

19. Jahrgang / Juni 2023 / Nr. 3

Aufsichtsrat

Fachinformation für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

aktuell

Das aktuelle Interview

Benedikt Kommenda spricht mit Thomas Schwab

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

Der Gesetzesentwurf zur Flexiblen Kapitalgesellschaft
Nachhaltigkeitsberichterstattung im Zuge der CSRD

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat

Die neuen im Aufsichtsrat und die fünfte Jahreszeit
Must-haves für die virtuelle Gremienkommunikation

Künstliche Intelligenz

„Mal etwas ganz Neues wagen“ – Gespräch mit Ralf Lauterbach
ChatGPT und künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz als Erfolgsfaktor bei Marktturbulenzen?

!PAROLI – Aufsichtsräte und künstliche Intelligenz

AufsichtsART® – Von der Kunst zur künstlichen Intelligenz

Das Offene Buch

Literaturreisenschau

Linde
www.lindeverlag.at

Clarissa-Diana de Grancy

AufsichtsART® – Das Offene Buch



© Ernst Stratzmann

Präsentation von Das Offene Buch, AufsichtsART® Frankfurt aM im Atelier von Mike Kuhlmann.

Das Offene Buch entspringt einer Roman- und Social-Media-Performance, die in der Pandemie-Zeit ihren Anfang nahm. Hier, ein Auszug aus dem Klappentext:

Sandwichposition war gestern. Heute schmiert sich Heidi ihre Stullen selbst. Womit sie nicht gerechnet hat: Als Sozialunternehmerin begegnen ihr die gleichen Mechanismen wie zu Konzernzeiten. Kreativität wird gehypt und doch heimlich belächelt. Wer gegen etwas ist, fällt raus. Wer klagt, ist ein Jammerlappen. Heidi findet das himmelschreiend. Zusammen mit der Corpus-Governance-Künstlerin Claire gründet sie den Auswein-Salon. Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Situation nicht länger beklagen wollen, finden hier Reben und Rat. Es hat sich ausgeweint. Céleste, Inhaber der aufstrebenden Multimediaagentur #tagDreams, entwickelt das Campaigning: Mit KI-Two soll kein Unternehmen mehr gezwungen sein, ohne besten Rat weiterzugehen, wenn es eng geworden ist oder Wege verlegt sind. Doch die Gründer

haben nicht mit den Schlafschafen gerechnet. Gerade noch rechtzeitig kommt Claire die Erweckungs-idee: Das Offene Buch.

Das Offene Buch will anstiften, mitzugestalten, diejenigen mitnehmen, die den Wandel wirklich wollen. Und tatsächlich, es gibt sie doch: echte Zukunftsgestalter. Täglich werden es mehr, bereit, AufsichtsART®, jene neue Wortschöpfung, mit Leben zu füllen. Claire ist pragmatisch. Alle sollen ein Geleitwort schreiben. Das geht schneller als ein zehnteitiger Beitrag. Challenge: ein Geleitwort für ein Buch, von dem es bislang nur den Titel auf dem Buchdeckel gibt. Wer hatte gesagt, dass ein Buch nur ein einziges Geleitwort haben darf?

„Innovation braucht die Meta-Ebene, der zeitgemäße Aufsichtsrat eine neue Denk-Kompetenz, schreibt einer der Aufsichtsräte.“ – „Die Fähigkeit, wie eine russische Puppe denken zu können“, erklärt eine Rätin, „... Fantasie und die Bereitschaft, das Unsichtbare sehen zu wollen“ – ein anderer. Der Legal Designer des Deutschen Corporate Governance Kodex diktiert sein Geleitwort kurzerhand beim Frühstück ein. Er hat den Begriff gegoogelt und gelangt zum Schluss: „AufsichtsART ist jedenfalls auf seine Art etwas NEUES.“⁽¹⁾

CUT

„Mach es Dir gut“, sagt er und reicht ihr das Buch. Sie öffnet es nicht. Stumm liegt es in ihrem Schoß, die blassen Hände wie zum Gebet über dem Buchdeckel gefaltet. „Ja, ich will“, sagt Claire. „Und wie sehr ich will.“ Sie nimmt ihre Sonnenbrille ab und sucht seinen Blick. Aber ich kann nicht. – Und Du? Er hatte noch nichts gesagt, schon wusste sie, wer er war. „Ich versuche, im Rahmen meiner Möglichkeiten zu agieren“, sagt Céleste und schaut über das Wasser. „Wohlvollend, umsichtig und nach meinen Interessen. Gestern, heute, morgen. Ich strebe nach Gelingen. Auf Basis von Können. Das geht nicht in jedem Moment. Oft lange gar nicht oder kaum. Dann versuche ich es anders.“ Jetzt schaut er Claire direkt ins Gesicht. – „Dir, liebe Heidi, wünsche ich heute viel Gutes.““]

GELEITWORT

Die deutsche Wirtschaft befindet sich gegenwärtig in der wohl schwierigsten Lage seit dem Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg. Bedenklich daran ist, dass momentan nicht einmal in der Welt der Vorstellungen und Visionen ein Weg erkennbar ist, wie dieses Land seine unzähligen vernachlässigten Baustellen mit den verfügbaren finanziellen, personellen und ideellen Mitteln zum Erfolg führen könnte.

Da die Situation in der Geschichte Deutschlands seit 1945 beispiellos ist, gibt es keine Patentrezepte, die die politische Führung oder die Wirtschaftselite aus der Schublade ziehen könnten, um damit in kurzer Zeit das Ruder zum Positiven herumzureißen. Es ist wie bei einer Schifffahrt im Nebel: Stillstand und behäbiges Auf-Sicht-Fahren können sich als ebenso tödlich erweisen wie besserwisserisches und ideologiegetriebenes Voranpreschen. Die einzig erfolgversprechende Strategie ist eine tabufreie Analyse der Lage, gefolgt von einer klaren Ziel-

(1) Edition CLAIREzine, Das Offene Buch – Zukunftsbuch | BETA-Version 0.2, Wien, Frankfurt aM, Wiesbaden, Herford, Berlin, Starnberg, KI (2023).

AufsichtsART® ist eine Initiative von Mag. Clarissa-Diana de Grancy, www.aufsichts.art, geschäftsführende Gesellschafterin und Gründerin der WOMEN'S BOARDWAY GmbH in Berlin.

definition: Wo liegen die Chancen für die Zukunft, welche Wege führen dahin und welche davon sind im konkreten Fall besonders erfolgversprechend? Wenn diese Fragen beantwortet und gangbare Wege ausgelotet sind, müssen mutige und kompetente Persönlichkeiten das Handeln begleiten, überwachen und wenn notwendig korrigieren. Dies gilt für Staaten ebenso wie für jene Unternehmen, die den Wohlstand erwirtschaften.

Es dürfte außer Zweifel stehen, dass der Schlüssel zur Bewältigung der krisenhaften Situation die Fähigkeit ist, neue, kreative Wege zu gehen („*sich neu zu erfinden*“) sowie Geschäftsmodelle ständig zu hinterfragen und an die sich verändernden Bedingungen anzupassen. Mit anderen Worten: Es gilt, auf allen Ebenen eine ausgeprägte Innovationskultur zu schaffen, ein innovatives Ökosystem, das viel mit dem kreativen Prozess in Kunst und Kultur gemeinsam hat: praktisches Ausprobieren, Ernstnehmen origineller Ansätze sowie Schaffung von Plattformen für individuelles und gemeinsames Brainstorming, zudem Erarbeitung kreativer Lösungen.

Besondere Bedeutung kommt bei dieser Aufgabe den einzelnen Unternehmen aller Branchen und Wirtschaftssektoren zu. Sie sind die tragende Säule der wirtschaftlichen Stabilität und der Sicherung des Wohlstands für alle. Und hier wird deutlich, dass den Aufsichtsräten und Beiräten der Unternehmen in den kommenden kritischen Jahren eine wachsende Verantwortung zufallen wird. In ihrer beratenden und prozesskontrollierenden Funktion sind sie gewichtige Innovationstreiber und Ideengeber bei der Überwindung von Trägheit, Stillstand und Abstieg.

Dreh- und Angelpunkt für Innovation im 21. Jahrhundert sind die großen Themenkomplexe der fortgeschrittenen Digitalisierung wie künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und autonome Systeme, eng verbunden mit den Jahrhundertaufgaben Nachhaltigkeit und Schutz unseres Lebensraums. Wer hier bei der Entwicklung und vor allem praktischen Anwendung die Nase vorn hat, wird auch auf den internationalen Märkten in den ersten Liegen mitspielen.

Diese Hightech-Speerspitze der Digitalisierung ist nicht einfach gleichzusetzen mit dem Einsatz digitaler Hard- und Software. Sie verlangt vielmehr auch eine Transformation des unternehmerischen Denkens in Richtung schnelle datenbasierte Entscheidungsfindung sowie kreatives Vordenken disruptiver Innovation bei Technologie, Businessmodell und Unternehmensorganisation. Nur so lassen sich die inneren und äußeren Aktivitätsfelder der Unternehmen transformieren und eine Ausweitung

Kurzbiografie

Sven Neumann ist Gründer und Inhaber des Thinktanks impacts4u sowie Spezialist für digitale Unternehmenstransformation im Mittelstand. Langjährige Erfahrung in und mit innovativen Unternehmen, Pioniergeist und Zukunftsorientierung befähigen ihn, kreative Ideen und Visionen konsequent in digitale Praxislösungen umzusetzen – und machen ihn zum gesuchten Begleiter und Sparringspartner von Start-ups und mittelständischen Unternehmen, die ihn als Veränderungsexperten und Zukunftsgestalter wahrnehmen.



der Businessmöglichkeiten, des Umsatzes und der Wertschöpfungsoptionen verwirklichen.

In diesem Rahmen werden Aufsichtsräte in den Unternehmen immer größere Bedeutung erlangen. Ihnen obliegt es, mit entsprechendem Know-how, Einfühlungsvermögen und strategischem Denken ein systematisches Innovationsmanagement zu etablieren, das zum Ziel hat, ein geistiges Umfeld für zukunftsweisende Erneuerung zu schaffen – ein auf alle Mitarbeiter ausstrahlendes Denken in Kategorien von stetiger Veränderung und Verbesserung. Voraussetzung dafür, dass Aufsichtsräte im Zeitalter von künstlicher Intelligenz & Co wertvolle Unternehmensbegleiter sein können, ist eine intensive Beschäftigung mit den Einsatzmöglichkeiten, -chancen und -risiken dieser Zukunftstechnologien.

Die idealen Aufsichtsratsmitglieder eines im absehbar schwierigen Wettbewerbsumfeld der Zukunft erfolgreichen Unternehmens werden Know-how-Träger und -Trägerinnen mit ausgewiesener Kompetenz im jeweiligen Branchensegment, in digitalem Denken und in der abteilungsübergreifenden Mitarbeiterführung sein. Leidenschaft für Innovation, der Wille zum Infragestellen des Bestehenden, Engagement für die Überwindung technischer und menschlicher Hindernisse sowie überdurchschnittliche Kommunikationsfähigkeiten sind zusätzlich erforderlich.

Sicherlich muss und kann nicht jeder Aufsichtsrat Experte oder Expertin auf jedem einzelnen Gebiet und jeder Ebene des Entscheidungsprozesses sein, und manche Aufgaben lassen sich ohne Zweifel delegieren. Allerdings sind fundierte Kenntnisse über die entscheidenden Zusammenhänge hinsichtlich der Anwendungsbedingungen sowie die Vor- und Nachteile des Einsatzes moderner digitaler Technologie und eine umfassende Wissensbasis auf allen branchenspezifischen Feldern unerlässlich, um die Erfolgsperspektiven für ein Unternehmen umfassend beurteilen zu können. Es geht dabei nicht nur um die Untersuchung der technischen und wirtschaftlichen Nützlichkeit von Anwendungsfunktionen und -szenarien, sondern (insbesondere bei Applikationen nach Art von *ChatGPT* etc) in wachsendem Maß

auch um die Überprüfung von Faktoren wie Rechtssicherheit und Regelkonformität.

Eines dürfte aus dem Gesagten deutlich werden: Einfacher wird die Aufgabe für den Aufsichtsrat der Zukunft nicht werden. Da Compliance- und Haftungsthemen immer mehr an Bedeutung gewinnen, steigen auch die rechtlichen Anforderungen an die Unternehmen und ihre Aufsichtsräte. Eine solche Position anzu-

nehmen, wird zunehmend Mut erfordern. Häufigere Zusammenkünfte und Sitzungen werden wohl zum Normal des künftigen Aufsichtsrats gehören. Und nicht zuletzt werden unorthodoxe Konzepte Eingang in die Beratungs- und Entscheidungsprozesse finden. Die Ideenwelt von *AufsichtsART*[®] könnte sich dafür als geistesverwandter Kreativitätsmotor erweisen.

Sven Neumann

Michael Barnert

Literaturreischaun



ZUR HAFTUNG VON ORGANMITGLIEDERN BEI EINER RESSORTVERTEILUNG

Johannes Feilmair und *Gabriel Straßer* erörtern in ihrem Beitrag in GesRZ 2023, 96, die Thematik der Ressortverteilung für die Geschäftsführung. Die Autoren gehen der Frage nach, unter welchen Umständen eine Ressortverteilung zulässig ist und welche Auswirkungen diese auf die Haftung von Geschäftsführern bzw Vorstandsmitgliedern hat.

Eingangs halten die Autoren zur (dispositiven) Bestimmung des § 21 Abs 1 GmbHG fest, dass im Rahmen der darin vorgesehenen Gesamtgeschäftsführung die Zustimmung aller Geschäftsführer bei sämtlichen Entscheidungen der Geschäftsführung erforderlich ist. Die Autoren erörtern, dass eine proaktive Zustimmung hierbei nicht vorausgesetzt wird, sondern es vielmehr ausreicht, wenn einer Geschäftsführungsmaßnahme nicht widersprochen wird. Im AktG besteht – wie von *Feilmair* und *Straßer* festgehalten – eine solche Regelung für die Geschäftsführung nicht. Wie von den Autoren ausgeführt, nimmt die herrschende Ansicht an, dass Gesamtgeschäftsführung dann vorliegt, wenn der Vorstand mehrgliedrig ausgestaltet ist.

Zur speziellen Thematik der Ressort- bzw Geschäftsverteilung erörtern *Feilmair* und *Straßer*, dass sich diese nach örtlichen und sachlichen Kriterien richten kann. Die Autoren führen aus, dass eine Ressortverteilung nach Unternehmensbereichen festgelegt werden kann und eigene Ressorts der kaufmännischen oder technischen Leitung, im Personalwesen oder in der Produktion denkbar sind. Wie von den Autoren erörtert, kann eine Ressortverteilung darüber hinaus auch funktional festgelegt werden, wobei *Feilmair* und *Straßer* anmerken, dass Kombinationen zweier verschiedener Organisationsmöglichkeiten ebenfalls denkbar sind. Die Autoren halten fest, dass gerade in größeren Aktiengesellschaften häufig CEO-Modelle auf-

treten und der Vorstandsvorsitzende das Spitzenmanagement auf hierarchisch übergeordneter Ebene leitet.

Zur Zuständigkeit bei der Ressortverteilung merken die Autoren an, dass das Gesetz die Frage, welches Organ für die Erlassung einer Ressortverteilung zuständig ist, nicht explizit regelt. Zur GmbH führen *Feilmair* und *Straßer* zustimmend aus, dass in der Literatur die Möglichkeit vertreten wird, eine Ressortverteilung durch Gesellschafterbeschluss vorzusehen. Die Autoren halten gleichzeitig fest, dass die Frage, ob Geschäftsführer selbst eine Ressortverteilung festlegen können, die ihre Verantwortlichkeit für fremde Ressorts reduziert, auch in der Literatur umstritten ist. Zur AG führen die Autoren aus, dass die Kompetenz zur Erlassung einer Geschäftsverteilung in der AG vorrangig bei der Hauptversammlung liege, Geschäftsverteilungen allerdings überwiegend durch den Aufsichtsrat beschlossen werden.

Im Anschluss gehen die Autoren auf die Thematik ein, dass auch eine Ressortverteilung keinen Ausschluss der Haftung für fremde Ressorts bewirkt. Allerdings wird durch eine wirksame Ressortverteilung und die hinsichtlich fremder Ressorts in diesem Fall bestehende Überwachungspflicht die Gesamtverantwortlichkeit der Geschäftsführung abgeschwächt. Verstärkte Überwachungspflichten bestehen in jedem Fall dann, wenn – wie von *Feilmair* und *Straßer* festgehalten – Missstände im Ressortbereich eines anderen Geschäftsführers bzw Vorstandsmitglieds erkennbar sind, zudem im Fall der Überwachung von Kardinalpflichten.

Für den Fall der Auslagerung der Haftung für bestimmte Geschäftsbereiche durch Gründung einer Tochtergesellschaft empfehlen die Autoren abschließend, dass diesfalls die Einflussnahme der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaft – zum Beispiel durch die Einführung einer Konzernrichtlinie oder Geschäftsordnung – klar geregelt wird.

Dr. Michael Barnert, LL.M.
ist Rechtsanwalt in Wien.