

Inhaltsverzeichnis

Benedikt Kommenda.....	156
„Das Wichtigste ist, zu erkennen, dass man auf einem Irrweg ist“ Interview mit Professor Dr. Günther Ofner	
Ulrich Kraßnig.....	160
Wien Energie: Ein Blick hinter die Kulissen eines aus dem finanziellen Rahmen gefallenen Energieunternehmens	
Georg Schima / Stefan Knotzer.....	161
Zur Protokollierung von Gremiensitzungen unter besonderer Berücksichtigung von Tonbandaufnahmen (Teil I)	
Nikola Leitner-Bommer / Edin Šalo.....	173
Pflichten für den Stiftungsvorstand bei Eintragung einer fehlerhaften Stiftungserklärung	
Johannes Peter Gruber.....	177
Rechtsprechung – Baurechtskartell: Schadenersatz in Milliardenhöhe?	
Josef Fritz.....	180
Wer sind die Neuen im Aufsichtsrat? (Teil II)	
Clarissa-Diana de Grancy.....	184
„Die Menschen lassen mein Herz höher hopfen“ Gespräch mit Dieter Schmid, Inhaber der Privatbrauerei Waldhaus	
Jan-Peter P. Schacht / Cornelia Sengpiel.....	190
Nachhaltigkeitsexpertise wird auch von Aufsichtsräten immer mehr erwartet	
Mathias Kollmann.....	194
Die Verantwortung von Aufsichtsräten gegenüber Natur und Mensch	
Clarissa-Diana de Grancy.....	196
AufsichtsART – Tellérand	
Michael Barnert.....	199
Literaturrundschau	
Ulrich Goldschmidt.....	200
Büchergold: Silke Grotegut, Karriere machen mit XING, LinkedIn und Co.	

Aufsichtsrat aktuell

Impressum

Fachinformation für die verantwortungsvolle
Kontrolle und Beratung von Unternehmen und
Stiftungen

Ausgabe 5/2022

Redaktion

Dr. Josef Fritz,
Mag. Clarissa-Diana de Grancy,
DDR. Ulrich Kraßnig, LL.M.,
Mag. Stefan Menhofer
E-Mail: ARaktuell@lindeverlag.at

Redaktionsbeirat

RA Dr. Nikolaus Arnold,
Dr. Erhard Grossnigg,
RA Dr. Herbert Hochegger,
Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss
Medieninhaber, Herausgeber und
Medienunternehmen
Linde Verlag Ges.m.b.H.,
A-1210 Wien, Scheydgasse 24;
Telefon: 01/24 630 Serie,
Telefax: 01/24 630-23 DW,

Herstellung

jentzsch

Druckerei Hans Jentzsch & Co. GmbH

1210 Wien, Scheydgasse 31, Tel.: 01/2784216-0; office@jentzsch.at; mehrfach umweltzertifiziert – www.jentzsch.at

E-Mail: office@lindeverlag.at;
http://www.lindeverlag.at

DVR 0002356.

Rechtsform der Gesellschaft: Ges. m. b. H.,
Sitz: Wien

Firmenbuchnummer: 102235x
Firmenbuchgericht: Handelsgericht Wien,
ARA-Lizenz-Nr. 3991
Gesellschafter: Anna Jentzsch (35 %) und
Jentzsch Holding GmbH (65 %)
Geschäftsführer: Mag. Klaus Kornherr und
Benjamin Jentzsch

Erscheinungsweise

Erscheint sechsmal jährlich.

Bezugspreise

Jahresabonnement 2022
(Print) 208,- € bzw.
(Print & Digital) 233,- €
jeweils inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten.
Einzelheft 2022 49,90 €
inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten.

Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das
Abonnement automatisch zu den jeweils gülti-

gen Konditionen ein Jahr weiter. Abbestellun-
gen sind nur zum Ende eines Jahrganges mög-
lich und müssen bis spätestens 30. November
schriftlich erfolgen.

Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit
ausdrücklicher Bewilligung des Verlages ge-
stattet. Es wird darauf verwiesen, dass alle
Angaben in dieser Fachzeitschrift trotz sorgfäl-
tiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und
eine Haftung des Verlages, der Redaktion oder
der Autoren ausgeschlossen ist.

Für Publikationen in den Fachzeitschriften des
Linde Verlags gelten die AGB für Autorinnen
und Autoren (abrufbar unter <https://www.lindeverlag.at/agb>) sowie die Datenschut-
zerklärung (abrufbar unter <https://www.lindeverlag.at/datenschutz>).

Anzeigenverkauf und -beratung

Gabriele Hladik, Tel.: 01/24 630-719
E-Mail: gabriele.hladik@lindeverlag.at
Sonja Grobauer, Tel.: 0664/78733376
E-Mail: sonja.grobauer@lindeverlag.at

ISSN 1813-6923

Jan-Peter P. Schacht / Cornelia Sengpiel

Nachhaltigkeitsexpertise wird auch von Aufsichtsräten immer mehr erwartet

Stellen Sie sich vor, Sie würden bei einer öffentlichen Veranstaltung in Ihrer Rolle als Aufsichtsrat mit folgenden Fragen konfrontiert: „Das von Ihnen beaufsichtigte Unternehmen hat nur vage Nachhaltigkeitsziele veröffentlicht – warum haben Sie sich nicht zu bindenden Zielen unter der SBTi(1) verpflichtet?“ oder „Warum erlauben Sie Ihrem Vorstand, den neuen Produktionsstandort in Land X zu bauen, auch wenn bekannt ist, dass dort weiterhin fossile Energiequellen genutzt werden und Arbeitnehmerrechte verletzt werden?“ und weiter: „Weshalb nehmen Sie in Kauf, sich aufgrund ungenügender Nachhaltigkeitsmaßnahmen nur teuer mit einem Zins-Malus auf dem Kapitalmarkt refinanzieren zu können?“ Diese oder ähnliche Fragen hätte Ihnen vielleicht vor fünf Jahren noch kaum jemand gestellt, aber morgen wird das bestimmt der Fall sein.



Dipl.-Kfm. Jan-Peter P. Schacht hat mehr als 28 Jahre Beratungserfahrung im Bereich von Organisations- transformation. Er war bei Oliver Wyman und ist Associate bei Sustainable Growth Associates.

Dipl.-Betriebswirtin Cornelia Sengpiel ist Expertin in der Begleitung von Organisationen und Führungskräften in Transformationsprozessen, Associate bei Sustainable Growth Associates und in Business Sustainability Management, Cambridge, zertifiziert.

1. DER AUFSICHTSRAT IM WANDEL DER ZEIT UND IHRER ERFORDERNISSE

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Rolle des Aufsichtsrats zunehmend geändert. Neben der Tatsache, dass aus Diversitätsgründen eine immer heterogenere Besetzung gefordert und angestrebt wird, wird von den Aufsichtsräten und Aufsichtsrätinnen immer mehr Fachkenntnis neben der zugeschriebenen Kontrolle des operativen Geschäfts der Unternehmensführung erwartet. Gerade auf diese Fachkenntnis, zB bezüglich Digitalisierung, wird bei der Nachbesetzung verstärkt geachtet, hat es doch in den letzten Jahrzehnten Fälle gegeben, bei denen der Aufsichtsrat durch mangelnde Kompetenz seinen gesetzlichen Beratungs-, aber vor allem Kontroll- und Überwachungsauftrag nicht wahrgenommen hat. Daher ist für die kommenden Jahre zu erwarten, dass Aufsichtsräte ihre aktive Rolle nur mit zusätzlicher Expertise in geschäftsrelevanten, neuen Themenfeldern erfüllen können, wofür diese besser ausgebildet sowie über detaillierte Kenntnisse verfügen müssen. Eines dieser zukunftsgerichteten Themen ist eine ganzheitlich, strategisch betrachtete Nachhaltigkeit.

2. AUFSICHTSRAT SOLLTE SEINE AKTIVEN EINFLUSSMÖGLICHKEITEN NUTZEN

Im Rahmen seiner gesetzlich, aber auch satzungsmäßig vorgeschriebenen Verantwortung kann der Aufsichtsrat aktiv auf das Unternehmensgeschehen Einfluss nehmen. Über Aufsichtsratsausschüsse können Kompetenzen gebündelt werden, und über diese spezifischer Einfluss auf die Unternehmensführung genommen werden. Die zeitliche Taktung der

Einflussmöglichkeiten ist genauso wenig limitiert wie die Tatsache, dass der Aufsichtsrat bestimmte Geschäftsführungsmaßnahmen von seiner Zustimmung abhängig machen kann. Qua Gesetz stehen ihm daher alle Möglichkeiten offen, diese müssen nur situations- und inhaltsabhängig entsprechend ihrer Relevanz eingesetzt und angewendet werden. Dafür benötigt er allerdings zur Vorbereitung selbst ein solides Maß an Kompetenzen und Expertise des relevanten Themengebiets, also zB zu Nachhaltigkeit.

3. NACHHALTIGKEIT MIT HOHER RELEVANZ FÜR AUFSICHTSRATSPFLICHTEN

Der seit einigen Jahren zunehmende gesellschaftliche, regulatorische und wirtschaftliche Druck auf Unternehmen, sich stärker in Richtung einer nachhaltigen Organisation zu entwickeln, darf auch von Aufsichtsräten nicht mehr ignoriert werden. Die Vorgaben für die betroffenen Unternehmen werden gemäß der EU-Taxonomie-Vorgaben (SFRD, CSRD, ESPR etc) immer strenger. Dementsprechend werden bald alle Unternehmen angehalten sein, sich der Nachhaltigkeit zu stellen und die sich daraus ergebenden Anforderungen umzusetzen. Denn egal, ob die Veränderung aus der intrinsischen Motivation heraus erfolgt, die Welt „ein wenig besser“ im Sinne der Nachhaltigkeit zu machen, oder ob das Unternehmen nur die regulatorischen Vorgaben erfüllen will, die Herausforderungen werden nicht zu umgehen sein. Denn diese Herausforderungen – dies lässt sich bereits heute schon konstatieren – werden anhalten und die folgende Wirkung entfalten: Die Welt hat ein Stadium erreicht, in der klimabedingte Katastrophen immer häufiger und

(1) SBTi = Science Based Targets initiative (Förderung von ehrgeizigen Klimaschutzmaßnahmen im privaten Sektor durch Festlegung verbindlicher, wissenschaftlich fundierter Emissionsreduktionsziele).

dramatischer ausfallen. Damit wird der gesellschaftliche und politische Druck fortlaufend zunehmen. Dies wird den Regulator und Gesetzgeber zum Handeln zwingen, und die Unternehmen werden sich dem Druck aller ihrer Stakeholder beugen müssen. Darüber hinaus zeigt die Erfahrung, dass eine Transformation zu einem vollständig nachhaltigen Unternehmen mindestens 15 Jahre dauert und es bis heute keinen einheitlichen Sprachgebrauch zur Nachhaltigkeit gibt.

Diese Herausforderungen und die sich daraus ergebenden Anforderungen für alle Unternehmen und damit auch die kontrollierenden Aufsichtsräte sind und werden sehr komplex und bestimmend sein. Nur mit einer ganzheitlich systemischen Sicht werden sich Organisationen zu voll nachhaltigen Unternehmen entwickeln können. Diese ganzheitliche Sicht bedeutet aber vor allem, dass Aufsichtsräte – aber auch Vorstände – die gesamte Wertschöpfungskette ihres Unternehmens im Hinblick auf die Veränderung zur Nachhaltigkeit begreifen und diese Veränderungsschritte verstehen müssen. Gleichzeitig sollten sie alle sich aus dem Nachhaltigkeitskontext ergebenden unternehmerischen Anforderungen daraus ableiten können. *Last but not least* müssen sie alle Maßnahmen beurteilen können, die umgesetzt werden (müssen), um die langfristig angestrebten Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Sonst werden sie ihrer Verantwortung und ihrer Gestaltungsmöglichkeit nicht gerecht, machen sich angreifbar und können schließlich haftbar gemacht werden.

4. RISIKEN EINER NICHT GENÜGENDEN BEARBEITUNG UND KONTROLLE DES THEMAS NACHHALTIGKEIT

Fünf davon seien nachfolgend exemplarisch beschrieben:

4.1. Reputations-GAU durch Greenwashing

In der Vergangenheit haben viele Unternehmen Nachhaltigkeit als ein eher lästiges Thema angesehen, das vor allen Dingen in der Umsetzung und beim Reporting Kosten verursacht. Es wurden vielfach Aktivitäten als „grün“ und nachhaltig deklariert, obwohl sie dies nicht waren. Früher erklärten sich Unternehmen als nachhaltig, wenn sie das doppelseitige Drucken eingeführt hatten, den Müll trennten, Bienenstöcke im Garten und Solarpaneele auf dem Dach hatten. Mittlerweile werden die Maßstäbe zur Beurteilung deutlich anspruchsvoller. Bedingt durch die immer detailliertere Kenntnis

vieler Stakeholder – vor allem bei Analysten und Journalisten, aber auch den Regulatoren – setzt sich zunehmend eine systemische, ganzheitliche Sicht auf die Nachhaltigkeit durch. Dementsprechend werden die unternehmensbezogenen Fragen der Analysten, die Reportagen der Medien sowie die Bewertungen der Regulatoren immer tiefergehender, detaillierter und damit potenziell gefährlicher für Unternehmen, die die Nachhaltigkeit in ihrer gesamten Komplexität weder strategisch noch unter Risikogesichtspunkten im Griff haben. Als prominentes Beispiel hierfür ist die deutsche DWS (Fonds-Tochter der *Deutschen Bank*) genannt. Diese wurde im Mai 2022 von einer großen Anzahl von Finanz- und Kriminalbeamten durchsucht, da der Verdacht auf Greenwashing in den Prospekten diverser Fondsprodukte besteht. Dies ist für Finanzinstitute keine Lappalie, sondern kann zu strafrechtlichen Konsequenzen wegen Falschangaben zum Investment führen. Die Folgen waren Personalveränderungen im Führungsbereich und ein Reputationschaden sowie ein Vertrauensverlust, die durch einen kompetenten Aufsichtsrat hätten vermieden werden können.

4.2. Marktanteilsverlust und Verpassen von neuen Marktchancen

Nicht nur die Analysten, Journalisten und die Aufsicht nehmen Unternehmen vor dem Hintergrund der zunehmenden Anforderungen immer mehr ins Visier. Auch die Kunden werden kritischer und verstehen immer besser, was Nachhaltigkeit wirklich bedeutet und wie Unternehmen ihre Relevanz sowie ihren Impact auf die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit darstellen sollten. So hatte *Nestlé* unter dem Vorwurf der nicht nachhaltigen Produktion und Logistik seines Wassers *Vittel* auf den Vertrieb in Deutschland und Österreich verzichtet, auch weil Spill-over-Effekte auf andere Produkte des Konzerns vermutet wurden. Auch dieser Rückzug geschah erst nach langem Druck aus der Gesellschaft, von den Verbrauchern und den Medien, der Imageschaden war in der Zwischenzeit enorm. Jedem Unternehmen, welches sich nicht ausreichend mit der gesamten Wertschöpfungskette seiner Produkte auseinandersetzt, können Vorwürfe des nicht nachhaltigen Verhaltens in bestimmten Schritten seiner Wertschöpfungskette drohen, bis hin zur nicht vorhandenen Nachhaltigkeit im Nachkundennutzen, also bei der Entsorgung, Müllverursachung oder dem vermeintlich nicht adäquaten Recycling. Gleichzeitig fehlt damit aber auch der Blick auf neu entstehende Produkt- und Geschäftsfelder: Das

Konsumverhalten der Endverbraucher richtet sich rasant schnell neu aus, es sind längst nicht mehr nur die „Öko-Nischen-Käufer“, die bei der Auswahl sorgfältig auf Nachhaltigkeitsaspekte schauen. Auch im B2B-Bereich ändert sich das Einkaufsverhalten der Unternehmen, teilweise wiederum aus der Verpflichtung, ihre eigenen Lieferketten transparent zu machen. Zunehmend haben Start-ups diese neuen Geschäftsfelder bereits entdeckt (unter Stichworten wie *GreenTech*, *Bioeconomy* uä) und werden bestehenden Unternehmen Marktanteile abgraben oder ihr ganzes Business-Modell obsolet machen. Die zunächst von großen Finanzinstituten belächelten FinTechs in der Ära der sprunghaften Digitalisierung sind hierfür ein warnendes Beispiel. Daher ist die fortlaufende Betrachtung aller Produkte im Hinblick auf unzureichende Nachhaltigkeit angezeigt, aber auch die permanente Betrachtung des Kundenverhaltens und möglicher Marktentwicklungen. Nur so können rechtzeitig die richtigen (und nachhaltigen) Innovationen im Unternehmen angestoßen werden. Da dies vor allem auch strategische Fragen sind, sollte der Aufsichtsrat diese Beurteilungen durch den Vorstand immer wieder einfordern und mit eigener Kompetenz überprüfen können.

4.3. Fehlende und abwandernde Talente

Soziologische Studien bestätigen, dass die Generationen Y und Z ihre Arbeitgeberwahl immer mehr auf Basis der Sinnstiftung ausrichten, sie suchen nach dem „*Purpose*“. Die Arbeitgeberattraktivität wird ein immer größeres Differenzierungsmerkmal bei der Entscheidung von Berufsanfängern, aber auch bei potenziellen Arbeitgeberwechseln. Unternehmen, die nicht schlüssig ihre Transformation zu einem nachhaltigeren Unternehmen nachweisen können, fallen aus der Wahl von jungen Talenten immer mehr heraus, sie sind schlecht und einfach nicht mehr attraktiv genug. Junge Menschen am Anfang ihres Berufslebens sehen die immer größer werdenden Umweltprobleme, die sich aus dem nicht nachhaltigen Verhalten von Unternehmen ergeben. Deswegen lassen sie sich umso lieber von Unternehmen um- und anwerben, die schlüssig ihren Impact nachweisen können, mit dem ihre Produkte und Dienstleistungen für eine etwas bessere und nachhaltigere Welt sorgen. Unternehmen mit eher unattraktiven Standorten ist dies schon sehr früh aufgefallen, und sie haben entsprechend ihren Nachhaltigkeitsfokus geschärft sowie diesen erfolgreich kommuniziert. In diesem Zusammenhang fallen deutsche Mittelständler wie

Miele, *Viessmann*, *Vaude* und *Patrizia* positiv auf. In Österreich sind dies Mittelständler, wie die *Heinzel Group*, *Ottakringer Getränke* oder *Hirsch Servo AG*. Auch bei der Neu- und Nachbesetzung von Vorstandspositionen sollte ein sehr klarer Fokus auf spezifischen Nachhaltigkeitskompetenzen liegen. Denn wenn auf der Vorstandsebene sowie Aufsichtsratsebene das entsprechende Nachhaltigkeits-Mindset vorherrscht, ist damit zu rechnen, dass sich dieses sukzessive durch die gesamte Organisation ziehen wird. Daher sollten Aufsichtsräte die entsprechende Kenntnis besitzen, neue Vorstände vor diesem Hintergrund zu prüfen und in der Folge auszuwählen.

4.4. Kompetenz- und Ansehensverlust

Im Zuge des immer stärkeren Fokus, mit dem die Veränderungsbemühungen und Transformationen von Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit im Brennglas der Analysten, der Kunden und der Öffentlichkeit liegen, nimmt auch die Anforderung an die Aufsichtsräte zu, zu den Aktivitäten der von ihnen beaufsichtigten Unternehmen Stellung nehmen zu können. Dies kann im Rahmen von offiziellen Terminen erfolgen, aber auch in nicht geplanten Kontexten. Der Aufsichtsrat eines Unternehmens, welcher nicht genannt werden will, sah sich im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung zu den Nachhaltigkeitsentwicklungen seines Unternehmens plötzlich von Journalisten umringt, die ihm detaillierte und teilweise unangenehme Fragen zu der kürzlich kommunizierten Nachhaltigkeitsstrategie stellten. Der Aufsichtsrat konnte diese Fragen schlecht bzw teilweise gar nicht beantworten, was ihm umgehend am nächsten Tag in diversen Medien eine schlechte Presse einbrachte. Der Pressesprecher des Unternehmens hatte große Mühe, diesen Fehltritt wieder auszugleichen. Daher ist es angezeigt, dass Aufsichtsräte mehr als ein Grundverständnis zum Thema Nachhaltigkeit mitbringen. Sie brauchen den systemisch-ganzheitlichen Blick, welcher die gesamte Komplexität abdeckt und es ihnen ermöglicht, auch provokante Fragen ohne potenziellen Ansehensverlust des vertretenen Unternehmens zu beantworten. Auch die Beherrschung des Vokabulars und der verwendeten Abkürzungen sollte dabei ebenfalls vorausgesetzt werden. Eine Führungspersönlichkeit, die in einer Podiumsdiskussion über LCA als „*Low Carbon Assessment*“ sprach, statt richtig über Lifecycle Assessment, dient hier zwar als Anekdote, outet sich aber sehr schnell als wohl kaum firm in der Materie Nachhaltigkeit.

4.5. Risiken in der Lieferkette aus anderen Nachhaltigkeitsregularien

Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz hat bereits zu hoher Betriebsamkeit bei betroffenen Firmen geführt, es folgt ein in Vorbereitung befindliches EU-weites Lieferkettengesetz. Diese Vorgaben auf nationaler und europäischer Ebene sollen nicht nur die Unternehmen anhalten, ihre Prozesse, Produkte und Leistungen nachhaltiger zu gestalten. Verstößt ein Unternehmen vorsätzlich oder fahrlässig gegen die vorgeschriebenen Sorgfaltspflichten, so kann in Deutschland ein Bußgeld verhängt werden, das sich am Gesamtumsatz des Unternehmens orientiert (bis zu 800.000 € oder bis zu 2 % des Jahresumsatzes bei Unternehmen mit mehr als 400 Mio € Umsatz!). Aber nicht nur die Aufsichtsbehörden, sondern auch eher unwillkommene Stakeholder werden auf den Plan gerufen werden: Aktivisten und klagewütige Anleger mit ihren Anwälten. Diese können nicht nur die Rechtsabteilungen der Unternehmen beschäftigen und für potenzielle Reputationsschäden sorgen, sondern im schlimmsten Falle auch Erfolge mit ihren Klagen gegen die Aufsichtsräte haben. Zwischen den Zeilen können einige der erlassenen sowie in der Umsetzungsplanung befindlichen regulatorischen Vorgaben potenzieller Nährboden für Kläger sein, welche sich finanzielle oder eigene Reputationsvorteile durch den juristischen Angriff auf Unternehmen versprechen, die sichtbar oder unsichtbar gegen eine oder mehrere der regulatorischen Vorgaben verstoßen. Zusätzlich werden Nachhaltigkeitskompetenzen im Aufsichtsrat auch von anderer Stelle eingefordert, zB: Im aktuellen, neu überarbeiteten Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) wurde explizit aufgenommen, dass das Kompetenzprofil für die AR-Zusammensetzung auch Expertise in

Nachhaltigkeit umfassen muss. Aufsichtsräte sollten auch diese Compliance-Anforderungen im Blick haben, wenn sie sich im Nachhaltigkeitskontext aus- und weiterbilden.

5. LEBENSLANGES LERNEN GILT AUCH FÜR AUFSICHTSRÄTE

Der häufig in Schulzeiten gehörte Spruch: *„Lernen ist wie Rudern gegen den Strom, wenn man aufhört, fällt man zurück!“* gilt mehr denn je. War doch bis Anfang der 2000er-Jahre ein Aufsichtsratsmandat eine nicht immer sehr arbeitsintensive und vor allem kaum lernintensive Aufgabe, so hat sich dies deutlich geändert. Die Anforderungen sind in ihrer Komplexität erheblich gestiegen, und gleichzeitig nimmt das persönliche Reputations- und Haftungsrisiko immer weiter zu. Daher sollten sich Aufsichtsräte im Interesse der von ihnen beaufsichtigten Unternehmen, aber auch im eigenen Interesse, fortlaufend weiter- und fortbilden. Dieses „Upskilling“ insbesondere zum Thema Nachhaltigkeit empfiehlt sich insbesondere auch vor dem Hintergrund der immer stärkeren Präsenz und der daraus resultierenden öffentlichen und unternehmensbezogenen Wahrnehmung. In Aufsichtsratstrainings und fortlaufenden Ausbildungen lernen Aufsichtsräte ihre eigenen, aktiven Einflussmöglichkeiten auf Nachhaltigkeitsagenden und -entscheidungen zu verstehen und ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten besser zu strukturieren. Somit lernen sie, Risiken, die sich aus nicht nachhaltigem unternehmerischem Handeln ergeben, zu vermeiden. Vor allem verstehen sie, die beaufsichtigten Organisationen im Hinblick auf ihre sich abzeichnenden zukünftigen unternehmerischen Chancen zu entwickeln. Dies ist die Erfüllung der erwarteten guten Corporate Governance von Unternehmen und wird einem aktiven, modernen Verständnis der Aufsichtsratsrolle gerecht.