPRESSUM

Herausgeber:
Audit Committee Institute e.V. (ACI)

Leitung:
Angelika Huber-Strasser (V.i.S.d.P.)

Redaktion:
Christina Gasser, Dr. Astrid Gundel, Christian Tobias Pfaff,
Prof. Dr. Christoph Teichmann

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:
Nadine-Lan Hönighaus, Jonas Nestmeier,
Joachim von Prittwitz und Gaffron, Dr. Martin Ribbrock,
Kathrin Schröder

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040
Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de
ISSN (Print) 2509-2936
ISSN (Online) 2509-2944

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 25.3.2024

Illustrationen:
S. 5, 15, 18–19, 31, 38, 43, 52, 66, 75, 83 ©Tim Möller-Kaya

Bildnachweise:
S. 1 ©micjan/photocase.de; S. 2/3 ©piranka/iStock.com; S. 8 ©Carolin Krug/
photocase.de; S. 25 ©Tsvetan Ivanov/iStock.com; S. 26 ©Wang/
stock.adobe.com; S. 34/35 ©MP Studio/stock.adobe.com; S. 40 ©janiecros/
iStock.com; S. 54 ©Johnny Kristensen/iStock.com; S. 55 ©Evgenii Panov/
shutterstock.com; S. 59 ©Imagesines/photocase.de; S. 61 ©fermate/
iStock.com; S. 62 ©kallejipp/photocase.de; S. 63 ©insta_photos/iStock.com;
S. 69 ©VanderWolf-Images/iStock.com; S. 70 ©Peopleimages-AI/
stock.adobe.com; S. 78/79 ©s_maria/shutterstock.com;
S. 80 ©peterschreiber.media/iStock.com; S. 82 ©Kelly Headrick/
shutterstock.com, ©Mathias Rhode/Alamy Stock Foto; S. 84 ©Roman Stavila/
iStock.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Das Audit Committee Institute versteht sich als Forum für kontroverse Diskussionen. Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2024 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und einem Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

BESTELLFORMULAR

Für Interessenten, die unsere Publikationen noch nicht erhalten: Bestellen Sie das Audit Committee Quarterly.

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE



Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)*

das Audit Committee Quarterly

weitere Publikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung kostenlos

elektronisch in gedruckter Version zu:

Vorname

Name

akademischer Titel (freiwillige Angabe)

Firma/Institution

Funktion

Straße/Postfach

PLZ, Ort

E-Mail

Telefon/Fax

Datum

Unterschrift

Diese Angaben beziehen sich auf meine Privatadresse Firmenanschrift.

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

E-MAIL aci@kpmg.de

TELEFON +49 69 9587-3040

FAX +49 1802 11991-3040

www.audit-committee-institute.de

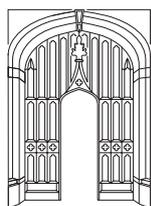


* Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

Frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly sowie weitere Publikationen des Audit Committee Institute senden wir Ihnen gerne auf telefonische Anfrage (+49 69 9587-3040) zu.

Selbstverständlich können Sie uns jederzeit telefonisch, per Fax, E-Mail oder Post mitteilen, wenn Sie Ihre bestellten Publikationen nicht mehr erhalten möchten. Wir freuen uns, wenn Sie uns Adress- oder Funktionsänderungen ebenfalls telefonisch, per Fax, E-Mail oder per Post mitteilen.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kritik oder Lob.



Audit Committee Institute e.V.

FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Der Navigator für den Aufsichtsrat – Neuaufgabe

Das Handbuch »Der Navigator für den Aufsichtsrat« lotst Aufsichtsräte auf circa 400 Seiten durch ihre zunehmend komplexe Tätigkeit. Die wesentlichen Anforderungen an die Aufsichtsrats-tätigkeit werden praxisorientiert und auf verständliche Weise zusammengefasst.

Das Handbuch richtet sich sowohl an erfahrene Mandatsträger:innen als auch an Neueinsteiger:innen. Neben einer umfassenden Darstellung der Grundlagen der Aufsichtsrats-tätigkeit werden die Besonderheiten für Aufsichtsräte im Finanzsektor erörtert sowie die unternehmerischen Kontrollsysteme, Risiken und Chancen erläutert.

Die überarbeitete und aktualisierte Neuaufgabe ist erschienen. Die gebundene Ausgabe kann ab sofort beim Audit Committee Institute e.V. bestellt werden; Verkaufspreis: 80 EUR. Sichern Sie sich jetzt Ihr Exemplar!

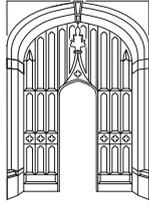


Bestellung

Audit Committee Institute e.V.
T 069 9587-3040
aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de







Audit Committee Institute e.V.

FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

2024

Online-Fortbildung zur Nachhaltigkeit

Zum Thema Nachhaltigkeit bietet das Audit Committee Institute e.V. Online-Fortbildungen via MS-Teams für Aufsichtsräte an. Darin werden alle relevanten regulatorischen Initiativen sowie ihre Auswirkungen auf die Aufsichtsratsarbeit kompakt vermittelt.

Die nächsten Termine finden statt am: **8.4.2024** | **3.6.2024** | **2.9.2024** | **11.11.2024**

jeweils 9:00 – ca. 13:30 Uhr

Inhalt:

- Regulatorische Initiativen
- Auswirkungen auf die Aufsichtsratsarbeit

Teilnahmegebühr:

998 EUR inkl. MwSt. pro Person

Registrierung

Weitere Informationen zu Inhalten und Anmeldung finden Sie mithilfe des QR-Codes und unter audit-committee-institute.de/html/de/fortbildungstage.html



Änderungen vorbehalten

Darüber hinaus bietet das Audit Committee Institute weitere Online-Fortbildungen für Aufsichtsräte an. Unter anderem:

Online-Fortbildung für den Prüfungsausschuss

4 Stunden via MS-Teams am:

6.5.2024 | 5.8.2024 | 4.11.2024

jeweils 9:00 – ca. 13:30 Uhr

Inhalt:

- Überwachung der Finanzberichterstattung
- Überwachung der Abschlussprüfung
- Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme

Teilnahmegebühr: 998 EUR inkl. MwSt. pro Person

Audit Committee Institute

First Hand Information für Aufsichtsräte und Führungskräfte

E-MAIL aci@kpmg.de TELEFON +49 69 9587-3040 X@aci_de www.audit-committee-institute.de

Gedruckt auf Papier aus 100 Prozent Altpapier.

