

Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit

Umgang mit Krisen und unternehmerischer Resilienz in der Verantwortung des Aufsichtsrats



Harald Nikutta, Gründer und Geschäftsführer von Nikutta Beckmann & Kollegen GmbH sowie RMA Beiratsmitglied, Kronberg; Kai Michael Beckmann, Mitglied erweiterter Vorstand und Leitung ESG Fachausschuss AdAR, Gründer und Geschäftsführer von Nikutta Beckmann & Kollegen, Kronberg

In einer Zeit großer unternehmerischer Herausforderungen und multipler Krisen stehen Aufsichtsräte vor der Herausforderung, ihre Überwachungsfunktion an ein zunehmend volatiles

Umfeld anzupassen. Die etablierten Konzepte der abgestuften Überwachung – von begleitender über unterstützende bis hin zu gestaltender Aufsicht – bieten hierfür einen bewährten Rahmen. Zentrale Voraussetzung für wirksame Aufsicht ist jedoch die Fähigkeit, kritische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und adäquat zu adressieren. Dieser Beitrag zeigt auf, wie Aufsichtsräte ihrer Verantwortung in einem Umfeld aus geopolitischer Unsicherheit, technologischem Wandel und wachsendem Regulierungsdruck gerecht werden können. Im Fokus steht die Frage: Wie lassen sich Risiken und Krisen vor einer Ergebnisverschlechterung identifizieren – und welche organisatorischen Voraussetzungen sind notwendig, um handlungsfähig zu bleiben? Ein fünfstufiger Ansatz bietet konkrete Instrumente zur Weiterentwicklung der Überwachungsarbeit im Zeichen unternehmerischer Resilienz.

I. Ausgangspunkt

Technologischer Fortschritt, geopolitische Spannungen, Klimarisiken und regulatorische Unsicherheiten bestimmen längst die unternehmerische Agenda. In diesem New Normal stoßen etablierte Geschäftsmodelle ebenso an Grenzen wie klassische Überwachungsmechanismen. Die Fähigkeit, unter Unsicherheit zu agieren – statt auf Stabilität zu hoffen – wird zur Schlüsselkompetenz von Unternehmensleitung und Aufsichtsorgan. Gerade in Krisensituationen – oder bereits bei ersten Anzeichen erhöhter Risiken – steigen Intensität und Taktung der Aufsichtsarbeit deutlich. Die abgestufte Überwachung bietet hier eine konzeptionelle Orientierung:

- Begleitende Überwachung (Normallage): Bei stabiler Geschäftsentwicklung genügt die sorgfältige Prüfung und Diskussion der

Berichterstattung durch den Vorstand.

- Unterstützende Überwachung (Ergebniseintrübung): Bei absehbarer Verschlechterung muss sich der Aufsichtsrat intensiver mit Ursachen und potenziellen Gegenmaßnahmen befassen. Die Aufsichtstätigkeit wird zukunftsorientierter und beratender.
- Gestaltende Überwachung (akute Krise): In Krisenlagen ist ein Höchstmaß an Aufmerksamkeit und Interaktion erforderlich – ohne jedoch in operative Verantwortung zu geraten. Der Aufsichtsrat bleibt Begleiter, nicht Krisenmanager.

Aktuell rücken insbesondere geopolitischer und geoökonomischer Entwicklungen den unternehmerischen Fokus. Der Gesetzgeber reagiert auf solche, mit Unsicherheit für das Gesamtsystem verbundene Entwick-

INHALT

- I. Ausgangspunkt
- II. Das Umfeld
- III. Die Herausforderung
- IV. Ein Ansatz
 - 1. Verständnis für Umfelddynamiken, Risiken und Auswirkungen
 - 2. Nachvollziehbare Transparenz durch Messbarkeit
 - 3. Handlungsfähige Organisation
 - 4. Proaktive Vorbereitung
 - 5. Lernschleifen und Organisationskompetenz
- V. Rechtliche Fundamente und formale Überwachungsanforderungen
- VI. Fazit

Keywords

Formen der Überwachung; Handlungsfähigkeit; New Normal; organisatorische Resilienz; Rechtliche Anforderungen; Umfelddynamik; vorausschauende Steuerung; Vorbereitung

Normen

§§ 91, 92, 107, 111, 116 AktG; § 1StaRUG

lungen mit gesteigerten Transparenzanforderungen. So erwartet er von Unternehmen der „kritischen Infrastruktur“ die Erfüllung neuer regulatorischer Maßgaben, wie NIS2, DORA, KRITIS-V 2024 oder dem aktualisierte BSI-Standard 200-4. Dabei geht es allerdings in erster Linie um Dokumentation von Notfallplänen, regelmäßige Übungen und Meldeprozesse. Ein zukunftsgerichteter auf Handlungsfähigkeit im Sinne einer Organisationskompetenz gerichteter Ansatz kann hier bestenfalls nur schemenhaft erkannt werden. Vielmehr geht es um Reaktion und Lerneffekte aus Geschehenem.

II. Das Umfeld

Das aktuelle Umfeld ist geprägt durch eine außergewöhnliche Vielfalt an Störfaktoren. Dadurch gewinnen Krisen an Bedeutung: komplexe Lagen, in denen sich mehrere, teils voneinander unabhängige Entwicklungen überlagern und gegenseitig verstärken.

Diese Struktur erschwert die Früherkennung substanzieller Risiken erheblich. Einzelne Krisenelemente sind mitunter nicht akut – ihre Kombinationswirkung kann jedoch eine gravierende Bedrohung darstellen. Klassische Konzepte wie das Business Continuity Management (BCM) stoßen hier an Grenzen, da sie vorrangig reaktiv ausgelegt sind. In hochdynamischen Kontexten fehlt es oft an geeigneten Instrumenten zur vorausschauenden Steuerung.

Die Folge ist häufig eine Überforderung, die sich auf unterschiedlichen Ebenen zeigt:

- Verzögerte Wahrnehmung und eingeschränkte Bewertung relevanter Entwicklungen
- Unklare Verantwortlichkeiten
- Defizite in der Umsetzung von Gegenmaßnahmen

All dies kann – auch ohne unmittelbare Ergebniswirkungen – erhebliche Risiken für die Bestandsfähigkeit eines Unternehmens erzeugen. Der Auf-

sichtsrat muss deshalb die organisatorische Resilienz in den Mittelpunkt seiner Überwachung rücken.

III. Die Herausforderung

In der globalisierten Wirtschaft wurde lange auf maximale Effizienz gesetzt – mit schlanken Strukturen, just-in-time Prozessen und wachstumsorientierter Ausrichtung. Doch diese Logik der Optimierung bringt eine erhöhte Anfälligkeit mit sich: Für Störungen ebenso wie für schwer vorhersehbare externe Einflüsse.

Hinzu kommt: Durch Digitalisierung und technologische Transformation beschleunigen sich die Veränderungszyklen. Altbewährte Muster verlieren an Wirkung, teils sogar an Gültigkeit. Effizienz ohne Redundanz kann in instabilen Phasen zur Achillesferse werden.

Für den Aufsichtsrat ergibt sich daraus eine zentrale Aufgabe: Sicherzustellen, dass der Vorstand über geeignete Strategien, Strukturen und Instrumente verfügt, um auf Unsicherheit vorbereitet zu sein – bevor sich Risiken manifestieren.

IV. Ein Ansatz

Der folgende fünfstufige Ansatz bietet ein praxisnahes Modell, wie Aufsichtsräte Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit beurteilen und stärken können. Jeder Schritt ist mit einer Leitfrage versehen, um die Diskussion im Aufsichtsgremium gezielt anzuregen.

1. Verständnis für Umfeld-dynamiken, Risiken und Auswirkungen

Leitfrage

Welche Szenarien werden analysiert – und wie werden ihre potenziellen Auswirkungen auf das Geschäftsmodell bewertet?

Zunehmende geoökonomische Verwerfungen oder technologische Disruptionen verlangen nach strukturier-

ter Vorausschau. Szenarioanalysen helfen, potenzielle Entwicklungen zu antizipieren. Ihre tatsächliche Relevanz für das Unternehmen erschließt sich jedoch erst durch spezifische Business-Impact-Analysen, die Wechselwirkungen und unternehmensspezifische Betroffenheit sichtbar machen.

Praxistipp

Eine Business-Impact-Analyse (BIA) ist ein systematischer Prozess zur Bestimmung und Bewertung der potenziellen Auswirkungen einer Unterbrechung kritischer Geschäftsabläufe. (Quelle: Risk Net)

2. Nachvollziehbare Transparenz durch Messbarkeit

Leitfrage

Welche Frühindikatoren werden genutzt, um relevante Risiken rechtzeitig sichtbar zu machen?

Frühindikatoren liegen häufig im operativen Bereich. Ohne geeignete Messgrößen bleibt das Risikobild unvollständig. Es bedarf einer vierstufigen Steuerungslogik:

1. Identifikation und Beschreibung kritischer Risiken
2. Entwicklung geschäftsmodellspezifischer Kennzahlen
3. Definition von Relevanzintervallen und Maßnahmen
4. Implementierung von Entscheidungs-routinen bei Grenzwert-überschreitungen

Praxistipp

Der Aufsichtsrat muss sicherstellen, dass der Vorstand nicht nur auf bekannte Risiken reagiert, sondern systematisch Organisationskompetenz für unvorhersehbare Herausforderungen aufbaut. § 1 StaRUG fordert dazu eine fortlaufende Krisenfrüherkennung und bei Pflichtverletzungen eine Berichtspflicht an den Aufsichtsrat.

3. Handlungsfähige Organisation

Leitfrage

Welche organisatorischen Strukturen sichern Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit?

Frühzeitige Risikoerkennung ist wertlos ohne konkrete Handlungsfähigkeit. Organisationen müssen eindeutig festlegen, wer in welchen Konstellationen entscheidet – und ob diese Strukturen im Krisenfall tragen. Dazu gehören klare Rollen, flexible Entscheidungsprozesse, Redundanzen bei Schlüsselressourcen sowie die Fähigkeit, auch unter Druck effektiv zu agieren.

4. Proaktive Vorbereitung

Leitfrage

Wie wird die Organisation auf nicht-antizipierbare Krisensituationen vorbereitet?

Resilienz ist kein Zustand, sondern das Ergebnis kontinuierlicher Vorbereitung. Dazu gehören Krisensimulationen, Rollentrainings und die Auseinandersetzung mit Szenarien ohne Erfahrungswerte. Zentral ist die Entwicklung einer organisationalen Kompetenz, mit dem Unvorhergesehenen antizipativ, strukturiert und ruhig umzugehen.

5. Lernschleifen und Organisationskompetenz

Leitfrage

Wie werden gewonnene Erkenntnisse genutzt, um die Resilienz der Organisation weiterzuentwickeln?

Resiliente Organisationen lernen – auch und gerade aus dem, was

nicht funktioniert hat. Entscheidend ist, aus Tests, Übungen und realen Krisensituationen systematische Erkenntnisse zu ziehen. Diese müssen institutionalisiert und in eine lernende Krisenorganisation überführt werden, die Unsicherheit nicht nur aushält, sondern produktiv verarbeitet.

V. Rechtliche Fundamente und formale Überwachungsanforderungen

Die Überwachungspflicht des Aufsichtsrats in Krisenzeiten ist gesetzlich klar geregelt und umfasst insbesondere folgende zentrale Rechtsgrundlagen:

- § 111 Abs. 1 AktG: Überwachung der Geschäftsführung
- § 91 Abs. 2 und 3 AktG: Überprüfung der Risikofrüherkennung
- § 107 Abs. 3 AktG: Ausschussbildung, Verantwortung verbleibt beim Gesamtgremium
- § 1 StaRUG: Verpflichtung zur Krisenfrüherkennung und Berichterstattung bei bestandsgefährdenden Entwicklungen
- §§ 116, 93 AktG: Persönliche Haftung bei Pflichtverletzungen

Die Business Judgement Rule (BJR) schützt Aufsichtsräte nur dann, wenn Entscheidungen auf fundierter Analyse und sachgerechter Abwägung beruhen. Insbesondere zu beachten sind daher:

- Sorgfältige Informationsbeschaffung vor Entscheidungen
- Angemessene Überwachungsintensität entsprechend Krisenstadium
- Dokumentation der Überwachungsmaßnahmen

Die rechtlichen Anforderungen machen deutlich: Die Überwachung von

Krisenmanagement und organisationaler Resilienz ist keine fakultative Aufgabe, sondern eine zwingende Rechtspflicht des Aufsichtsrats als Gesamtorgan. Die Erfüllung dieser Pflicht erfordert nicht nur juristische Kenntnis der relevanten Vorschriften, sondern auch ein tiefes Verständnis für die operativen und strategischen Herausforderungen moderner Unternehmensführung in einem von Unsicherheit geprägten Umfeld.

VI. Fazit

Die Zeiten rein reaktiver Aufsicht sind vorbei. Das volatile, unsichere Umfeld erfordert ein neues Verständnis von Governance: antizipierend, systematisch und gestaltend. Der vorgestellte Fünf-Stufen-Ansatz unterstützt Aufsichtsräte dabei, dieser Verantwortung gerecht zu werden:

1. Szenario- und Analysekompetenz etablieren
2. Frühindikatoren zur Risikoüberwachung einführen
3. Organisatorische Resilienz sicherstellen
4. Vorbereitung und Training auf Krisenszenarien forcieren
5. Lernprozesse institutionalisieren

Wer dies versäumt, riskiert nicht nur die Funktionsfähigkeit des Unternehmens, sondern unterlässt es auch, (persönliche) Haftungsrisiken frühzeitig zu adressieren.

Der Kompetenzaufbau im Aufsichtsrat zum Thema Krisenmanagement ist somit keine Option – sie ist rechtlich geboten und ökonomisch notwendig. Die Zukunft gehört denjenigen Gremien, die Kontrolle mit vorausschauender Mitwirkung verbinden.