

JUNI 2025

Verantwortung annehmen,
Chancen ergreifen:
Der Aufsichtsrat als Gestalter einer
nachhaltigen Unternehmensführung

Praxisimpulse für eine zukunftsgerichtete Aufsichtsratsarbeit

Mitherausgeber

 TABLE BRIEFINGS

Kooperationspartner

 BDO

STIFTUNG
MERCATOR

Vorwort



Dr. Philine Erfurt Sandhu
Vorstandsvorsitzende
Berliner Institut für
Governance & Leadership

Die Fliehkräfte unserer zunehmend polarisierten und komplexen Welt mit ihren Polykrisen machen vor den Türen des Boardroom nicht Halt. Im Gegenteil: Die Aufsichtsratsarbeit ist enorm anspruchsvoll geworden. Nicht nur steht angesichts geopolitischer Verschiebungen, technologischer Entwicklungen und gesellschaftlicher Spannungen die Wettbewerbsfähigkeit vieler deutscher Unternehmen auf dem Spiel. Auch entziehen wir uns mit der gegenwärtigen Art des Wirtschaftens über unsere planetaren Grenzen hinweg die Grundlage für das Überleben der Spezies Mensch – von einer wirtschaftlich erfolgreichen Zukunft ganz zu schweigen.

Es ist unübersehbar, dass das Credo „The business of the business is business“ des Wirtschaftsnobelpreisträgers Milton Friedman aus den 1970er Jahren für jene, die Unternehmen resilient aufstellen wollen, längst nicht mehr gilt. Unternehmen agieren nicht isoliert und getrennt von Gesellschaft, von geopolitischen Entwicklungen oder von der Natur. Mit der sich verschärfenden Klimakrise und dem Erstarken antidemokratischer Kräfte hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft untrennbar miteinander verschränkt sind. Gerät der eine Bereich ins Wanken, wird das zur Gefahr für die anderen. Die Kernaufgabe ist heute nach wie vor, die Trias „Planet, People and Profit“ in Einklang zu bringen.

Keine Frage des Ob, sondern des Wie

Unternehmen haben somit eine gesellschaftliche und ökologische Verantwortung. Vor diesem Hintergrund stellt sich auch aus Sicht der Corporate Governance die Frage, wie der Drahtseilakt gelingen kann. Wir alle wissen: Es geht hier nicht um „Gutmenschentum“, es geht um Wohlstand und Sicherheit durch langfristigen wirtschaftlichen Erfolg.

Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte spielen hier eine besondere Rolle. Als unabhängige Kontrollinstanz der Geschäftsführung bzw. des Vorstands können und müssen sie sich aktiv für eine langfristige und zukunftsorientierte Unternehmensführung einsetzen. Sorgfaltspflichten, also Mitverantwortung zu übernehmen für Umwelt und Gesellschaft, sind dabei kein Kostenfaktor, sondern sichern die Grundlage für das Morgen.

Es ist der Anspruch des Berliner Instituts für Governance & Leadership (BIGL), diese Zukunftsthemen und ihre Relevanz für die Corporate Governance im Austausch mit klugen Köpfen aus Wissenschaft und Praxis zu reflektieren und zu konkretisieren. Deshalb schufen wir im Oktober 2024 auf unserer Jahrestagung Raum für einen Austausch zu der drängenden Frage, welche Rolle Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte angesichts der vielfältigen Systemumbrüche, der Klima- und Demokratiekrise eigentlich spielen können – und sollten.

Gestaltungsmöglichkeiten ausloten

Angesichts der in vielerlei Hinsicht noch unklaren gesetzlichen Rahmenbedingungen im Bereich Nachhaltigkeit muss sich die Aufsichtspraxis zahlreichen offenen Fragen und Unsicherheiten stellen. Dennoch hat uns die BIGL-Jahrestagung dazu inspiriert, die Möglichkeits- und Gestaltungsspielräume für eine nachhaltige Unternehmensführung, die auch ungeachtet gesetzlicher Vorgaben bestehen, noch klarer auszuloten und zu umreißen.

Dass hier Bedarf besteht, zeigt auch die [Corporate-Governance-Studie 2024 von Kienbaum](#). Gut 70 Prozent der befragten Aufsichtsratsmitglieder erachten es demnach als sinnvoll, sich stärker an gesellschaftlichen und politischen Debatten zu beteiligen. Gleichzeitig sind sie unsicher, wie ihnen das erfolgreich gelingen kann.

Inspiziert von den Beiträgen auf unserer Jahrestagung – namentlich von Eva Christiansen, Jeannette Gusko, Luis Hanemann, Ilse Henne, Daniela Mattheus, Michael Seberich und Daniela Weber-Rey – haben wir gemeinsam mit dem Redaktionsteam des Nachhaltigkeits-Briefings [ESG.Table](#) fünf Handlungsimpulse für eine an Nachhaltigkeit und einer guten Unternehmensführung orientierten Aufsichtspraxis destilliert. Wir sind überzeugt, dass Unternehmen nicht auf die Entscheidungen zur EU-Nachhaltigkeitsregulatorik warten müssen und können, um unternehmerische Risiken und Chancen verantwortungsbewusst anzugehen.

Die aktuelle Lage ist hochdynamisch – und wird es auf absehbare Zeit bleiben. Wir hoffen jedoch, dass wir Ihnen mit diesen Einordnungen und Praxisimpulsen zu mehr Klarheit verhelfen und Aufsichtsräte mit Ideen und konkreten Handlungsempfehlungen stärken können. Denn es braucht engagierte Persönlichkeiten, die sich Nachhaltigkeit zur Aufgabe machen – heute mehr denn je.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Inspiration und Freude beim Lesen!

Philine Erfurt Sandhu

Inhalt

Status Quo Sustainable Governance: Wo stehen wir heute?	5
Rechtliche Ausgangslage	9
Fünf Handlungsimpulse für den Aufsichtsrat	16
1. Profit und Nachhaltigkeit – ein Zielkonflikt? Widersprüche auflösen	16
2. Von Offenlegung zu Investition – Nachhaltigkeit als Schutz vor Systemrisiken	18
3. Demokratie als Geschäftsgrundlage – Werte definieren, Haltung zeigen	21
4. Raus aus der Blase – Von internationaler Vernetzung profitieren	25
5. Re-Framing Regulations – Zukunftsorientiert denken	26

Status Quo Sustainable Corporate Governance: Wo stehen wir heute?

*Hier ist Platz für
Ihre Notizen!*



Die Rolle des Aufsichtsrats befindet sich im Wandel. Weg von einem reinen Kontrollgremium „ex post“ wird er zunehmend zum strategischen Impulsgeber „ex ante“. Das gilt aktuell ganz besonders auch für die Rolle der Nachhaltigkeit in Unternehmen, da ein neues politisches Umfeld in Europa (neue Legislaturperiode des EU-Parlaments) und insbesondere in den USA die Regulierungen mit Nachhaltigkeitsbezügen vor neue Herausforderungen stellt. So wird die EU-Kommission durch die im Februar 2025 vorgestellten Gesetzespakete – die sogenannten Omnibus-Pakete – Unternehmen von den Konsequenzen einer ambitionierten ESG-Gesetzgebung entlasten.

Es stellt sich die spannende Frage, wie im Hinblick auf diese Zäsur, insbesondere in Aufsichtsräten, eine Balance hergestellt wird: Wird sie als Signal des legitimen Rückzugs aus der unternehmerischen Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft aufgefasst? Oder haben die Nachhaltigkeitsthemen für einen radikalen Wechsel der Unternehmensstrategie doch ein zu hohes Gewicht, insbesondere unter dem Gesichtspunkt, dass die nachhaltige Transformation nicht nur in der EU, sondern beispielsweise auch in China an Fahrt gewinnt?

Wie tief ist Nachhaltigkeit aktuell in die Kontrollgremien integriert?

Die Zahlen zeigen ein heterogenes Bild: Laut der [Aufsichtsratsstudie 2024 von Hengeler Müller und dem Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. \(AdAR\)](#) haben etwa 40 Prozent der DAX-40-Unternehmen einen eigenen Nachhaltigkeitsausschuss. Die Mehrheit integriert das Thema in bestehende Gremien. Die [ESG-Studie 2024 von Gleiss Lutz](#), die 200 Unternehmen – darunter alle DAX- und MDAX-Unternehmen sowie weitere börsennotierte und nicht börsennotierte Gesellschaften – befragte, zeigt ein noch niedrigeres Niveau: Nur etwa 32 Prozent der teilnehmenden Unternehmen haben einen eigenen Ausschuss im Aufsichtsrat eingerichtet.

Gleichzeitig zeigen Studien, dass sich Aufsichtsräte selbst oft als kompetent im Bereich Nachhaltigkeit einschätzen, obwohl unabhängige Bewertungen diese Einschätzung nicht immer bestätigen. So weist die [ECBE-Studie zur Nachhaltigkeitskompetenz in Aufsichtsräten](#) darauf hin, dass viele Aufsichtsräte ihren Wissensstand als ausreichend betrachten, obwohl erheblicher Weiterbildungsbedarf besteht. **Dies ist eine klare Herausforderung für die Zukunft.**

Ein zentrales Steuerungselement ist die Verknüpfung von ESG-Zielen mit der Vorstandsvergütung. Laut der [DACH-Studie 2024 von Kirchhoff & BDO](#) berücksichtigen 91 Prozent der analysierten Unternehmen (DAX 40, ATX und SMI) entsprechende Kriterien in der variablen Vergütung. Eine [internationale KPMG-Studie](#) von 2025 ergänzt: 88 Prozent der Unternehmen, die ESG-Ziele einbinden, orientieren sich dabei an wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen. Die Studie basiert auf Daten von 375 börsennotierten Unternehmen – jeweils den 25 größten nach Marktkapitalisierung aus 15 Ländern.

Wanted: Aktive Kontrollgremien

Zusammenfassend lassen sich drei steuerungstechnische Fragestellungen für Aufsichtsräte ableiten:

1. **Kompetenzaufbau:** Welche fachlichen und strategischen Fähigkeiten müssen entwickelt werden, um fundierte Entscheidungen treffen zu können? Die ECBE-Studie zeigt, dass es hier erhebliche Diskrepanzen zwischen Selbstbild und tatsächlichem Kompetenzniveau gibt. Fortbildungsangebote können hier eine Lücke schließen.
2. **Vielfalt der Perspektiven:** Wie können unterschiedliche Sichtweisen innerhalb des Gremiums produktiv genutzt werden, um Nachhaltigkeit ganzheitlich zu adressieren? Neben wirtschaftlichen und regulatorischen Aspekten sollten auch die gesellschaftspolitische Verantwortung und die Resilienz des Geschäftsmodells stärker berücksichtigt werden.
3. **Strategische Verantwortung:** Wie kann der Aufsichtsrat seiner Rolle als Sparringspartner des Vorstands gerecht werden, um umwelt- und gesellschaftspolitische Nachhaltigkeit nicht nur zu überwachen, sondern aktiv zu fördern?

Die Antworten auf diese Fragen sind so vielfältig wie die Unternehmen selbst, doch ein zentrales Fazit lässt sich ziehen: **Nachhaltigkeit ist noch nicht durchgängig als integraler Bestandteil der Unternehmensüberwachung etabliert.** Mehr denn je sind aktive Kontrollgremien gefragt, die die Transformation unterstützen und Nachhaltigkeit strukturell verankern.



Luis Hanemann
Aufsichtsrat

„Entscheidend ist, ob wir die richtigen Personen in die Organisation holen – Menschen mit echter Veränderungsbereitschaft und der Kompetenz, Nachhaltigkeit auch gegen Widerstände voranzutreiben. Das kann den Unterschied machen.“

ANDREAS RASCHE



Prof. Dr. Andreas Rasche ist Professor für Business in Society am Centre for Sustainability der Copenhagen Business School. Als Wissenschaftler beobachtet er die aktuellen nachhaltigkeitsregulatorischen Entwicklungen insbesondere mit der Frage danach, wie Nachhaltigkeit organisatorisch in die Aufsichtsratsarbeit integriert werden kann.

Herr Rasche, was treibt Aufsichtsräte derzeit an, sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen?

In den letzten Jahren war der wichtigste Treiber eindeutig Regulatorik und die entsprechende Compliance. Vor allem durch den Rahmen der EU, etwa CSRD, CSDDD oder Taxonomie. Diese regulatorischen Anforderungen verpflichten Unternehmen und auch Aufsichtsräte dazu, Nachhaltigkeitsfragen auf dem Schirm zu haben. Darüber hinaus erkennen viele Gremien aber auch die strategische Relevanz: Nachhaltigkeit bringt Risiken mit sich, aber auch Chancen. Die Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, gemeinsam mit dem Management diese Risiken und Chancen zu überblicken und zu steuern.

In der Praxis ist zunehmend von der erweiterten Rolle des Aufsichtsrats als strategischer Sparringspartner zu hören. Wie strategierelevant ist Nachhaltigkeit heute?

Nachhaltigkeit ist sehr strategierelevant, wobei das stark vom Sektor und Geschäftsmodell abhängt. Wenn wir uns die Werttreiber eines Unternehmens anschauen – Wachstum, Effizienz, Innovationskraft – dann hängen diese oft auch mit ESG-Themen zusammen. Nachhaltigkeit kann neue Produkte ermöglichen, Zugang zu neuen Märkten schaffen oder auch interne Prozesse verbessern. Auch wenn viele Unternehmen den strategischen Wert von Nachhaltigkeit erkennen ist es auffällig, dass Nachhaltigkeit noch zu sehr aus der Compliance-Sicht angegangen wird. Was oft fehlt, ist die systematische Integration in die strategische Entscheidungsfindung. Genau hier liegen aus meiner Sicht die große Herausforderung und Aufgabe der kommenden Jahre.

Wo stehen Aufsichtsräte heute in Sachen ESG-Kompetenz?

Es gibt zweifellos eine Kompetenzlücke bei Aufsichtsräten, wenn es um ESG und Nachhaltigkeit geht. Viele Mandatsträger haben Nachhaltigkeit nie systematisch gelernt.

Worauf kommt es an?

Aufsichtsräte benötigen ein grundlegendes Verständnis – im Englischen spricht man von Sustainability Literacy –, um ESG-Themen nicht nur zu kennen, sondern auch strategisch einordnen zu können. Viele bringen bereits Wissen mit, auch im Bereich Nachhaltigkeit. Häufig fehlt jedoch die Verbindung zwischen diesem Wissen und den materiellen ESG-Fragestellungen, die im Unternehmen tatsächlich relevant sind. Dieses Zusammenspiel – zwischen vorhandenen Wissenskompetenzen und den konkreten ESG-Themen, die angegangen werden müssen – gilt es gezielter herzustellen.

Wie sollten sich Aufsichtsräte organisatorisch aufstellen?

Zwei entscheidende Fragen sollten beantwortet werden. Erstens die Frage nach dem Reifegrad: Wie weit ist das Unternehmen bereits in Sachen Nachhaltigkeit? Zweitens die Frage nach der Komplexität: Wie komplex sind die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen in Bezug auf das Geschäftsmodell? Ein Unternehmen mit hoher Reife und komplexem Profil – etwa international tätig, mit vielen Produkten und ESG-Themen – braucht andere Strukturen als ein kleineres Unternehmen, das gerade anfängt. Ich empfehle daher immer, diese beiden Fragen ganz zu Beginn der Strukturfindung zu stellen.

Grundsätzlich braucht es eine kritische Masse im Gremium, um gute Diskussionen zu führen. Es reicht in der Regel nicht aus, wenn nur eine oder wenige Personen im Aufsichtsrat ESG-Kompetenz mitbringen. So ein "Board Champion" kann jedoch sehr wohl ein gutes Einstiegsmodell bei überschaubareren Geschäftsmodellen sein, auch wenn etwa kurzfristig eine zügige Lösung gesucht wird.

Welche Themen sollten Aufsichtsräte in den kommenden Jahren besonders im Blick behalten?

Aufsichtsräte sollten die Weiterentwicklung der ESG-Regulierung beobachten, insbesondere das europäische Omnibusverfahren, das direkte Auswirkungen auf ihre Mandate haben kann. Darüber hinaus ist es entscheidend, großen Themen offen zu begegnen, die häufig noch zu wenig adressiert werden. Biodiversität etwa wird in der Unternehmenspraxis bislang oft vernachlässigt, weil sie schwerer zu standardisieren ist als etwa Klimadaten. Aber für viele Geschäftsmodelle ist sie hochrelevant.

Das vollständige Interview mit Prof. Dr. Andreas Rasche – mit weiteren Einblicken zur Rolle von Aufsichtsräten sowie zum aktuellen Wandel nachhaltiger Unternehmensführung – lesen Sie im [ESG.Table](#).



WEITERLESEN

Vertiefung zum aktuellen Stand der Sustainable Corporate Governance Forschung:

- [Dritter Teil einer Studienserie von Kirchhoff Consult und BDO zur nichtfinanziellen Berichterstattung großer DACH-Aktiengesellschaften aus dem Jahr 2024: Governance-Reporting zur nachhaltigen Unternehmensführung](#)
- [Kienbaum Corporate Governance Studie 2024](#)
- [Gleiss Lutz ESG-Studie 2024](#)
- [Aufsichtsratsstudie 2024](#) von Hengeler Müller und dem Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR)
- [DAX-Vorstandsstudie 2023](#) von Russel Reynolds
- [Internationale KPMG-Studie „Incentivizing Long-Term Value Creation“ \(2025\)](#)

Rechtliche Ausgangslage

Der „Ehrbare Kaufmann“ im chronischen Zielkonflikt zwischen Renditeorientierung und Nachhaltigkeit

Als Instanz, welche einerseits die Geschäftsleitung überwacht und andererseits als strategischer Partner fungiert, kommt dem Aufsichtsrat bei Nachhaltigkeitsbezügen eine besondere Rolle zu, die nicht zuletzt durch die neuen Rahmenbedingungen auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene hohen Ansprüchen genügen muss. Die Prinzipien guter und nachhaltiger Unternehmensführung werden in Deutschland durch das Aktiengesetz (AktG) und in der Leitlinie „Deutscher Corporate Governance Kodex“ (DCGK) definiert. Deren Vorgaben richten sich allerdings ausschließlich an börsennotierte Gesellschaften. Diese sind eine Teilmenge der Public Interest Entities (PIE), also Unternehmen von öffentlichem Interesse (dazu zählen auch Kreditinstitute und Versicherungen), für die wiederum spezifische Governance-Anforderungen gelten.

In Deutschland veröffentlichen mindestens 90 Unternehmen (40 DAX und 50 MDAX) eine Entsprechenserklärung mit dem DCGK, wie sie die Regelung des §161 AktG vorsieht. Hinzu kommen freiwillige Anwender, die nicht dem §161 AktG unterliegen. Aus diesem Grund stellen Nachhaltigkeits- bzw. die oft synonym verwendeten Environment-Social-Governance (ESG)-Themen vor allem für die Aufsichtsräte von börsennotierten Gesellschaften kein Novum dar, da diese jährlich erklären müssen, dass den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) entsprochen wurde und wird. Bei Nichtentsprechung muss die Abweichung begründet werden („comply or explain“).



Daniela Weber-Rey
Aufsichtsrätin

„Die rechtlichen Rahmenbedingungen für Aufsichtsräte sind konkreter geworden – und damit auch ihre Verantwortung. Es geht längst nicht mehr nur um Kontrolle, sondern um strategische Begleitung, Sorgfaltspflichten und die Fähigkeit, Nachhaltigkeits- und Risikofragen vorausschauend zu adressieren. Das Unternehmensinteresse dient dabei als Kompass – langfristige Wertschöpfung steht vor kurzfristiger Gewinnmaximierung.“

Dem gegenüber stehen in Deutschland rund 12.000 nicht gelistete große Kapitalgesellschaften mit im Jahresdurchschnitt 250 und mehr abhängig Beschäftigten. Gemäß der EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) hätten sie im kommenden Jahr erstmalig eine Nachhaltigkeitserklärung im Lagebericht veröffentlichen müssen.

Durch das Omnibus-Verfahren wird sich diese Zahl voraussichtlich um 80 Prozent reduzieren. Zeitlich ist die Berichtspflicht zudem um zwei Jahre nach hinten verschoben worden. Das heißt, dass weniger nicht börsennotierte Unternehmen als geplant sich mit einer „Good Sustainable Corporate Governance“ auseinandersetzen und mehr Unternehmen in eigener Verantwortung entscheiden müssen, wie sie mit Nachhaltigkeitsthemen in Zukunft strategisch umgehen wollen.

Nachhaltigkeit im Unternehmensinteresse

In der Präambel des DCGK in der am 28. April 2022 von der Regierungskommission beschlossenen Fassung heißt es, der Kodex enthalte „Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat, die dazu beitragen sollen, dass die Gesellschaft im Unternehmensinteresse“ geführt werde. Unternehmensinteresse bedeutet, dass unter anderem für den Fortbestand des Unternehmens Sorge getragen werden muss.

Als Nebenbedingungen der Sicherung des Fortbestandes werden der

- Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft,
- die Berücksichtigung von Interessen der internen und externen Stakeholder,
- eine nachhaltige Wertschöpfung sowie
- ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten (Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns) angeführt.

In der unternehmerischen Praxis erweist sich der Begriff des Unternehmensinteresses hingegen als beweglich und nicht selten stehen Vorstände und Aufsichtsräte vor der Herausforderung, Unternehmens-, Stakeholder- und Nachhaltigkeitsinteressen angemessen auszubalancieren.

Die Anforderungen an eine nachhaltige Governance sind also nicht neu, jedoch unterliegen die politischen Rahmenbedingungen aktuell einer rasanten Konjunktur – nicht zuletzt als Konsequenz der neuen politischen Umfelder in Europa und in den USA.

Eine ESG-Regulatorik, die über das AktG und den DCGK hinausgeht, ist als Grundlage für eine nachhaltige Navigationsroutine in den Chefetagen großer Kapitalgesellschaften bis auf wenige Ausnahmen durch diese Entwicklungen erst einmal vertagt.

Auf europäischer Ebene konkretisiert sich der welt- und wirtschaftspolitische Umbruch durch den Umbau des „EU Green Deal“ (2019) zum EU-Arbeitsprogramm „Clean Industrial Deal“ (2025). Aus Anspruchssicht einer „Good Sustainable Corporate Governance“ handelt es sich um eine Gratwanderung zwischen wünschenswerter Entbürokratisierung einerseits und der Einladung an Unternehmen andererseits, es mit der Verantwortung für Stakeholder, Umwelt und Gesellschaft nicht mehr so genau nehmen zu müssen: weniger Daten, geringere Transparenz, abgeschwächte Prüfpflichten.

Die anzuerkennende Dilemma-Situation für Vorstände, Aufsichtsräte und Kontrollgremien aller Art liegt dabei in der Problematik, dass die Interpretation des Unternehmensinteresses trotz des Wandels hin zu Stakeholder-orientierten Auslegungen, wie sie der DCGK anregt, in der Praxis oftmals dem Renditeprimat unterlegen ist.

Spielräume gibt es gleichwohl. Hier wird die Schlüsselrolle von Aufsichtsräten deutlich. **Sie sind nicht nur Kontrollorgan, sondern müssen in der aktuellen Lage mehr denn je Impulsgeber für eine strategische Ausrichtung sein, die ökologische und soziale Verantwortung jenseits der absehbar reduzierten Compliance-Vorgaben berücksichtigt.** Durch ihre Überwachungs- und Beratungspflichten haben sie Einfluss darauf, dass der Vorstand Nachhaltigkeits- bzw. ESG-Belange proaktiv adressiert.

Relevant für Aufsichtsräte: Wo stehen wir und was ist zu erwarten?

Der „EU Green Deal“ erkannte die Ausrichtung der Unternehmen in der EU auf kurzfristige Gewinnmaximierung (u.a. jahrelanger Aufwärtstrend bei den Ausschüttungen an die Aktionäre) als ein komplexes und vielschichtiges Problem an, das allerdings nicht ausschließlich auf gesellschaftsrechtliche Fragestellungen zurückzuführen sei - auch Finanzmärkte spielten in diesem Zusammenhang eine Rolle. Die kurzfristige Ausrichtung wiederum habe Konsequenzen für Umwelt- und Klimaschutz, Einhaltung der Menschenrechte weltweit sowie auf die langfristige Rentabilität von Unternehmen. Der EU Green Deal sollte daher u.a. durch eine erneuerte Strategie für nachhaltige Finanzen die Verantwortung der europäischen Wirtschaft für ein nachhaltigeres Geschäftsgebaren schrittweise erhöhen.

Die strategische Neuausrichtung der EU-Kommission mit Beginn der neuen Legislaturperiode des Europäischen Parlaments im Juli 2024 („Competitiveness Compass“) wirkt nun wie eine Generalrevision der ESG-Gesetzgebung, die unter dem EU Green Deal (2019) orchestriert wurde.

Die Vorschläge (unter anderem spätere Anwendung der CSRD, Ausnahme von etwa 80 Prozent der Unternehmen aus dem Anwendungsbereich der CSRD, weniger Sorgfalt in der Lieferkette) bringen sicherlich eine deutliche Entlastung für die Unternehmen, schwächen aber auch die Wirkung der Instrumente, die die nachhaltige Transformation in der EU befördern sollten. Die absolute Zahl der von Nachhaltigkeitsregulierungen und damit von Compliance-Anforderungen betroffenen Aufsichtsräte wird erheblich sinken.

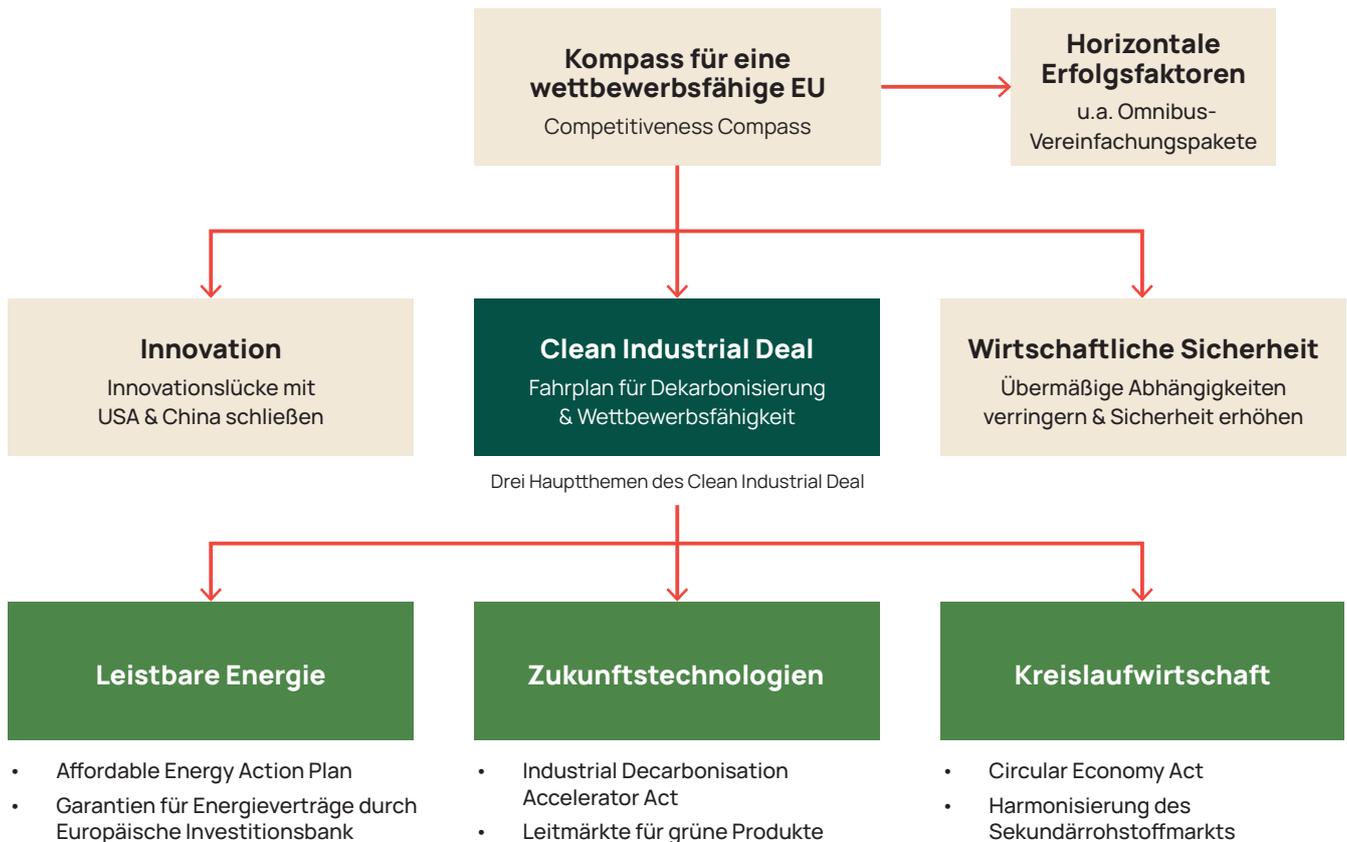


WEITERDENKEN

Zu den folgenden Fragen liefert diese Praxisbroschüre einen kompakten Überblick:

- Welche Regelungen bestehen und zu welchem Zeitpunkt sind sie relevant?
- Was ist noch nicht geregelt, aber in Aussicht?
- In welchen Punkten herrscht noch Unklarheit?
- Inwieweit wird die Rolle des Aufsichtsrats als Unternehmensorgan von den Regelungen konkret adressiert?

DER EU CLEAN INDUSTRIAL DEAL: SO HÄNGT ALLES ZUSAMMEN



Quelle: KONTEXT Institut für Klimafragen

Der Clean Industrial Deal als Nachfolgeprogramm des Green Deal zielt darauf ab, die Produktivität zu steigern, Innovationen zu fördern sowie Bürokratie abzubauen mit dem Ziel, Unternehmen in der EU international wettbewerbsfähiger zu machen.

Es gibt drei Handlungsschwerpunkte (siehe Grafik): Innovation, Dekarbonisierung gekoppelt an Wettbewerbsfähigkeit sowie die Reduktion übermäßiger Abhängigkeiten (wirtschaftliche Sicherheit). Diese drei Säulen sollen durch fünf übergreifende Maßnahmen ergänzt werden (horizontale Erfolgsfaktoren): Vereinfachung, Abbau von Hindernissen für den Binnenmarkt, Finanzierung der Wettbewerbsfähigkeit, Förderung von Kompetenzen und hochwertigen Arbeitsplätzen sowie eine bessere Koordinierung der politischen Maßnahmen auf der EU- und den nationalen Ebenen der Mitgliedsstaaten. Die Säulen und übergreifenden Maßnahmen sollen in den kommenden zwei Jahren durch mehrere Gesetzesinitiativen umgesetzt werden.

Die sogenannten Omnibus-Verfahren (ein Omnibus-Verfahren fasst mehrere Änderungsanliegen in einem Gesetzesentwurf zusammen und wird gemeinsam zur Abstimmung gebracht) resultieren bereits aus dem Clean Industrial Deal und sind eine der fünf übergreifenden Maßnahmen: Vereinfachung. Sie fordern der neuen Bundesregierung sowohl Anpassungen bereits bestehender als auch geplanter nationaler Nachhaltigkeitsregulierungen ab.

Die auf europäischer Ebene bereits beschlossenen sowie geplanten Änderungen der geltenden Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD; RL (EU) 2022/2464) und der Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD; RL (EU) 2024/1760) betreffen in Deutschland das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG, 2021) sowie die Umsetzung der CSRD in nationales Recht. Die Abstimmungen über Änderungen der CSRD und der CSDDD werden in Ausschuss und EU-Parlament im Oktober 2025 erfolgen.



WISSENSWERT

Das LkSG bekommt ein Nachfolgegesetz: Ziel der neuen Bundesregierung wird es sein, das aktuelle Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) durch ein Gesetz über die internationale Unternehmensverantwortung zu ersetzen. Darüber hinaus soll die Berichtspflicht des LkSG entfallen und die Vollziehung bis zur Abschaffung des LkSG ausgesetzt werden. Damit sollen aktuell geltende Sanktionen des LkSG nicht vollzogen werden. Ausgenommen sind jedoch Fälle massiver Menschenrechtsverletzungen.

Eine Vertiefung zu den geplanten Änderungen von CSRD und CSDDD gibt es [hier](#) oder über den QR-Code.



Good Sustainable Corporate Governance: Nationales Recht und Angabepflichten der ESRS

Die stark verringerte Anzahl an großen, nicht börsennotierten Kapitalgesellschaften, die ab 2028 für das Geschäftsjahr 2027 berichtspflichtig sein werden, sind dennoch weiterhin zur Anwendung der European Sustainability Reporting Standards (ESRS, delegierter Rechtsakt) verpflichtet.

Daher lohnt ein kurzer Überblick über ausgewählte Punkte der ESRS in Bezug auf Nachhaltigkeits-Governance. Vorbehaltlich der angekündigten Änderungen der ESRS finden sich die diesbezüglichen Offenlegungspflichten im Berichtsstandard ESRS 2 (Allgemeine Angaben; und hier die Angabepflichten GOV-1 bis GOV-5) sowie in den ESRS G1, Unternehmenspolitik.

Der innovative Governance-Ansatz der ESRS, der die unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategie und Governance-Anforderungen als korrespondierend und sich gegenseitig bedingend definiert, basiert auf dem Verständnis, dass Governance kein bloßer Kontrollmechanismus, sondern ein methodischer Ansatz ist, der sich auf Möglichkeiten der Beeinflussung (Impact), Risiken und Chancen im Sinne einer verantwortungsvollen Unternehmensführung beziehen muss.

Der Standard ESRS 2 enthält dabei keine inhaltlichen Vorgaben, sondern möchte Transparenz schaffen hinsichtlich Kompetenzen, Strukturen und Prozessen, die zur Überwachung, Verwaltung und Beaufsichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im berichtenden Unternehmen eingeführt wurden (in Deutschland gelten zudem die gesetzlichen Vorgaben der Mitbestimmungsgesetze und des AktG sowie der DCGK).

Beispielsweise verlangt die Angabepflicht ESRS 2 GOV-1 Angaben über die Zusammensetzung und Diversität der Mitglieder der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane des Unternehmens, wobei Struktur und Zusammensetzung des Aufsichtsrats in Deutschland grundsätzlich den Vorgaben des Drittelbeteiligungsgesetzes oder der Mitbestimmungsgesetze unterliegen. Zusätzlich gelten die feste Quote in Höhe von 30 Prozent für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht (Führungspositionengesetze (FüPoG) I, 2015) sowie das Mindestbeteiligungsgesetz (FüPoG II, 2021) für die Vorstände börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen. Und noch sehen auch ESG-Ratings Diversität als Organpflicht guter Corporate Governance an.

Im Sinne einer nachhaltigen Governance ist in den ESRS eine Offenlegungspflicht bezüglich der Unabhängigkeit von Aufsichtsräten verankert. Die Offenlegungsanforderungen zur Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bleiben hingegen hinter den regulatorischen Vorgaben für Vorstände und Aufsichtsräte zurück. Auch der DCGK geht in diesem Punkt über die Anforderungen der ESRS hinaus.

Was bleibt: CSRD & CSDDD als zentrale Impulse für Sustainable Governance?

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD kann nach wie vor als entscheidender Impulsgeber fungieren und Aufsichtsräten einen wichtigen Anlass eröffnen, sich gezielt mit zentralen Nachhaltigkeitsfragen zu befassen und Einflüsse und Risiken ökosozialer Entwicklungen regelmäßig zu überwachen. Für die betroffenen Aufsichtsräte bedeutet der rechtliche Auftrag für Nachhaltigkeit, dass die Anforderungen der CSRD zur Einbindung des Nachhaltigkeitsberichts in den Lagebericht umgesetzt werden müssen. Dieses Novum schafft ein Momentum, das eine vertiefte Auseinandersetzung des Aufsichtsrats mit Nachhaltigkeitsthemen erforderlich macht.

Die ESRS stellen dabei neben den gegenwärtig viel diskutierten deskriptiven Berichtspflichten auch richtungsweisende und prozessuale Anforderungen an Unternehmen. Die Implementierung erfordert den Aufbau geeigneter Datenerhebungsstrukturen sowie die Festlegung strategischer Prioritäten, etwa die Entwicklung interner Richtlinien und die Formulierung konkreter Zielvorgaben. Dies stellt umfassende Erfordernisse an die Organisationsentwicklung und rückt insbesondere die Unternehmensführung und Governance in den Mittelpunkt.

Während die CSRD zuvorderst den Gleichlauf von Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung mittels Transparenzanforderungen zum Ziel hat, wird es mit der CSDDD für Geschäftsführung und Aufsichtsrat trotz der Verschiebung der Anwendungsfristen nach wie vor zur Implementierung von materiellen Sorgfaltspflichten zur Beachtung von Menschenrechten und Umweltauswirkungen kommen.

Die zentralen regulatorischen ESG-Neuerungen und Anforderungen für Aufsichtsräte haben wir für Sie in einer kompakten Übersicht auf der nächsten Seite zusammengefasst.

NACHHALTIGKEITSREGELUNGEN – FÜNF ANSATZPUNKTE MIT BESONDEREM BEZUG ZUR AUFSICHTSRATSARBEIT

1. **Schon die veränderte Terminologie in Bezug auf Offenlegungspflichten signalisiert eine hohe Relevanz von ESG-Daten:** Dem Umstand Rechnung tragend, dass Nachhaltigkeitsaspekte von finanzieller Relevanz sind, wird die bisherige „Nichtfinanzielle Erklärung“ in die „Nachhaltigkeitserklärung“ im Lagebericht überführt.
2. **Prüfungserfordernis für die Nachhaltigkeitserklärung im Lagebericht:** Die CSRD führt auch in der nationalen Gesetzgebung zur Gleichstellung von Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dies zieht sowohl eine verpflichtende Abschlussprüfung als auch eine verstärkte Rolle des Prüfungsausschusses bei der Überwachung der Berichtsprozesse nach sich. Überdies ist künftig für kapitalmarktorientierte Unternehmen eine Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung als Teil des Lageberichts durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in Planung.
3. **Strategie-Sparring mithilfe der doppelten Wesentlichkeitsanalyse:** Die strategische Kompetenz von Aufsichtsgremien gewinnt zunehmend an Bedeutung. Als vorausschauender Sparringspartner begleitet der Aufsichtsrat den Strategieprozess und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Wertschöpfung. Dabei ist er verpflichtet, die Interessen aller relevanten Stakeholder in Betracht zu ziehen. Zugleich ist in Bezug auf das Geschäftsmodell eine chancen- und risikoorientierte Beratung unerlässlich. Einen zentralen Orientierungsrahmen bieten die Ergebnisse der doppelten Wesentlichkeitsanalyse. Sie identifiziert die relevantesten Nachhaltigkeits-IROs – also jene Impacts (Auswirkungen), Risks (Risiken) und Opportunities (Chancen) im Kontext der sozioökologischen Transformation des Geschäftsmodells. Dieses Chancen- und Risikoprofil sollte der Aufsichtsrat im Spannungsfeld gesellschaftlicher Erwartungen kontinuierlich im Blick behalten, um die strategische Ausrichtung der Geschäftsführung wirksam zu begleiten.
4. **Nachhaltigkeits-Kompetenzprofil:** Nachhaltigkeitskompetenz für eine effiziente Aufgabenbewältigung in Geschäftsführung und Aufsichtsrat nimmt an Bedeutung weiter zu. Die ESRS fordern dazu eine Auseinandersetzung und Darlegung der Aufgaben und Zuständigkeiten sowie ihren Zugang zu Fachwissen und Kompetenzen in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte. Hier lohnt auch der Blick in die Empfehlung C.1 DCGK, die ähnliche und überschneidende Regelungen bereithält.
5. **Vergütungskompetenz:** Das deutsche Aktienrecht verlangt vom Aufsichtsrat bereits eine Kopplung der Vorstandsvergütung an die langfristige und nachhaltige Entwicklung der börsennotierten Gesellschaft. Problematisch ist dabei gegenwärtig immer wieder, dass hierzu kein einheitliches und scharfes Nachhaltigkeitsverständnis besteht.

Zum aktuellen Stand der regulatorischen Rahmenbedingungen werden wir Sie weiter auf dem Laufenden halten. Zweimal pro Woche lesen Sie News, Hintergründe und Einordnungen zu diesen Themen im [ESG.Table](#)

Fünf Handlungsimpulse für den Aufsichtsrat

Die zunehmende Verrechtlichung von Nachhaltigkeitsanforderungen stellt Unternehmensleitungen und ihre Aufsichtsgremien vor das oben beschriebene Spannungsfeld. Hier entstehen strategische Handlungsfenster – Bereiche, in denen Aufsichtsräte jenseits regulatorischer Pflichten aktiv Weichen stellen können.

Fünf Handlungsimpulse zeigen auf, wie sich diese Spielräume nutzen lassen: von der Auslegung regulatorischer Offenlegung als strategische Ressource über die Verbindung von Nachhaltigkeit mit wirtschaftlichem Mehrwert bis hin zur Rolle der Governance-Akteure in gesellschaftlichen Transformationsprozessen. Es geht darum, Nachhaltigkeit nicht als Pflichtübung zu verstehen, sondern als integralen Bestandteil einer zukunftsorientierten Unternehmenssteuerung.

1

Profit & Nachhaltigkeit – Ein Zielkonflikt? Widersprüche auflösen durch Systemkompetenz

Auch wenn Unternehmen zunehmend erkennen, dass sie nicht isoliert von Natur und Gesellschaft handeln können, werden Nachhaltigkeit und Profit häufig noch als Widerspruch, zumindest als Spannungsfeld wahrgenommen. Nach der Organisationsberaterin Dr. Ruth Seliger ist der Umgang mit Spannungsfeldern und Dilemmata schon immer tägliches Führungsgeschäft. Neu ist aber, dass mehr Stakeholder und damit mehr Ansprüche hinzugekommen sind, die teils zueinander im Widerspruch stehen. Das schafft heute eine „Mega-Komplexität“, die eine hohe Systemkompetenz gerade bei Aufsichtsratsmitgliedern erfordert.



Ilse Henne
Vorstandsmitglied
thyssenkrupp AG

„Systemkompetenz trägt zur Auflösung des Dilemmas zwischen Profit, gesellschaftlicher Rolle und Dekarbonisierung bei und hilft, Widersprüchlichkeit zu steuern.“

Systemkompetenz ist die Fähigkeit, Wechselwirkungen in komplexen Systemen zu verstehen, unterschiedliche Perspektiven anzuerkennen und Zusammenhänge in Entscheidungen bewusst zu integrieren. Systemkompetenz hilft also, die Wechselwirkungen zwischen Profitabilität, gesellschaftlichen Erwartungen und ökologischen Rahmenbedingungen zu verstehen – und sie gezielt in Entscheidungsprozesse einzubinden.

Welche besondere Rolle Aufsichtsräten in diesen Spannungsfeldern zukommt und wie sie darin navigieren können, haben wir mit Dr. Ruth Seliger, systemische Organisationsberaterin mit Schwerpunkt auf Führung, Kulturwandel und komplexe Veränderungsprozesse, diskutiert. Sie begleitet Organisationen bei der Entwicklung tragfähiger Lösungen, der Neugestaltung von Rollen sowie der Transformation von Führungskulturen und ist Autorin mehrerer Fachbücher, darunter das im Jahr 2022 erschienene Buch „Systemische Beratung der Gesellschaft – Strategien für die Transformation“.

Auf Basis des Gesprächs haben wir ein praktisches Toolkit entwickelt.

Toolkit

SYSTEMKOMPETENZ FÜR AUFSICHTSRÄTE – KOMPLEXE ZIELKONFLIKTE ERFOLGREICH NAVIGIEREN



Distanz nutzen: Aufsichtsräte können ihre Distanz zum Unternehmen nutzen, um Zusammenhänge zu sehen. Sie sind nicht Teil der Organisation, nicht Teil der Shareholder, nicht Teil des Staats, o.ä. Sie haben eine eigene Position, von der aus sie auf das System als Ganzes schauen können und müssen.



Eine Komplexitätslandkarte aufzeigen: Aus dieser besonderen Position lassen sich die Stakeholder, Wechselwirkungen und Spannungsfelder aufzeigen und konstruktiv thematisieren – sowohl im Aufsichtsrat selbst als auch gemeinsam mit dem Vorstand. Mit Komplexität kann nur umgegangen werden, wenn sie bekannt und benannt ist. Aufsichtsratsmitglieder können deshalb auch fragen: Wem ist die Komplexität bewusst und wo wird sie thematisiert?



Rollenklarheit des Unternehmens einfordern: Unter den neuen Bedingungen muss immer wieder die Frage gestellt werden: Wofür gibt es diese Organisation? Wofür ist sie da und wo kann sie wirksam werden? Hierzu muss der Aufsichtsrat einen kontinuierlichen Diskurs in der Organisation anregen.



Denken in Möglichkeitsräumen anstoßen: Abstand nehmen von einer Entweder-Oder-Logik bei Zielkonflikten, sondern Optionen eruieren, die bisher noch gar nicht in Betracht gezogen wurden: Was ist unter Beteiligung unserer Stakeholder noch möglich? Wo gibt es Common Ground?



Zeitlicher Weitblick: Neben langfristigen Perspektiven in die Zukunft auch den Blick auf Erfolge in der Vergangenheit werfen. Wie hat die Organisation Entwicklungs- und Komplexitätsstufen in der Vergangenheit gemeistert?



Dr. Ruth Seliger
Systemische
Organisationsberaterin



WISSENSWERT

Genau die beschriebenen Wechselwirkungen zwischen Unternehmen, Gesellschaft und der Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen werden explizit durch das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit mitgedacht. Die Impact-Dimension der Wesentlichkeitsanalyse macht es erforderlich, dass Unternehmen nicht nur finanzielle Risiken und Chancen (Outside-In), sondern auch ihre eigenen Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft (Inside-Out) systematisch erfassen. Das hat unmittelbare Konsequenzen für Aufsichtsräte: Die Ergebnisse einer Wesentlichkeitsanalyse verändern das Verständnis von Risiko und Chance und erfordern ein erweitertes Risikomanagement sowie neue Anforderungen an das interne Kontrollsystem (IKS). Da die Überwachung dieser Systeme in die Verantwortung von Aufsichtsräten fällt, wird es notwendig, IKS-Strukturen gezielt weiterzuentwickeln, um Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen angemessen abzubilden. Die doppelte Wesentlichkeit kann somit als methodisches Hilfsmittel dienen, um die Chancen von Nachhaltigkeitsbemühungen zu erfassen und für die strategische Adressierung von Widersprüchen zugänglich zu machen.

2

Von der Offenlegungs- zur Investitionslogik Nachhaltigkeit als Schutz vor Systemrisiken

Die Wirtschaft weltweit ist in erheblichem Maße von der Natur abhängig – von Ökosystemleistungen wie sauberem Wasser, fruchtbaren Böden oder stabilen Klimasystemen.



Daniela Mattheus
Aufsichtsrätin

„Die entscheidende Frage ist: Wie werden wir in Zukunft mit der tatsächlichen Materialisierung von Nachhaltigkeitsrisiken umgehen?“

Untersuchungen zeigen, dass europäische Finanzinstitute und deren Unternehmenskredite stark auf naturabhängige Sektoren ausgerichtet sind. So entfallen nach einer [Studie der Europäischen Zentralbank](#) (EZB) 75 Prozent der Unternehmenskredite europäischer Banken auf Branchen, die auf mindestens eine zentrale Ökosystemleistung angewiesen sind.

Die durch die CSRD generierten Nachhaltigkeitsinformationen bieten Unternehmen in diesem Zusammenhang weit mehr als nur die Erfüllung von Compliance-Vorgaben. Sie machen ökosystemische Abhängigkeiten sichtbar und sollten zur Grundlage strategischer Entscheidungen werden, die Resilienz gegenüber Risiken schaffen und die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells sicherstellen.

CHRISTIAN KLEIN



Prof. Dr. Christian Klein ist Professor für Sustainable Finance an der Universität Kassel und zählt zu den führenden Köpfen auf dem Gebiet der nachhaltigen Finanzwirtschaft. Er arbeitet u.a. im Auftrag der EU-Kommission, ist Mitglied in verschiedenen Nachhaltigkeitsbeiräten und leitet als Chair den Nachhaltigkeitsbeirat der Bayer AG.

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Abhängigkeit warnt er vor immensen Risiken. Wir haben im Gespräch mit ihm erörtert, warum der Verlust von Ökosystemleistungen nicht nur einzelne Unternehmen, sondern das gesamte Finanzsystem destabilisieren könnte. Und wir wollten wissen, was in diesem Zusammenhang die Rolle von Kontrollgremien ist.

Herr Klein, sind ökologische Risiken systemrelevant für das Finanzsystem und damit für das Wirtschaftssystem und Unternehmen?

Ökologische Risiken sind aus meiner Sicht systemrelevant und dennoch nach wie vor massiv unterschätzt. Es geht nicht nur um einzelne Unternehmen, sondern um die Stabilität ganzer Wertschöpfungsketten und unkalkulierbare Risiken für Finanzmärkte und Versicherungsmodelle. Vor allem die physischen Folgen des Klimawandels, aber auch die transitorischen Risiken im Zuge der Transformation werden in der Wirtschaft noch immer nicht ausreichend erkannt. Extremwetter etwa können Lieferketten zerstören oder Regionen unversicherbar machen. In der Folge entstehen unkalkulierbare Folgerisiken für das Finanzsystem.

Welche Risiken stehen dabei konkret im Fokus? Wo sehen Sie aktuell die größten blinden Flecken im Umgang mit diesen Risiken?

Physische Risiken werden oft als erstes erkannt, weil sie greifbar sind. Doch die gesamte Wirkungskette bleibt häufig unterbelichtet. Was bedeutet es etwa für die eigene Produktion, wenn eine Sturmflut in Asien Lieferketten lahmlegt und plötzlich Rohstoffe fehlen? Solche Szenarien sind real und betreffen nicht nur entfernte Regionen, sondern die eigene Wertschöpfung. Neben der Lieferkettenproblematik werden auch die direkten Auswirkungen auf die Arbeitswelt zunehmen, etwa durch extreme Hitze oder neue Krankheiten, die durch den Klimawandel begünstigt werden. Vielen ist nicht bewusst, dass diese Risiken keine abstrakte Zukunft betreffen, sondern unmittelbar bevorstehen.

Ein wachsendes Thema ist die Versicherbarkeit. Versicherer analysieren Klimarisiken sehr genau – und ziehen sich bereits heute aus Hochrisikogebieten zurück. Was passiert, wenn ein Unternehmen plötzlich erfährt, dass seine Produktionsstätte nicht mehr gegen Elementarschäden versichert werden kann? Das wäre ein unkalkulierbares Risiko und damit ein fundamentales Geschäftsproblem.

Transitorisch ist die Entwicklung der CO₂-Bepreisung höchst relevant. Ein plötzlicher CO₂-Preisschock kann Unternehmen und damit auch Banken und Investoren überfordern.

Welche Rolle nehmen Aufsichtsgremien dabei ein?

Für den Aufsichtsrat ergibt sich daraus eine klare Verantwortung: Die Frage, wie Nachhaltigkeitsrisiken im Risikomanagement abgebildet sind, muss aktiv gestellt werden. Wurde durchgerechnet, was ein abrupter CO₂-Preisanstieg bedeuten würde? Welche transitorischen Szenarien wurden berücksichtigt? Unternehmen, die solche Entwicklungen nicht durchspielen, setzen sich erheblichen Risiken aus. Entsprechende Szenarien, etwa von der EZB, liegen vor.

Dabei geht es nicht nur um Modellrechnungen, sondern auch um die Einschätzung ganz praktischer Herausforderungen: Ist das Unternehmen auf Extremwetterereignisse vorbereitet? Was passiert, wenn zentrale Lieferanten in Hochrisikogebieten ausfallen oder eine Fabrikhalle plötzlich nicht mehr versicherbar ist? Und wie ist die interne Diskussion über Risiken strukturiert – gab es kritische Rückfragen, unterschiedliche Einschätzungen?

Der Aufsichtsrat muss in der Lage sein, solche Fragen nicht nur zu stellen, sondern auch einzuordnen. Das setzt voraus, dass Nachhaltigkeitsrisiken als Teil des übergreifenden Risikomanagements verstanden und regelmäßig überprüft werden, auch mit Blick auf ihre Wechselwirkungen mit der Unternehmensstrategie und der finanziellen Berichterstattung.

Für den Aufsichtsrat bedeutet das: **nicht nur kontrollieren, sondern multiperspektivisch agieren**. Sie sollten die gewonnenen Daten nicht nur überwachen, sondern sie aktiv nutzen, um eine Investitionslogik zu fördern, die auf den langfristigen Unternehmenserfolg und Stabilität einzahlt und dabei sogar über die Risikominimierung hinaus geht. Sie müssen die Deutungshoheit über Nachhaltigkeitsdaten gewinnen und die Geschäftsführung dahingehend beraten, wie diese Daten in Investitionsentscheidungen übersetzt werden können. Wer etwa gezielt in den Schutz vor Klimafolgen, Wasserknappheit oder Lieferkettenstörungen investiert, schafft nicht nur Resilienz gegenüber Systemrisiken, sondern positioniert sich auch strategisch: für neue Geschäftsmodelle, Innovationspotenziale und wachsende Märkte.

Voraussetzung dafür ist ein Paradigmenwechsel – weg von einer rein berichtsorientierten Offenlegungslogik hin zu einer Investitionslogik und damit hin zu einem ganzheitlichen Verständnis von Nachhaltigkeit als strategischem Hebel.



WEITERLESEN

Deep Dive Biodiversität und Aufsichtsrat: Ein vertiefender Einblick zu ökologischen Systemrisiken findet sich in der gemeinsamen Publikation des Rats für Nachhaltige Entwicklung (RNE) und des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committees (DRSC): „Biodiversitätsmanagement für Aufsichtsräte“ (2024). Die Handreichung zeigt praxisnah auf, welche Fragen sich Aufsichtsräte im Umgang mit biodiversitätsbezogenen Risiken und Chancen stellen sollten – und wie diese strategisch adressiert werden können.

3

Demokratie als Geschäftsgrundlage

Werte definieren, Haltung zeigen

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. In einer Zeit, in der Demokratien durch das Erstarken des politischen Populismus unter Druck geraten, Debatten zunehmend polarisiert geführt werden und Desinformation zunimmt, erscheint die ausschließliche Fokussierung auf interne Steuerung nicht mehr ausreichend. Vielmehr erweitert das gesellschaftspolitische Umfeld von Unternehmen das Verständnis und die Rolle von Aufsichtsgremien sowie ihren Wirkungsbereich.



Eva Christiansen
Partnerin, FGS Global

„Drei Faktoren sind für den Aufsichtsrat zur Anregung einer authentischen politischen Kommunikation elementar. Erstens: Konsistente Werte und Haltungen – unabhängig von Parteipolitik. Zweitens: Ein konkreter Unternehmensbezug. Drittens: Kenntnis des Kontexts.“

Haltungsfragen können dabei als Business Case verstanden werden, weil politische Stabilität und gesellschaftlicher Zusammenhalt die Grundlage für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg bilden. Unternehmen profitieren von einem demokratischen Umfeld, das verlässliche Rahmenbedingungen, Rechtssicherheit und Innovationsfreiheit gewährleistet. Zudem steigen Erwartungen von Kundschaft, Investoren und Mitarbeitenden, eine klare Haltung zu gesellschaftlich relevanten Themen zu vertreten. Unternehmen, die dies authentisch tun, stärken ihre Marke, erhöhen Stakeholder-Loyalität und sichern sich Wettbewerbsvorteile. Für Aufsichtsräte bedeuten diese Entwicklungen, dass politische Zurückhaltung immer weniger eine Option darstellt. Wer demokratische Werte als Grundlage wirtschaftlicher Stabilität anerkennt, muss sie auch aktiv schützen. Eine **zeitgemäße Mandatsausübung erfordert eine Verantwortungsübernahme für Demokratie** – und die Einforderung von Debatten in Unternehmen, ihren Gremien und darüber hinaus.



WISSENSWERT

Eine aktuelle Untersuchung des ARMID (Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e.V.) hebt die zunehmende Relevanz nach außen getragener politischer Haltung von Unternehmen hervor: 46 Prozent der befragten Aufsichtsratsmitglieder halten es der Umfrage nach für „wichtig“ oder „sehr wichtig“, Stellung zu politischen Entwicklungen zu nehmen. Diese Veränderung spiegelt einen Paradigmenwechsel wider: Während politische Zurückhaltung früher die Norm war, sehen sich Unternehmen heute zunehmend in der Pflicht, Werte wie Demokratie, Toleranz und Rechtsstaatlichkeit aktiv zu verteidigen.



Michael Seberich
Geschäftsführer
Wider Sense

„Unternehmen, die sich in einer Demokratie bewegen, sind unweigerlich Teil politischer Diskurse – ob sie wollen oder nicht. Haltung ist ja nichts anderes, als die Werte zu leben, die man sich irgendwann mal in ein Dokument geschrieben hat.“

Was Unternehmen und Aufsichtsräte konkret tun können, um Haltung in wirksames Handeln zu überführen, wurde in einem Gemeinschaftsprojekt des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen und der Nachhaltigkeitsberatung Scholz & Friends Reputation systematisch aufgearbeitet. Die sogenannte „[Landkarte des Handelns](#)“ bietet hier fundierte Orientierung. Einer der zentralen Impulsgeber dieses Projekts ist Dr. Norbert Taubken. Wir haben mit ihm über die erweiterte Rolle von Aufsichtsgremien gesprochen und um eine Einschätzung zu der Frage gebeten, wie Aufsichtsräte ihre Verantwortung in einem zunehmend politisierten Umfeld wahrnehmen können. Im Zentrum des Gesprächs standen drei Aspekte: Verantwortung, Treiber und Wertekompass.

Merktzettel

WARUM HALTUNG EIN THEMA FÜR DEN AUFSICHRAT IST

Verantwortung: Aufsichtsräte tragen Verantwortung für die Verteidigung demokratischer Werte – auch im unternehmerischen Eigeninteresse.

Treiber: Neben tagespolitischen Anlässen, erwarten auch Investoren konsistente Unternehmenspositionen, die langfristig orientiert sind und soziopolitische Risiken und Chancen managen. Hinzu kommen Regulierungen (CSRD/ESRS), die die Governance-Pflichten von Aufsichtsräten im Bereich ESG verstärken.

Wertekompass: Politische Haltung und Engagement brauchen Legitimität – ein klarer Wertekompass bildet die Grundlage für das Einnehmen einer Haltung und ist essenziell für ein konsistentes und glaubwürdiges Auftreten.

„Unternehmen gedeihen in stabilen und freiheitlich orientierten soziopolitischen Umgebungen, die aber aktuell durch extremistische und populistische Bewegungen bedroht werden. Schon um den Freiraum für das Wirtschaften der Marktteilnehmenden zu bewahren, sollten Aufsichtsräte sicherstellen, dass ihre Unternehmen als verantwortungsbewusste Corporate Citizens agieren und demokratische Werte wahren.“

Das gesamte Interview mit Norbert Taubken lesen Sie [hier](#).



Norbert Taubken
Geschäftsführer
Scholz & Friends Reputation

Corporate Political Responsibility als Teil des Chancen- und Risikomanagements

Im Kontext dieser Entwicklungen gewinnt das Konzept der Corporate Political Responsibility (CPR) an Bedeutung. Es erweitert das Verständnis klassischer Corporate Social Responsibility um eine explizite politische Verantwortung von Unternehmen. CPR betont, dass wirtschaftlicher Erfolg zunehmend mit der Fähigkeit verknüpft ist, gesellschaftspolitische Risiken zu erkennen, verantwortungsvoll zu managen und demokratische Strukturen aktiv zu stärken.

Jeannette Gusko, ehemalige Geschäftsführerin von CORRECTIV, verdeutlicht, worum es dabei im Kern geht:



Jeannette Gusko
ehem. Geschäftsführerin
CORRECTIV

„Ein zentraler Bestandteil des Standortschutzes und der Sicherung von Margen im Inland muss heute die Förderung der Demokratie sein. Denn die Schwächung der Demokratie stellt ein existenzbedrohendes Risiko dar. ... Unternehmen, die Demokratie stärken, stärken sich selbst. Nachhaltigkeit sollte daher nicht nur sozial und ökologisch, sondern auch politisch verstanden werden. Corporate Political Responsibility bietet Unternehmen einen Fahrplan, um in die gesellschaftspolitischen Grundlagen ihres Geschäftserfolgs zu investieren.“

Gegenwind aus den USA – Diversität im Visier

Wie aktuell Haltungsfragen von Unternehmen sind, zeigt ein Blick in die USA. Dort geht die Trump-Administration derzeit massiv gegen Diversitätsprogramme in Unternehmen vor – mit Wirkung über nationale Grenzen hinweg. So geraten auch deutsche Unternehmen mit US-Geschäft zunehmend unter Handlungsdruck. Einige reagieren mit Rückzug, andere bekennen sich klar zu ihren Werten. Die Programme zur Förderung von Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion (DEI) stehen exemplarisch für die Notwendigkeit, demokratische Prinzipien wie Gleichberechtigung, Teilhabe und Antidiskriminierung nicht nur intern zu verankern, sondern auch unter widrigen Bedingungen zu verteidigen.

Im Interview mit dem ESG.Table ordnet BIGL-Vorstandsvorsitzende Philine Erfurt Sandhu diese Lage ein: „Das Beispiel der USA zeigt, wie gesellschaftliche Errungenschaften fast über Nacht wegbrechen können“, warnt Erfurt Sandhu. Gerade jetzt sei entscheidend, ob deutsche Unternehmen Haltung zeigen – und ob ihre Strategien für Vielfalt tatsächlich wirksam sind. Den ganzen Artikel gibt es [hier](#) zum Nachlesen.

Im weiterführenden Gespräch für den vorliegenden Praxisimpuls haben wir die Verantwortung von Aufsichtsräten ins Zentrum gerückt und zentrale Handlungsempfehlungen herausgearbeitet.

Interview

PHILINE ERFURT SANDHU

Dr. Philine Erfurt Sandhu ist Gründerin und Vorstandsvorsitzende des Berliner Instituts für Governance & Leadership und akademische Leiterin an der Berliner Hochschule für Wirtschaft und Recht.



Der Fokus ihrer Arbeit liegt auf den Transformationsprozessen in Aufsichtsräten, insbesondere in ihrer Entwicklung hin zu Diversität, einer nachhaltigen Unternehmensführung sowie einer kollaborativen Zusammenarbeit. Von 2018-2020 beriet sie die Bundesregierung zum Führungspositionengesetz.

Frau Erfurt Sandhu, was können Aufsichtsräte tun, um Diversität im Unternehmen voranzubringen?

Der Aufsichtsrat bekommt immer mehr die Aufgabe, strategisch mitzudenken. Dazu gehört in diesem Fall, die unternehmensindividuellen Argumente zu schärfen, warum es Diversitätsmaßnahmen braucht. Geht es um die Sicherung von Fachkräften, um zielgruppenspezifische Produktentwicklung oder um die Wahrung von Unternehmenswerten? Bei der Besetzung des Vorstands sollte Vielfalt ebenso berücksichtigt werden, verbunden mit einer an Vielfalt orientierten Nachfolgeplanung. Der Aufsichtsrat kann aber auch selbst als Vorbild agieren. Aktuell sind die Ausschüsse noch nicht proportional mit Frauen und Männern besetzt – in Relation zum Gesamtgremium. Aufsichtsräte sollten deshalb die eigene Diversität kritisch beleuchten.

Vielfalt ist aber viel mehr als Männer und Frauen in Gremien zu haben.

Genau, deshalb haben wir in der Corporate Governance die Diskussion über Kompetenzprofile und Qualifikationsmatrizen für den Aufsichtsrat. Es geht darum, dass vielfältige Expertise und Perspektiven vertreten sein müssen, um Unternehmen langfristig strategisch zu begleiten. Das muss sich auch in der Besetzungspraxis widerspiegeln, die in vielen Fällen noch professioneller werden muss, damit möglichst verschiedene Perspektiven auch in die Gremien kommen.

Wie gelingt es, passende Kompetenzprofile zu finden? Ihre eigenen Kompetenzen schätzen Aufsichtsräte ja tendenziell eher größer ein, als sie sind – etwa bei ESG-Fähigkeiten.

Mein Rat ist, sich unterstützen zu lassen von professionellen Dienstleistern. Diese können die nötigen Kompetenzprofile erstellen. Wenn dann die nächsten Aufsichtsratsmandate besetzt werden, sollte gezielt nach diesen Profilen gesucht werden. Zudem helfen externe Evaluationen.

Wie kann ich als Aufsichtsrat Diversität voranbringen, wenn ich alleine dafür kämpfe oder es sogar Widerstände gibt?

Wenn es darum geht, im Aufsichtsrat eine Transformation auszulösen, ist die Rolle des oder der Aufsichtsratsvorsitzenden ganz wichtig. Sie muss eine offene Diskussionskultur fördern sowie sehr gut moderieren und Perspektiven aktiv reinholen können. Und zum anderen muss ich auch mikropolitisch vorgehen: Dinge in den Ausschüssen gut vorbereiten, diskutieren und sehen, dass ich mir mal Externe einlade, damit der Aufsichtsrat qualitativ hochwertige Entscheidungen treffen kann – auch wenn nicht alles an benötigter Expertise im Aufsichtsrat vorhanden ist.

4

Raus aus der Blase

Von internationaler Vernetzung profitieren

Die Herausforderungen und Chancen nachhaltiger Unternehmensführung machen nicht an Landesgrenzen halt. Während sich die Ausgestaltung der Corporate Governance in Deutschland stark an nationalen Vorgaben orientiert, zeigt ein Blick über den Tellerrand: Andere Wirtschaftsräume können wichtige Impulse geben, wenn sie etwa neue, dynamische Governance-Modelle etabliert haben.

Internationale Begegnungen und der Austausch mit Non-Executive-Board-Mitgliedern weltweit sind für Aufsichtsräte daher eine wesentliche Quelle für Inspiration, Wissenstransfer und strategische Weitsicht. Dieser Wert internationalen Austauschs ist unumstritten und doch fehlt es häufig an Systematik.



Daniela Mattheus
Aufsichtsrätin

„Ich persönlich schätze es sehr, über den Tellerrand zu schauen und herauszufinden, wie internationale Boards das Thema Nachhaltigkeit angehen. Diese rücken Chancen statt die Risiken in den Vordergrund.“

Strukturiertes Lernen statt sporadischer Austausch

Eine globalorientierte Mandatsausübung kann etwa bedeuten, aktiv an internationalen Corporate-Governance-Netzwerken teilzunehmen oder den Aufbau von Peer-to-Peer-Dialogen mit Non-Executive-Board-Mitgliedern weltweit mitzugestalten. Auf diesem Wege können Governance-Trends anderer Länder reflektiert und Nützliches für die eigene Arbeit adaptiert werden, damit der Blick über den Tellerrand kein „Nice-to-have“, sondern zunehmend ein strategischer Imperativ für die Aufsichtsratsarbeit der Zukunft wird.



WEITERKLICKEN

Wer als Aufsichtsrat oder Aufsichtsrätin gezielt von internationalen Entwicklungen und Nachhaltigkeitsexpertise profitieren möchte, kann sich in bestehenden Netzwerken engagieren. Zu den bedeutenden Organisationen und Plattformen gehören:

- [European Corporate Governance Institute \(ECGI\)](#) – Führendes Forschungsinstitut für Corporate Governance in Europa
- [Climate Governance Initiative \(CGI\)](#) – Globales Netzwerk für klimabezogene Corporate Governance-Fragen, unterstützt vom World Economic Forum
- [European Confederation of Directors' Associations \(ecoDa\)](#) – Europäische Plattform für Aufsichtsräte zur Förderung guter Governance-Praktiken

Re-Framing Regulations Zukunftsorientiert denken

Die Debatte über ESG-Regulatorik ist derzeit stark geprägt von Bedenken hinsichtlich der Bürokratiebelastung und potenziellen Wettbewerbsnachteilen.

Abschließend möchten wir uns deshalb mit einem Appell an Sie als Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte wenden: Nutzen Sie das Momentum dieses temporären Freiraums, um für ein „Re-Framing“ regulatorischer Vorschriften einzutreten. Wie in diesen Impulsen aufgezeigt, stecken zahlreiche strategische Implikationen in den Nachhaltigkeitsvorschriften. Es kann sich lohnen, das Zukunftspotenzial dieser Implikationen im Diskurs mit dem Unternehmen höher zu gewichten als den administrativen Aufwand, der anfangs notwendigerweise entsteht.



Daniela Weber-Rey
Aufsichtsrätin

„Regulierung darf nicht schrecken – sie ist ein Gestaltungsraum. Wer als Aufsichtsrat langfristige Wertschöpfung ernst nimmt, sollte ESG-Vorgaben nicht als bloße Pflicht verstehen, sondern als Impuls für verantwortungsvolle, zukunftsorientierte Unternehmensführung. Für Aufsichtsräte geht es um die Navigation der Trias Profit, People & Planet.“

Gestalten Sie ein Zukunftsbild „Beyond Compliance“

Als strategische Wächter mit stetigem Blick in die langfristige Zukunft können Sie daran erinnern, dass es ein „Beyond Compliance“ geben wird: Initial hohe Aufwände dürfen etablierten Prozessen weichen. Ergebnisse regulatorisch getriebener Prozesse dürfen nicht einfach reaktiv verwaltet, sondern müssen unbedingt mitsamt den implizierten Chancen in zentrale Zukunftsentscheidungen integriert werden. Darüber hinaus können Vorschriften und Initiativen für nachhaltiges Wirtschaften proaktiv mitgestaltet werden. Bringen Sie sich in die diversen Dialogformate und aktuellen Diskurse mit Ihren Standpunkten ein.

Gerade in einer Phase, in der Regulierungen öffentlich unter Druck geraten und Entlastungssignale dominieren, braucht es Aufsichtsräte, die mutig Position beziehen: für einen weiten Blick auf ESG-Vorgaben – nicht als Hürde, sondern als Hebel. Wer bereit ist, neue Narrative zu stärken und Nachhaltigkeit als Teil unternehmerischer Zukunftssicherung zu verstehen, übernimmt Verantwortung, die über formale Pflichten hinausgeht.

Welche Perspektiven sich für ein Zukunftsbild „Beyond Compliance“ konkret für Ihre Arbeit im Aufsichtsrat ergeben, haben wir zum Abschluss in einer Wiedervorlage auf der nächsten Seite für Sie zusammengefasst.

RE-FRAMING REGULATIONS IM AUFSICHTSRAT – PERSPEKTIVEN FÜR EIN ZUKUNFTSBILD „BEYOND COMPLIANCE“

- **Neue Narrative schaffen:** ESG-Vorgaben sind mehr als Pflichten. Sie können als Steuerungsinstrumente begriffen werden – für Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und ein vorausschauendes Risiko- und Chancenmanagement.
- **Sustainable Finance im Blick behalten – das große Ganze erkennen:** Regulatorik wirkt nicht nur intern. Sie bildet das Fundament für nachhaltige Finanzmärkte. Wer sich als Aufsichtsrat mit Kapitalmarktzugang, Versicherbarkeit oder Kreditwürdigkeit befasst, muss Nachhaltigkeit als systemischen Faktor einordnen – nicht als Nebenschauplatz.
- **Stakeholder-orientiert steuern:** Kapitalmärkte, Investoren und Aufsichtsbehörden fordern zunehmend den Nachweis nachhaltiger Governance. ESG-Daten beeinflussen längst den Zugang zu Kapital. Zudem nutzen Versicherungen sie zur Bewertung von Klima- und Transitionsrisiken. Und daneben gewinnen weitere Akteure an Bedeutung: Mitarbeitende, Kundschaft und NGOs erwarten von Unternehmen eine glaubwürdige Positionierung zu sozialen und ökologischen Fragen.
- **Wesentlichkeit ernst nehmen – Fokus statt Überforderung:** Das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit hilft, sich als Unternehmen auf das zu konzentrieren, was zählt: jene Themen, die finanziell wie materiell relevant sind – für den Geschäftserfolg ebenso wie für die ökologische Umwelt und Gesellschaft. Doppelte Wesentlichkeit ist Trendradar und Filter zugleich.

Autorinnen und Autoren

Ferdinand Fröhlich, Table.Briefings

Dietlind Weide, Berliner Institut für Governance & Leadership / Telenario Consulting

Dr. Philine Erfurt Sandhu, Berliner Institut für Governance & Leadership

Redaktion

Antje Sirleschtov, Table.Briefings

Katharina Nachbar, Berliner Institut für Governance & Leadership

Layout und Grafik

Jasmin Jochum, Shocking Grey

Katharina Nachbar, Berliner Institut für Governance & Leadership

Mitherausgeber



Kooperationspartner

Wir bedanken uns herzlich bei unseren Kooperationspartnern, der Stiftung Mercator und BDO, für die finanzielle Unterstützung, ohne die diese Praxispublikation nicht möglich geworden wäre.



Hinweis zum Redaktionsschluss: Stichtag für alle Inhalte in dieser Praxisbroschüre war der 15. April 2025.

Fotocredits: BIGL/Bernd Brundert (Portraits Philine Erfurt Sandhu), Raphael Krämer (Portrait Luis Hanemann), Copenhagen Business School (Portrait Andreas Rasche), thyssenkrupp (Portrait Ilse Henne), Trainconsulting (Portrait Ruth Seliger), Photoresque (Portrait Christian Klein), Wider Sense (Portrait Michael Seberich), Scholz & Friends (Portrait Norbert Taubken), CORRECTIV (Portrait Jeannette Gusko)

Rechtlicher Hinweis: Die in dieser Broschüre enthaltenen Informationen dienen allgemeinen Informationszwecken. Die Autorinnen und Autoren waren bei ihrer Erstellung um größtmögliche Sorgfalt bemüht, haften jedoch nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Angaben.

© 2025 Berliner Institut für Governance & Leadership e.V. und Table.Media

Über das Berliner Institut für Governance & Leadership

Das Berliner Institut für Governance & Leadership e.V. (BIGL) schafft ein Netzwerk aus engagierten Personen in Aufsichtsgremien und Corporate-Governance-Expert:innen, die sich für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung starkmachen. Wir sind ein unabhängiger Thinktank und entwickeln durch unsere Aktivitäten in den drei Säulen Forschung, Dialog und eine Akademie gute Governance systematisch weiter.

Aufsichtsratsmitglieder und Aktionär:innen verstehen wir dabei als Zukunftsgestalter:innen für den Dreiklang **Profit, People, Planet**, die Herausforderungen aktiv angehen. Über Angebote wie unsere mehrmonatige Fortbildung „[Good Sustainable Governance](#)“ machen wir Aufsichtsratsmitglieder fit für eine souveräne Steuerung und Überwachung der aktuellen Transformationsprozesse hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft.

Gegründet im März 2024 als gemeinnütziger Verein, sind wir als An-Institut mit der Berliner Hochschule für Wirtschaft und Recht assoziiert. Geleitet wird das Institut von Dr. Philine Erfurt Sandhu und Katarin Wagner.

Weiterführende Informationen unter: www.bigl.org

*Mehr Infos zu unserer
Nachhaltigkeitsfortbildung:*



Über Table.Briefings & ESG.Table

Table.Media ist ein unabhängiges Medienunternehmen, in dem hochspezialisierte Expertenredaktionen in Professional Briefings die entscheidenden Köpfe in Politik und Wirtschaft, Verwaltung und Verbänden, Wissenschaft und Bildung sowie NGOs und Gesellschaft informiert. Zu den Fachgebieten der Briefings zählen unter anderem Europapolitik, Sicherheitspolitik, China, Klima und Wissenschaftspolitik.

ESG.Table informiert seine Fachleserschaft mehrmals wöchentlich über aktuelle Regulatorik, Marktentwicklungen und Managementwissen im Bereich Nachhaltigkeit. Zur Leserschaft gehören die ESG-Verantwortlichen in Unternehmen und Verwaltung genauso wie Experten im Forschungs- und Beratungsbereich.

Mehr Infos und Inhalte unter: www.table.media

