Unternehmen und ihre politische Haltung

Die erweiterte Rolle des Aufsichtsrats

Prof. Dr. Markus Scholz, Professor für Betriebswirtschaftslehre, vor allem Responsible Management, an der TU Dresden, Dresden; Dr. Norbert Taubken, Partner von Scholz & Friends und Geschäftsleiter der Nachhaltigkeitsberatung Scholz & Friends Reputation, Berlin; Kai Michael Beckmann, Erweiterter Vorstand des AdAR und Vorsitzender des Fachausschusses ESG und Nachhaltigkeit

Haltung ist gefordert, wenn es um langfristige strategische Entscheidungen von Unternehmen geht, insbesondere um die Rolle global agierender Unternehmen in verschiedenen Kulturkreisen zu schärfen. Auch regulatorische Vorgaben zu nachhaltigem Geschäftsgebaren erfordern von Unternehmen, das Verhältnis zur Gesellschaft und zur Umwelt in den Blick zu nehmen. Dem Aufsichtsrat als Kontroll- und Beratungsgremium kommt eine wichtige Funktion zu, wenn es um diese langfristigen Weichenstellungen geht. Und gerade bei Risikobewertungen und Interessenabwägungen fehlt oft ein klarer Wertekompass.

I. Warum sich Aufsichtsräte mit Fragen der politischen Haltung beschäftigen müssen

Deutsche Unternehmen bewegen sich in einem zunehmend moralisierten, politisierten und polarisierten Umfeld. Dieser Trend ist durch mindestens zwei Entwicklungen verursacht. Zum einen ergeben sich neue internationale Herausforderungen, die sich bspw. durch den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine, die besondere Rolle Chinas in Wirtschaft und Politik sowie durch eine neue strategische Blockbildung auszeichnen. Die BRICS-Staaten erweitern ihre Allianz und bilden immer deutlicher ein Gegengewicht zu den G7 Staaten. China zeigt sich innenpolitisch zunehmend autoritär sowie außenpolitisch aggressiver und Russlands Überfall auf ein Nachbarland hat die europäische Nachkriegsordnung in eine bisher nie dagewesene Krise gestürzt. Unternehmensführerinnen und -führer müssen daher besser beantworten können, warum sie bspw. weiterhin in Russland und China aktiv sind oder umgekehrt warum sie sich ggf. zurückziehen. Unternehmen wie Ritter Sport und Metro stehen in heftiger medialer Kritik, weil sie ihre Geschäfte in Russland nur zögerlich zurückfahren bzw. beenden. Volkswagen musste sich stets besonders rechtfertigen, da es ein Werk in der chinesischen Region Xinjiang betrieb und die dort von der chinesischen Regierung vorgeblich begangenen Menschenrechtsverletzungen willentlich in Kauf nahm.

Zum anderen stellt der nicht nur in Deutschland massiv erstarkte politische Populismus und Extremismus Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Das oft populistisch kommunizierende Bündnis Sarah Wagenknecht und die in Teilen als rechtsextrem eingestufte Alternative für Deutschland (AfD) errangen bei den Landtagswahlen in Thüringen, Sachsen und Brandenburg beide jeweils die Top 3 der Stimmen. Parteien der politischen Mitte verloren teilweise dramatisch an Zuspruch. Im Vorfeld dieser ostdeutschen Landtagswahlen haben zahlreiche Unternehmen insbesondere vor dem Erstarken des Rechtsextremismus gewarnt und lobbyierten entsprechend stark gegen die AfD. Zahlreiche Vorstandsvorsitzende, bspw. Stefan Traeger (Jenoptik), Christian Kullmann (Evonik), Thomas Rabe (Bertelsmann) und Christian Sewing (Deutsche Bank) sowie zahlreiche Industrie- und Handelskammern positionierten sich eindeutig für die Werte einer offenen Gesellschaft. Wenige Tage vor den Landtagswahlen in Sachsen und Thüringen rief der Handelsriese Edeka indirekt dazu auf, nicht die AfD zu

INHALT

I. Warum sich Aufsichtsräte mit Fragen der politischen Haltung beschäftigen müssen
II. Drei Thesen zur neuen Rolle des Aufsichtsrates
III. Was Unternehmen und Aufsichtsräte jetzt brauchen
IV. Fazit: Eine Frage der politischen Haltung – Was sollte ein Aufsichtsrat tun?

Keywords
Demokratie; ESG; Haltung; Risikomanagement; Verantwortung

Norm
§ 171 AktG

wählen. Die Einzelhändlerkette veröffentlichte Anzeigen mit der Botschaft: „Blau ist keine gute Wahl". Diese Positionierungen führten zu erheblichen Debatten. Der Thüringer AfD-Landesvorsitzende und Rechtsextremist Björn Höcke bezeichnete diese Kampagne als heuchlerisch und sagte: „Ich hoffe, dass diese Unternehmen in schwere, schwere wirtschaftliche Turbulenzen kommen"[1] In den sozialen Netzwerken distanzierten sich einige der unabhängigen Edeka-Marktbetreiber insbesondere in Ostdeutschland öffentlich von der Anti-AfD-Position der Zentrale. Die Wirtschaftswoche bemerkt in einer Recherche, dass sich die Beiträge in ihrer Formulierung stark ähneln und vermutet indirekt eine konstatierte Gegenreaktion der AfD auf das politische Engagement der Edeka Zentrale.[2] Trotzdem geben laut Studien des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) und der TU Dresden viele Firmen ihre politische Zurückhaltung gegenüber der AfD zunehmend auf und beziehen öffentlich Stellung.[3]

Diese Reaktionen sind sinnbildlich für das Dilemma, in dem sich Unternehmen derzeitig befinden und das sich künftig noch verschärfen wird. Einerseits verlangen die sich zuspitzenden internationalen und nationalen politischen Verhältnisse eine gewisse Haltung von Unternehmen. Das Mantra des Ökonomen Friedman, wonach die einzige gesellschaftspolitische Verantwortung von Unternehmen die Steigerung der Profite sei, scheint hier nicht mehr ausreichend zu sein, um die Legitimität und die „social licence to operate" sicherzustellen. Andererseits ist es vor dem Hintergrund einer zunehmend politisierten, moralisierten und auch polarisierten Stakeholder-Landschaft fraglich, welche Haltung(en) Unternehmen einnehmen sollten und welche Strategien sie zur Durchsetzung ihres politischen Anspruchs und ihrer politischen Verantwortung nutzen können. Neutralität scheint vor dem Hintergrund eines zunehmend antidemokratischen Umfelds kaum eine Option zu sein, sondern wird laut Scholz & Smith voraussichtlich als „Silence Complicity" interpretiert werden.[4]

In dieser Situation sind nicht nur Vorstände, sondern auch Aufsichtsräte gefragt sich stärker als bisher einzubringen. Die Exekutivgremien der Unternehmen sind aufgrund zahlreicher operativer Aufgaben, aufgrund politischer Kenntnisdefizite und bestehender Zielkonflikte unter Umständen überfordert, die politische Haltung und das daraus folgende Engagement ihrer Unternehmen exakt genug auszutarieren. Denn Risiken können sich sowohl durch eine fehlende als auch durch eine zu spitze Positionierung ergeben. Hinzu kommt, dass Vorstände, deren Handlungen eher auf einen kurzfristigen finanziellen Erfolg ausgerichtet sind, möglicherweise weniger Interesse an eher wertebasierten Entscheidungen haben, insbesondere wenn damit Ertragseinbußen verbunden sein könnten.

Mit dem EU Green Deal und seiner Regulatorik wird eine weitere Entwicklung immer relevanter, die auch eine gesellschaftlich politische Haltung von Unternehmen erfordert. Ein Beispiel für Dilemma-Situationen, die durch die Regulierungsanforderungen auf globaler Ebene entstehen können, zeigt die Androhung des katarischen Energieministers vom Dezember 2024, künftig kein Flüssiggas mehr in die Europäische Union zu liefern, sollte diese Geschäftstätigkeit mit Geldbußen von bis zu fünf Prozent des Nettojahresumsatzes verbunden sein, wie es im Europäischen Lieferkettengesetz, der Corporate Sustainability Due Dilligence Directive (CSDDD), für Verfehlungen bei der Einhaltung menschenrechts- und umweltbezogener Sorgfaltspflichten vorgesehen ist.

Unternehmensintern stellen zunächst die neuen Berichtspflichten zu Nachhaltigkeitsthemen gemäß der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) weitgehende Anforderungen an die Prüfungs- und Beratungsaufgaben von Aufsichtsräten. Insbesondere die Prüfpflicht für die offenzulegenden ESG-Informationen liegt nach § 171 AktG beim Aufsichtsrat und ihr kommt mit der CSRD deutlich größere Bedeutung zu. Wie Rödl & Partner und andere konstatieren, beinhaltet dieses auch ein verschärftes Haftungsregime.[5] Dabei liegt die Erstellung des Lageberichts einschließlich der Berichterstattung gemäß den zugeordneten European Sustainability Reporting Standards[6] operativ in Vorstandsverantwortung. Der Aufsichtsrat überwacht den Vorstand bei der Umsetzung der CSRD.

In Bezug auf die politische Haltung von Unternehmen ist hervorzuheben, dass die offenzulegenden Informationen auch Angaben zu den Auswirkungen der Geschäftstätigkeiten auf die Gesellschaft sowie auf Klima und Umwelt beinhalten – und entsprechende Ziele und Maßnahmen, wie das Unternehmen hiermit umgeht. Das Unternehmen soll zudem Strategien für die Minimierung nicht-finanzieller Risiken und das Ausschöpfen sich ergebender Chancen für das Unternehmen darlegen.[7] Das strategische Umgehen mit den eigenen Auswirkungen kann von einem Vorstand im Rahmen der regulatorischen Vorgaben – z.B. auf Grundlage von Klimaszenarioanalysen oder in Bezug zu Transitionsplänen – festgelegt werden. Mit welchem Ambitionsgrad die nicht-finanziellen Ziele

1 www.fr.de/wirtschaft/afd-mann-hoecke-wuenscht-deutschen-firmen-schwere-wirtschaftliche-turbulenzen-zr-93264079.html
2 www.wiwo.de/politik/deutschland/blau-ist-keine-gute-wahl-edeka-kaufleute-distanzieren-sich-von-anti-afd-kampagne/29969970.html
3 www.iwkoeln.de/studien/knut-bergmann-matthias-diermeier-parteipolitik-unternehmen-und-verbaende-die-causa-afd.html
4 knowledge.insead.edu/leadership-organisations/business-and-politics-should-never-mix-or-should-they
5 www.roedl.de/themen/nachhaltigkeit-csr/neue-csr-richtlinienerweiterung-2023-environment-cocial-governance-berichterstattungspflicht
6 Europäische Kommission, Delegierte Verordnung 2023/2772 vom 31.7.2023 (eur-lex.europa.eu/ legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ%3AL_202490457)
7 Europäische Kommission, a.a.O., Seite 1 ff./287

gesetzt werden, kann weitgehend unternehmensspezifisch festgelegt werden. Sie hängen damit nicht nur von wirtschaftlichen Faktoren, sondern auch vom Selbstverständnis und Wertekanon eines Unternehmens ab, oder kurz: von der eigenen Haltung. Bezogen auf die Interdependenzen von Unternehmen, Gesellschaft und Umwelt kann und sollte der Aufsichtsrat daher die Rolle des strategischen Beraters für den Vorstand einnehmen und die Sinnhaftigkeit dieser langfristigen Weichenstellungen für das Unternehmen bewerten können. In den European Sustainability Reporting Standards (ESRS)[8] sind teilweise explizit die Aufsichtsorgane benannt, zu denen offengelegt werden muss, wie diese „die Auswirkungen, Risiken und Chancen bei der Überwachung der Strategie des Unternehmens, seiner Entscheidungen über wichtige Transaktionen und seines Risikomanagementverfahrens berücksichtigen“[9]. Dabei besteht die Möglichkeit, dass sich – je nach Struktur des Unternehmens – die Aufsichtsorgane auf übergeordnete Ziele konzentrieren, während sich die Geschäftsführung auf die detaillierteren, eher operativen Ziele konzentriert.[10]

Im Folgenden werden wir thesenartig formulieren, warum sich Aufsichtsräte künftig stärker als bisher mit Fragen zur politischen Haltung beschäftigen sollten und was dafür notwendig ist.

II. Drei Thesen zur neuen Rolle des Aufsichtsrates

Erste These: Der Aufsichtsrat hat eine Verantwortung für die Verteidigung einer offenen Gesellschaft.

Jedes Unternehmen ist auf den Erhalt stabiler sozio-politischer Rahmenbedingungen angewiesen. Populisten und vor allem Extremisten jeglicher Couleur gefährden mit ihren antiliberalen Zügen per se die Bedingungen für die Möglichkeiten des Wirtschaftens wie wir es kennen. Eine der zentralen Errungenschaften in Deutschland nach dem 2. Weltkrieg ist die Soziale Marktwirtschaft. Diese erfordert eine liberal-demokratische Verfassung, wie sie umgekehrt – insbesondere, wenn sie sich das Soziale in ihrem Namen verdienen will – zur freiheitlich-demokratischen Gesellschaft beiträgt. Walter Eucken, einer der Begründer des Ordoliberalismus, nannte das die „Interdependenz der Ordnungen“. Das freie Individuum, die Demokratie und die Soziale Marktwirtschaft sind dabei aufeinander angewiesen. Gerät eine dieser Säulen in Gefahr, so wanken auch die anderen. Unternehmen können an derlei Unsicherheit nicht interessiert sein.[11]

Aufsichtsräte sollten sicherstellen, dass die ihnen anvertrauten Unternehmen ihre Rolle als republikanischer Corporate Citoyen anerkennen und sich in angemessener Form für den Erhalt der liberalen Demokratie einsetzen.[12] Dies ist nicht zuletzt ihr wohlverstandenes Selbstinteresse. Zudem sind Aufsichtsräte, auch in einer funktional differenzierten Gesellschaft, nicht nur ihrem Unternehmen, sondern auch der Gesellschaft verpflichtet. Als Bürger eines republikanischen Staates kann von ihnen erwartet werden, dass sie sich einmischen, wenn die Fundamente der offenen Gesellschaft gefährdet werden. Frei nach dem prominenten Soziologen Sir Ralf Dahrendorf: Bürger müssen den Mund aufmachen und sich äußern im Bewusstsein des großen Privilegs, in einer Demokratie zu leben. Es braucht wachsame Bürger, die auf der Hut sind und sich Gehör verschaffen, wenn sich eine Krise der liberalen Demokratie abzeichnet. Eine Demokratie ist ohne wehrhafte Demokraten nicht zu machen.

Zweite These: Der Aufsichtsrat hat eine Verantwortung für die Governance politischer Haltungsfragen.

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Moralisierung und Politisierung der Gesellschaft sollte der Aufsichtsrat als oberstes Kontroll- und Beratungsgremium eine größere Rolle bei der Governance von politischen Haltungsfragen einnehmen. Dafür gibt es mindestens zwei Gründe: Erstens erwarten Investoren von Unternehmen eine konsistente Haltung, die mit einem betriebswirtschaftlichen Blick das Verhältnis des Unternehmens zum gesellschaftspolitischen Umfeld bestimmt und dieses gestaltet. Sie erwarten diesbezüglich ein proaktives Risikomanagement, Verlässlichkeit und Planbarkeit. Eine konsistente Haltung erfordert Kontinuität. Da die durchschnittliche Amtszeit der CEOs (im S&P 500) im letzten Jahrzehnt um ca. 20 % gesunken ist – von 6,0 Jahren im Jahr 2013 auf 4,8 Jahre im Jahr 2022[13] – kann der CEO allein kaum geeignet sein, eine langfristige Wertepositionierung des Unternehmens zu vertreten. An dieser Stelle ist daher der Aufsichtsrat als Garant für Kontinuität gefordert.

Zweitens entstehen durch nachhaltigkeitsbezogene Regulatorik (CSRD/ESRS, EU-Taxonomie) erweiterte Prüfpflichten für den Aufsichtsrat hinsichtlich der Lageberichterstattung. Von Unternehmen werden eine intensive Auseinandersetzung und sorgfältiges Abwägen hinsichtlich der von ihnen verursachten Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft erwartet.

8 Eropean Financial Reporting Advisory Group 2022. www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/07.%20Draft%20ESRS%202%20General%20disclsoures%20November%202022.pdf; Deutsche Version z.B. auf: esrs-nachhaltigkeitsberichterstattung.de/

9 Europäische Kommission, a.a.O., Seite 44/287

10 Europäische Kommission, a.a.O., Seite 56/287

11 Thomas Beschorner & Markus Scholz: „Unternehmen als politische Akteure“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1.2.2024, S. 18

12 www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/gastkommentar-warum-nachhaltigkeitskonzepte-von-unternehmen-oft-eine-mogelpackung-sind/29375118.html

13 www.equilar.com/blogs/558-ceo-tenure-rates.html

Dilemmata lassen sich dabei nicht auflösen, es soll aber nachvollziehbar mit ihnen umgegangen werden. Im Amtsblatt der Europäischen Kommission heißt es dazu hinsichtlich der Sorgfaltspflichten von Aufsichtsorganen: „Die Sorgfaltspflicht ist das Verfahren, mit dem Unternehmen ermitteln, wie sie mit den tatsächlichen und potenziellen negativen Auswirkungen auf die Umwelt und die Menschen im Zusammenhang mit ihrer Geschäftstätigkeit umgehen, sie verhindern, mindern und darüber Rechenschaft ablegen. Zu diesen negativen Auswirkungen gehören diejenigen, die mit der eigenen Geschäftstätigkeit und der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette des Unternehmens zusammenhängen, auch durch seine Produkte oder Dienstleistungen sowie durch seine Geschäftsbeziehungen."[14] Wesentliche positive und negative Effekte sowie Risiken und Chancen, die sich daraus für das Unternehmen ergeben, sollen in der Nachhaltigkeits- und Unternehmensstrategie berücksichtigt werden.

Im Gegensatz zu den üblichen Quartals- oder Jahresbetrachtungen sollen hierbei laut CSRD bewusst auch mittel- und langfristige Entwicklungen berücksichtigt werden. Der Aufsichtsrat ist in seiner Beratungsfunktion gegenüber dem Vorstand gefragt, um eine sachgerechte Einordnung vorzunehmen und vor diesem Hintergrund adäquate strategische Ansätze entwickeln und umsetzen zu können. Die Offenlegung entsprechender Informationen im erweiterten Lagebericht unterliegt wiederum den Prüfaufgaben des Aufsichtsrats. Das im HGB vorgesehene Haftungs- und Sanktionsrisiko für Unternehmen sowie Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder durch die CSRD ist beträchtlich, kann aber durch eine klare ESG-Governance verringert werden.[15] Die Autoren empfehlen aus dargelegten Gründen, diese ESG-Governance um Zuständigkeiten bezüglich der grundsätzlichen Unternehmenshaltung und wertebezogenen Abwägungen zu erweitern.

Dritte These: Die Bestimmung der politischen Haltung und das entsprechende politische Engagement erfordern Legitimität.

Eine politische Positions- und Haltungsbestimmung ist unserer Ansicht nach für ein Unternehmen unverzichtbar und unumgänglich. Vor dem Hintergrund der nationalen politischen Verhältnisse und der geopolitischen Herausforderungen können sich Unternehmen kaum auf eine vermeintlich neutrale Position zurückziehen. Eine Nicht-Positionierung wird von wesentlichen Stakeholder-Gruppen aller Voraussicht nach nicht als Neutralität, sondern als stille Komplizenschaft bewertet werden.[16] Zugleich kann aus dem einer Positionierung nachgelagerten Handeln ein erhebliches betriebswirtschaftliches Risiko entstehen. In den USA wird bspw. erwartet, dass sich Trump an jenen Unternehmen rächen wird, die sich gegen seine Politik stellen.[17] Bereits seit Sommer 2024 lässt sich feststellen, dass große US-Unternehmen wie Walmart,[18] Ford, Harley-Davidson ihre Diversity-Politik zurückfahren und teils ganze Programme beenden und Abteilungen auflösen. Ursächlich ist zumindest auch der Druck der Rechtskonservativen. Trump und Musk gehören bei diesem Thema zu den schärfsten Kritikern.[19] Auch in anderen Weltregionen finden sich enge Bezüge zwischen politischer Haltung und wirtschaftlichen Auswirkungen. Nachdem einige westliche Unternehmen, darunter Adidas, H&M und Nike, kritische Fragen zur Baumwollproduktion in der chinesischen Region Xinjiang stellten, bekamen sie Chinas Wut unmittelbar zu spüren und wurden Zielscheiben staatlich gesteuerter Boykott-Aktionen.[20] Und 2024 verkaufte BASF – nach anhaltenden Vorwürfen zu Zwangsarbeit in dieser Region – ihre Anteile an zwei Joint Ventures.[21]

Ökonomen und Wirtschaftsethiker bemängeln zudem die zumindest fragwürdige Legitimität des politischen Engagements von Unternehmen.[22] Unternehmer und Manager sind bspw. de iure nicht demokratisch dazu legitimiert zu entscheiden, ob die AfD oder das BSW oder beide Lager bekämpft werden sollen, ob die Menschenrechtsverletzungen in China angeprangert, wie der Kampf gegen den Klimawandel geführt werden soll, welche Kriegspartei unterstützt werden soll und ob sich Unternehmen aus gewissen Ländern grundsätzlich zurückziehen sollen. Eindrucksvoll sind in diesem Kontext bspw. die politischen Handlungen des Tech-Milliardärs Elon Musk. Dieser benutzt – durchaus einflussreich – die Ressourcen und die mediale Reichweite seiner Unternehmen, vor allem den von ihm kontrollierten Kurznachrichtendienst X (vormals Twitter), zur Verbreitung seiner politischen Agenda, inkl. Positionen zum Krieg in der Ukraine, zu LGBTQI+ und Migrationsthemen, zur politischen Situation in Großbritannien und Deutschland usw. Musks Engagement unterstützte ausschlaggebend die Wiederwahl des umstrittenen US-Präsidenten Donald Trump. Hierbei ist zu beachten, dass Elon Musk nicht in einem demokratischen

14 Europäische Kommission, a.a.O., Seite 10/287.
15 klardenker.kpmg.de/fehler-im-csrd-report-diese-personen-haften-dafuer/
16 Florian Wettstein, "The Duty to Protect: Corporate Complicity, Political Responsibility, and Human Rights Advocacy", in: Journal of Business Ethics 2010, Vol. 96, No. 1, pp. 33–47
17 www.fr.de/politik/trump-will-nach-us-wahl-rache-kritiker-fuerchten-vergeltung-zr-93405051.html
18 www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/walmart-gibt-woke-programme-auf-initiativen-rund-um-diversitaet-gehen-zurueck-110136293.html
19 kurier.at/chronik/welt/walmart-supermarkt-usa-diversity-frauen-rassismus-john-deere-ford/402980628
20 www.sueddeutsche.de/wirtschaft/china-konzerne-boykott-1.5247106
21 www.basf.com/global/de/media/news-releases/2024/02/p-24-125
22 Markus Scholz: Corporate Diplomacy. Die Relevanz des politischen Engagements von Unternehmen nach der Zeitenwende, 2022

Prozess gewählt oder von einem gewählten Repräsentanten ernannt wurde. Seine politische Aktivität unterliegt keinen „Checks & Balances" und so gut wie keinen Kontrollen. Die Legitimität dieses Engagements ist deshalb zumindest umstritten.

Ähnliche Fragen zur Legitimität ergeben sich auch für deutsche Unternehmen. In einem Brief an die Belegschaft des Würth-Konzerns hatte Reinhold Würth, der Vorsitzende des Stiftungsaufsichtsrates, dazu aufgefordert, nicht die AfD zu wählen. Abgesehen davon, dass dieser Aufruf das Unternehmen ca. 1,5 Millionen Umsatz gekostet haben soll,[23] besteht die Frage, ob und ggf. wie ein solcher Aufruf legitimiert ist. Ähnliche Fragen lassen sich an alle Unternehmen adressieren, die sich etwa im Vorfeld der Landtagswahlen im September 2024 in zwei ostdeutschen Bundesländern gegen Rechtspopulismus und Extremismus oder sogar konkret gegen politische Parteien positionierten und engagierten. Verschärft wird dieses potenzielle Legitimitätsdefizit noch zusätzlich, wenn die Entscheidungen zur politischen Positionierung und des entsprechenden Engagements – oder auch zur Nichtpositionierung – ausschließlich in den Exekutiv- und nicht in den Aufsichtsgremien der Unternehmen getroffen werden. In diesem Kontext kommt dem Aufsichtsrat eine besonders wichtige Rolle zu: Er muss zumindest sicherstellen, dass er bei politischen „Haltungsfragen" informiert wird, Mitsprache bekommt und entsprechende Entscheidungen verbunden mit hinreichender Expertise mitbestimmt. Unter Umständen müssen weitere beratende Gremien – bspw. mit relevanten Stakeholdern besetzte Beiräte – eingerichtet werden, um die Legitimität des politischen Engagements von Unternehmen zu verbessern.

23 www.capital.de/wirtschaft-politik/partei-beunruhigt-firmen--das-kostet-unternehmen-eine-anti-afd-haltung-34696056.html

III. Was Unternehmen und Aufsichtsräte jetzt brauchen

Die politischen Verwerfungen in Deutschland mit den damit einhergehenden Bedrohungen für die freie Gesellschaft, der rasant fortschreitende geopolitische Wandel, die vom Klimawandel ausgehenden Herausforderungen und die wesentlich verschärfte Regulatorik verlangen eine besondere Expertise von Aufsichtsräten. In den vergangenen Jahren haben einige Unternehmen diese Fachkenntnisse auf operativer Ebene bereits aufgebaut (bspw. in ihren Nachhaltigkeitsabteilungen oder durch Departments for Geopolitical Strategies) und wurden dabei oft durch spezialisierte externe Beratung unterstützt. Dagegen fehlt eine entsprechende Expertise in Aufsichtsräten noch weitgehend. Vor dem Hintergrund der größeren Transparenz der Aufsichtsratskompetenzen anhand von Qualifikationsmatrizen ist ein Aufbau von zusätzlicher Expertise auch in diesem Gremium wohl unumgänglich. Diese kann allerdings nur teilweise durch Schulungen individueller Mitglieder erfolgen, da die Bandbreite relevanter gesellschaftspolitischer und wirtschaftsethischer Kompetenzen für die Sicherung eines langfristigen Unternehmenswertes perspektivisch zu groß sein dürfte. Daher empfiehlt sich zusätzlich eine Erweiterung der Gremienstruktur, ggf. durch Beiräte, welche in (geo-) politischen Fragen (auch in Sicherheitsfragen) kompetent sind und das Handeln der Exekutivgremien bewerten können. Diese Strukturen können Teil eines erweiterten Stakeholder-Managements sein, das nicht nur – wie regulatorisch z.B. im ESRS 2, SBM-2 gefordert – Erwartungen von außen aufnimmt und Erkenntnisse daraus für Unternehmensentscheidungen bereitstellt, sondern zugleich geeignete Interessengruppen bei definierten Fragestellungen einbindet und so ihre Erfahrungen, Kompetenzen und Sichtweisen für eine gemeinschaftliche Lösungsfindung nutzt.

Weiterhin sollten Aufsichtsräte den Aufbau eines „Wertekompasses" anstreben, in welchem die wesentlichen Unternehmenswerte und eine grundlegende Haltung – bspw. im Hinblick auf liberale Demokratie und Menschenrechte – klar definiert sind. Dieser muss langfristig ausgerichtet werden, er gibt Orientierung für alle Unternehmensvertreter und ermöglicht klare Entscheidungen des Vorstands. Ein Wertekompass dient als Grundlage für ein systematisches und standardisiertes Umgehen mit wertebezogenen Entscheidungen im Unternehmen und steht damit im Gegensatz zu aktionistischen und personenabhängigen Aktivitäten. Durch diese Vorgaben werden auch Wertepositionierungen gegenüber Belegschaft wie auch Gesellschaft herleitbar und begründbar. Dieser „Reason-why" sichert die Glaubwürdigkeit, gerade wenn eine Haltung gegenüber Stakeholder-Gruppen mit unterschiedlichen Erwartungen kommuniziert werden soll. Ein derartiger Wertekompass kann bspw. eine klare Positionierung gegen populistische und extreme politische Entwicklungen, Aussagen zum Schutz der liberalen Demokratie, zur Stärkung demokratischer Werte, zur Wertschätzung von Vielfalt oder zum Verhalten in Regionen mit unterschiedlichen Werteräumen enthalten.

Es ist eine Sache, Wertesysteme festzuschreiben und politischer Haltung einen Rahmen zu geben. Eine andere ist es sicherzustellen, dass dieser Wertekanon einen Einfluss auf große strategische Weichenstellungen, aber auch auf alltägliche Entscheidungsprozesse hat. Gerade für Letzteres bietet das ESG-Management, das nach ESRS 1 Kapitel 4 dem Prinzip der „Sustainability Due Diligence" folgen soll, eine passgenaue Möglichkeit. Es wird als Prozess der kontinuierlichen Überprüfung und Entwicklung verstanden, in den auch die Perspektive der Stakeholder durchgängig eingebunden wird. Die Einbindung ethischer Fragestellungen in dieses Steu-

erungs- und Überwachungssystem führt dazu, dass politische Haltung ein Kompass für Geschäftsaktivitäten als auch für die Gestaltung von Geschäfts- und Stakeholder-Beziehungen werden kann.

IV. Fazit: Eine Frage der politischen Haltung – Was sollte ein Aufsichtsrat tun?

Eine veränderte (geo-)politische Außenwelt mit unterschiedlichen Wertvorstellungen und gesellschaftlichen Systemen anerkennen! Dieser Veränderungsprozess wird weitergehen und die Geschäftstätigkeit beeinflussen. Der Aufsichtsrat sollte hierzu Expertise aufbauen, ggf. erweitert um externe Beratung.

Einen Wertekompass für das Unternehmen herbeiführen! Denn politische Neutralität ist eine Schimäre und Nicht-Positionierung kann als Komplizenschaft interpretiert werden. Der Wertekompass legt für das Unternehmen grundlegende Werte und die Haltung zur Rolle in der Gesellschaft fest. Er setzt einen langfristigen Rahmen für einen Einsatz für Demokratie und Vielfalt.

Die Legitimität des politischen Handelns durch kompetente Aufsichtsratstätigkeit verbessern! Neben der Klärung einer grundsätzlichen Unternehmenshaltung und einer durchgängigen Beratung der Geschäftsführung kann dieses durch eine erweiterte Stakeholder-Einbindung z.B. über themenbezogene Beiräte erfolgen. Entscheidungen in Dilemma- und Ausnahmesituationen werden dadurch konsensualer und nachvollziehbarer.

Eine systematische Einbindung von Werteaspekten in die Entscheidungsprozesse im Unternehmen sichern! Der Aufsichtsrat sollte sicherstellen, dass die durch die CSRD geforderte Governance von ESG-Themen im Unternehmen um Haltungsfragen und wertebezogene Aspekte erweitert wird. So wird eine effektive Operationalisierung des Wertekompasses sichergestellt.

Engagement im Aufsichtsrat

Dr. Cornel Germann, Vize-Direktor und Senior Research Fellow am Institut für Law and Economics, Universität St. Gallen

Die internen Anforderungen sowie die zu beachtenden externen Grundsätze der Guten Unternehmensführung an die Rolle des Aufsichtsrats haben in den letzten 20 Jahren zugenommen. Diesen an Qualität und Quantität aus Sicht Aktionäre und Gesellschaft gerecht zu werden, erfordert Handlungsbewusstsein in Themen wie „sich Zeit nehmen", „sich für den Zweck einsetzen" und „sich den Erwartungen stellen". Dazu ist vermehrt „gelebtes Engagement" in der Aufsichtsratsarbeit gefragt.

I. Einführung

Jüngste national sowie internationale Marktturbulenzen haben aufgezeigt, das Unternehmen Konsequenzen aus negativen operativen und strategischen Gesichtspunkten ziehen. Mitglieder aus Geschäftsleitung und Aufsichtsrat werden dabei verstärkt in die Pflicht genommen. Die offenkundigsten Maßnahmen sind der Verzicht auf eine Wiederwahl, die Nicht-Zulassung zur Wiederwahl oder die Aufforderung zum Rücktritt. Diese Maßnahmen sind Ausdruck der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Corporate Governance: Was als „gute Praxis" gilt, soll schon morgen proaktiv reflektiert und auf den Unternehmenskontext adaptiert werden. Diese Aufgabe obliegt dem Aufsichtsrat und wird von Theoretikern sowie Praktikern gleichwohl bejaht.

Der Aufsichtsrat als gleichberechtigtes Kollegialorgan ist dafür verantwortlich, strategische Entscheidungen zu treffen, die wertschöpfend und nachhaltig zugleich sind. Gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), der 2022 in Kraft trat, und dem überarbeiteten Swiss Code of Best Practice (SCBP), der 2023 in Kraft trat, besteht ein Leitprinzip für „gute Corporate Governance" das der Aufsichtsrat (Deutschland) beziehungsweise der Verwaltungsrat (Schweiz) simultan im Interesse der

INHALT

I. Einführung
II. Zeitliche Verfügbarkeit
III. Persönliche Verpflichtung
IV. Funktionales Denken
V. Fazit

Keywords
gelebtes Engagement; Selbstreflexion; Unabhängigkeit; zeitliche Verfügbarkeit