

Rudolf X. Ruter^{*)}

Zehn Fragen an den Wirtschaftsprüfer zur nachhaltigen Unternehmensführung

In den aktuellen Diskussionen um eine verantwortungsvolle Unternehmensführung ist das Thema „Nachhaltigkeit“ nicht mehr wegzudenken. Angesichts der jüngsten Skandale stellt sich neben den Medien auch die kritische Öffentlichkeit vermehrt die Frage, ob und wie die Entscheidungsträger im Unternehmen (Aufsichtsrat und Vorstand) sowie Wirtschaftsprüfer ihre Verantwortung gegenüber internen und externen Stakeholdern wahrnehmen.

„Nachhaltigkeit des Unternehmens ist Sache aller Verantwortungsträger.“

I. Einleitung

Transparente, verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung gewinnt einen immer höheren gesellschaftlichen Stellenwert. „Nachhaltigkeit wird dann [im Unternehmen] verankert, wenn sich die gesamte Führung eindeutig und klar hinter dieses Konzept stellt und auch in der täglichen Führung darauf achtet“ (H. Maucher, www.aknu.org). Der Aufsichtsrat ist bei der Vermittlung einer solchen Unternehmensausrichtung zwischen Eigentümer/Aktionär und Geschäftsleitung zugleich Garant und Wächter. Im Sinne eines „ehrbaren Kaufmanns“ sollte sich der Aufsichtsrat nicht nur auf seine formalrechtlichen Aufgaben und Pflichten beschränken, sondern sich persönlich durch direkte Fragen an die Geschäftsleitung davon überzeugen, ob diese ihrer unternehmerischen Verantwortung gerecht wird. „Gute Performance, nachhaltige Good Governance und Corporate Social Responsibility sind dabei die Eckpfeiler einer verantwortungsbewussten Wahrnehmung eines Aufsichtsmandats. Durch gute Gremientätigkeit prägt man entscheidend die Geschicke des Unternehmens. Eine hohe fachliche Expertise, Wertebewusstsein und Ethik sind damit keine lapidaren Anforderungen an einen Aufsichts- oder Beirat, sondern schlechthin eine ‚conditio sine qua non‘“ (A. Smend, www.aknu.org).

Laut Bukenberger (www.aknu.org) zeichnet sich gute und nachhaltige Unternehmensführung vor allem durch eine klare und langfristig ausgerichtete Strategie zum Wohle aller Stakeholder aus. „Dies wiederum erfordert verantwortlich handelnde Führungspersönlichkeiten mit Mut, Willenskraft und einem klaren Menschenverstand, welche in der Lage sind auch kurzfristigen Verlockungen und Modeerscheinungen zu widerstehen.“

Das aktive und verantwortungsvolle Aufsichtsratsmitglied wartet nicht, bis der Vorstand informiert und

holt Informationen nicht nur bei der Geschäftsleitung ein. Es befragt auch andere Personen aus dem Unternehmen (wie, z.B. Risikomanager, Leiter der Internen Revision, etc. – nach Abstimmung mit dem Vorstand) oder regelmäßig den Abschlussprüfer, wenn dieser an Aufsichtsratssitzungen teilnimmt.

Vor allem bei unklaren und außergewöhnlichen Vorgängen sollte der Aufsichtsrat unternehmensfremde Informationsquellen hinzuziehen. In der Praxis finden auch regelmäßig Besprechungen nur zwischen Aufsichtsrat (i.d.R. vertreten durch den Aufsichtsratsvorsitzenden) und dem Abschlussprüfer ohne Anwesenheit des Vorstands statt. Bei der Informationseinholung bzw. bei der Befragung durch den Aufsichtsrat empfiehlt sich grundsätzlich eine getrennte Befragung von Wirtschaftsprüfer und Vorstand und ein anschließender Abgleich der Antworten an.

II. Stellen Sie Ihr Geschäftsmodell stets auf den Prüfstand

Die Welt kämpft noch immer mit den Auswirkungen der größten Finanzkrise seit den 30er-Jahren. Einer Reihe von Geschäftsmodellen hat diese aktuelle Krise die Grundlage entzogen. Dies gilt insbesondere für Geschäftsmodelle, die sich auf die Verfügbarkeit günstiger Kredite und eine rapide Vermögenspreisinflation stützten, die durch die Krise von einem Tag auf den anderen verschwunden waren. Zu den Leittragenden zählte nicht nur die Vermögensverwaltungs- und Immobilienbranche, sondern ebenso Bereiche des Verbrauchermarkts. Gerade deswegen ist es fortwährend aber vor allem jetzt erforderlich, das bestehende Geschäftsmodell zu hinterfragen und gegebenenfalls auf das sich veränderte Geschäftsumfeld abzustimmen. Hierbei hat sich die verstärkte Integration von Nachhaltigkeit als Wachstumsfaktor bei einigen Unternehmen schon sehr positiv ausgewirkt.

^{*)} Rudolf X. Ruter, WP/StB, Partner bei Ernst & Young, Stuttgart, Leiter des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbach-Gesellschaft e.V.

III. Bisherige Ansatzpunkte für die Nachhaltigkeit in der Jahresabschlussprüfung

Die Berührungspunkte von Nachhaltigkeit in der Jahresabschlussprüfung sind vielfältig. Gesellschaft und Unternehmen werden mit den unterschiedlichsten Herausforderungen und Themen, z.B. Klimawandel oder steigende Energiepreise, konfrontiert. Neben dem Thema Nachhaltigkeit als Geschäftsmodell ergeben sich für die Abschlussprüfung aus Sicht der Lageberichterstattung (nach § 289 HGB bzw. § 315 HGB) folgende weitere wichtige Ansatzpunkte:

1. Analyse der Geschäftslage (§ 289 Abs. 1 Satz 3 HGB), z.B. Auswirkungen Energiepreise, Rohstoffknappheit, etc.
2. Risikomanagement und Darstellung der wesentlichen Chancen und Risiken (u.a. § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB), z.B. Auswirkungen des Emissionszertifikathandels, etc.
3. Analyse der für die Geschäftstätigkeit bedeutenden nicht-finanziellen Leistungsindikatoren (§ 289 Abs. 3 HGB), z.B. Kundenzufriedenheit, Mitarbeiter-Fluktuationsrate, etc. (vgl. IDW RH 1.007 als auch der DRS 15)

In welchem Umfang die Unternehmen zu berichten haben bzw. wie die Abschlussprüfer auf die gesetzlichen Anforderungen reagieren müssen, bleibt in der Praxis häufig noch unklar.

IV. Nachhaltiger Fragenkatalog

In der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats erläutert der Abschlussprüfer dem Aufsichtsrat die wesentlichen Ergebnisse der Abschlussprüfung und geht (hoffentlich) vertiefend auf die oben aufgeführten Aspekte ein, wobei der Aufsichtsrat dazu aufgerufen ist, ergänzend zu den Ausführungen des Abschlussprüfers selbst Fragen vorzubereiten. Spätestens jetzt sollte er diese Gelegenheit zur Diskussion des nachhaltigen Geschäftsmodells des Unternehmens nutzen. Zur Abgrenzung möglicher Fragenkomplexe kann der folgende Fragenkatalog dienen (s. dazu auch „Der Aufsichtsrat“ 03/2006, S. 2 ff.).

1. Entsprechen unsere operativen Geschäftsprozesse dem Grundgedanken der Nachhaltigkeit bzw. des nachhaltigen Wirtschaftens? Wie wird die Umsetzung von Nachhaltigkeit in die operativen Geschäftsprozesse sichergestellt? Wie wird unsere Nachhaltigkeitsleistung messbar gemacht, werden die richtigen nachhaltigen Erfolgsindikatoren (neudeutsch: Sustainable KPIs) in unserem Unternehmen erhoben, berichtet und gesteuert und welche müssen ergänzt werden?
2. Für eine Beurteilung unternehmerischen Handelns wird zunehmend die Frage laut, ob Unternehmen ökonomische, ökologische und soziale Aspekte der Geschäftstätigkeit in Einklang bringen oder nur auf Kosten der Gesellschaft existieren. Welchen Nachweis erbringt unser Unternehmen, dass es zum Nutzen der Gesellschaft und nicht auf ihre Kosten existiert? Wie hoch ist z.B. der standortbezogene und unternehmensweite CO₂-Fußabdruck unseres Unternehmens?

3. Was sind unsere Nachhaltigkeitsziele? Sehen Sie diese gefährdet bzw. besteht hier aus Ihrer Sicht derzeit ein Konflikt mit unserem laufenden Budget? Wo würden Sie unser Geschäftsmodell anpassen, um neue nachhaltige Geschäfts- und Produktchancen abzuleiten?
4. Was sind die fünf größten Nachhaltigkeitsrisiken für unser Unternehmen? Werden diese Risiken im Rahmen unseres Risikomanagementsystems aus Ihrer Sicht adäquat erfasst? Welche wesentlichen Geschäfts- und Kontrollrisiken wurden diesbezüglich festgestellt und im Prüfungsansatz berücksichtigt?
5. Ethik braucht Management und einen Ort in der Organisation. In welchen Dokumenten oder Richtlinien (z.B. Code of Conduct, Code of Ethics) ist das ethisch korrekte Verhalten der Mitarbeiter geregelt und wie werden diese intern und extern kommuniziert? Ist aus Ihrer Sicht die Form der Institutionalisierung und Kommunikation von ethischen Gesichtspunkten im Unternehmen ausreichend? Wie bewerten Sie unser Compliance System?
6. Welche Empfehlungen bezüglich der Verbesserung des nachhaltigen Wirtschaftens hat der Abschlussprüfer im Management Letter für die Geschäftsleitung bereits eröffnet?
7. „Walk the talk“ – inwiefern stimmt die Außendarstellung mit dem Geschäftsalltag des Unternehmens überein und wie kann diese Aussage qualitativ belegt werden?
8. Wo werden in unserem Geschäftsbericht die folgenden Nachhaltigkeitsthemen dokumentiert: Chancengleichheit, Diversity Management, Identifizierung von relevanten Anspruchsgruppen, Klima- und demografischer Wandel, Product Carbon Footprint, Wasser, Energieeffizienz, Ressourceneinsparung, etc.?
9. Wie schätzen Sie die Qualität unseres Nachhaltigkeitsberichts, der zugrunde liegenden Prozesse und Kontrollen im Vergleich zu anderen Unternehmen ein? Welche Indikatoren machen Sie hierfür geltend?
10. Welche ökologischen, sozialen und ethischen Kriterien wurden bei der Auftragsvergabe an den Wirtschaftsprüfer berücksichtigt? Ist Ihre Prüfungsgesellschaft Mitglied im UN Global Compact? Veröffentlichen Sie selbst einen Nachhaltigkeitsbericht (für Ernst & Young siehe unter www.de.ey.com/cr)?

V. Fazit

Aufsichtsräte, die durch eine gezielte Befragung der Unternehmensleitung hinsichtlich ihrer unternehmerischen Verantwortung dazu beitragen, dass ihr Unternehmen langfristig nachhaltig wirtschaftet, schützen ihr Unternehmen nicht nur vor Reputationsrisiken, sondern tragen dazu bei, dass ihr Unternehmen seine Nachhaltigkeitsaktivitäten als Ursprung von Chancen und Innovationen wahrnimmt und sich dadurch langfristig Wettbewerbsvorteile sichert.