

Rudolf X. Ruter^{*)}

Zehn Fragen zur Nachhaltigkeit

– Fragenkatalog für ehrbare Aufsichtsräte –

Ehrbare Aufsichtsräte, die durch eine gezielte Befragung der Unternehmensleitung hinsichtlich ihrer persönlichen 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.

„Die Kontrollfunktion des Aufsichtsrats erfordert ein aktives (Nach-) Fragen.“

I. Der ehrbare Aufsichtsrat

Was ist ein ehrbarer Aufsichtsrat? In Anlehnung an eine Definition von Klink zum „Ehrbaren Kaufmann“ könnte man diesen wie folgt beschreiben: Der „ehrbare Aufsichtsrat“ sieht Moral und Wirtschaftlichkeit nicht als Gegensatz, sondern als Bedingung. Wirtschaftlichkeit bedeutet das Schaffen nachhaltiger Werte. Das Handeln von Unternehmer/innen steht im Einklang mit der Gesellschaft und erfordert neben wirtschaftlichem Fachwissen und der Ausprägung einer verantwortlichen Persönlichkeit eine umfangreiche humanistische Bildung. Konkreter formuliert lassen sich folgende Parameter anführen: Ehrlichkeit, Vorsicht, Vertrauen schaffen, Wahrung von Geschäftsgeheimnissen, Wagemut im richtigen Moment, Friedensliebe, Ernsthaftigkeit, Höflichkeit, Klugheit, Ordnung, gute Erscheinung und nicht zuletzt eine gute Erziehung.

II. Persönliche Haftung

Ein ganz wesentlicher Parameter bleibt in dieser Definition aber unerwähnt: die persönliche Haftung. Diese Selbstverständlichkeit wird allerdings von vielen mit der Begründung auf Freiheit umgangen. „Wer den Nutzen hat, muss auch den Schaden tragen“ hat W. Eucken formuliert. Er begründete diese Maxime so: „Haftung ist nicht nur eine Voraussetzung für die Wirtschaftsordnung des Wettbewerbs, sondern überhaupt für eine Gesellschaftsordnung, in der Freiheit und Selbstverantwortung herrschen.“

Für einen ehrbaren Aufsichtsrat ist es selbstverständlich, dass er seine persönliche Haftung für Pflichtverletzungen im Rahmen seiner Verantwortung und seines Handelns akzeptiert – auch wenn es dafür nur begrenzte konkrete gesetzliche Grundlagen gibt. Bezogen auf einen ehrbaren Aufsichtsrat bedeutet dies, dass er sich in der Rolle des Verantwortungsträgers versteht und Bereitschaft zur Evaluation und Beurteilung durch andere zeigt (Ziffer 5.6 DCGK).

III. Voraussetzungen für Aufsichtsräte

1. Nachhaltigkeit

Nachhaltige Unternehmensführung kann nur mit zukunftsfähigem Führungsverhalten erreicht werden. Dazu gehört u.a., dass die Führungskraft genauso wie das einzelne Mitglied des Aufsichtsrats mit seinem Verhalten und seinen Entscheidungen die Zukunft des Unternehmens fördert und stärkt. Entscheidungen sollen nur auf der Basis einer Reflexion von vereinbarten Werten zum Erhalt des Unternehmens unter Berücksichtigung gegenwärtiger und zukünftiger Risiken getroffen werden.

2. Selbstständigkeit

In jeder Aufsichtsratssitzung erläutert der Vorstand dem Aufsichtsrat die wesentlichen Informationen über das Unternehmen und geht (hoffentlich) vertiefend auf die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens ein, wobei der Aufsichtsrat dazu aufgerufen ist, ergänzend und unabhängig wie selbstständig Fragen vorzubereiten und zu stellen, um durch eine umfassende Informationsversorgung die eigene Unternehmensüberwachung kontinuierlich zu verbessern. Der Aufsichtsrat sollte diese Gelegenheit zur Diskussion nutzen.

3. Unabhängigkeit

Unabhängigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur das Nichtvorhandensein einer geschäftlichen oder persönlichen Beziehung des Aufsichtsrats zu der Gesellschaft oder deren Vorstand (Ziffer 5.4.2 DCGK), sondern bedeutet vor allem die Fähigkeit zur Reflexion, des Überdenkens und Unterbrechens und Unabhängigkeit bedeutet mehr geistige Freiheit.

4. Aufsicht durch Fragen!

Die Kontrollfunktion des Aufsichtsrats im Sinne eines „Checks-and-Balances-Prinzips“ als ein wesentlicher Eckpfeiler im deutschen Corporate Governance System erfordert ein aktives (Nach-) Fragen! Der Aufsichtsrat hat den Vorstand zu kontrollieren und gegebenenfalls zum Wohle der Gesellschaft seine Zustimmung zu Geschäften zu verweigern. Dazu muss der Aufsichtsrat die

^{*)} Rudolf X. Ruter, Diplom-Ökonom, WP/StB, Corporate Governance Consulting, Mitglied des Beirats der Financial Experts Association e.V.

gleichen fachlichen und persönlichen Voraussetzungen wie die Geschäftsleitung mitbringen, damit er „in Augenhöhe“ die Entscheidungsgrundlagen und –auswirkungen aufnehmen, und durch Fragen verstehen und selbstständig beurteilen kann.

IV. Nachhaltiger Fragenkatalog

Der folgende Fragenkatalog soll insbesondere jüngeren bzw. neu berufenen Mitgliedern eines Aufsichtsrats dienen. Ältere bzw. erfahrene Mitglieder des Kontrollgremiums kennen (hoffentlich) die spezifischen Antworten auf diese Fragen aus der bisherigen Wahrnehmung ihrer Überwachungsverantwortung.

1. Gemeinsames Verständnis

Haben unsere (Haupt-) Aktionäre und der Aufsichtsrat zusammen mit dem Vorstand das gleiche Verständnis von Nachhaltigkeit? Wie lautet unser Verständnis der Nachhaltigkeit? Welche Maßnahmen hat unser Unternehmen im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltige Entwicklung bereits umgesetzt?

2. Schwerpunkte des „Nachhaltigkeitsmanagements“

Entwickeln wir neue Strategien für das Kerngeschäft, erfolgen die Entwicklung der Geschäftsstrategie und der Nachhaltigkeitsstrategie weitgehend in einem integrierten Prozess oder zielt unsere Nachhaltigkeitsmanagement vorrangig auf das Absichern der Geschäftstätigkeit im Sinne des Reputations- und Risikomanagements, der Einhaltung von Normen etc. ab?

3. Nachhaltigkeit im Unternehmensleitbild

Wie ist unser Selbstverständnis als „ehrbarer Kaufmann“? Wie definieren wir unsere „unternehmerischen Tugenden“? Gibt es ein formalisiertes Wertemanagement? Gibt es einen „Ethik-Beauftragten“? „Walk the talk“ - inwiefern stimmt die Außendarstellung mit dem Geschäftsalltag des Unternehmens überein und wie kann diese Aussage qualitativ belegt werden? Ist unser Personalmanagementkonzept und sind unsere Führungskräfte zukunftsfähig?

4. Nachhaltigkeitsorientierung der Governance

Ethik braucht Management und einen Ort in der Organisation. In welchen Dokumenten oder Richtlinien (z.B. Code of Conduct, Code of Ethics, Leitfaden für verantwortliches Handeln) ist das ethisch korrekte Verhalten der Mitarbeiter geregelt und wie werden diese intern und extern kommuniziert? Ist die Form der Institutionalisierung und Kommunikation von ethischen Gesichtspunkten im Unternehmen ausreichend? Sind die verschiedenen Verhaltens- und Managementrichtlinien aufeinander abgestimmt? Ist unser Compliance System hierfür ausreichend? Wie ist unser Nachhaltigkeitsrat bzw. unsere Nachhaltigkeitsabteilung in die Gesamtprozesse eingebunden?

5. Nachhaltigkeitsziele

Für eine Beurteilung unternehmerischen Handelns ist auch die Antwort auf die Frage bedeutsam, ob Unternehmen neben ethischen und moralischen Aspekten auch 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? Sind unsere Logistik- und Produktionsprozesse nachhaltig?

6. Nachhaltigkeit als wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie

Bekannt sich unser Strategieausschuss zur Nachhaltigkeit? Entsprechen unsere operativen Geschäftsprozesse dem Grundgedanken der Nachhaltigkeit bzw. des nachhaltigen Wirtschaftens und unseren Nachhaltigkeitszielen? Wie wird die Umsetzung von Nachhaltigkeit in die operativen Geschäftsprozesse sichergestellt? Wie wird unsere Nachhaltigkeitsleistung messbar gemacht, werden die richtigen nachhaltigen Erfolgsindikatoren („Sustainable KPI“) in unserem Unternehmen erhoben, berichtet und gesteuert und welche müssen ergänzt werden?

7. Strategische Produkt- und Marktziele

Sind unsere strategischen Nachhaltigkeitsziele gefährdet bzw. besteht derzeit ein Konflikt mit unserem laufenden Budget? Welche Rahmenbedingungen passen derzeit nicht zu unseren Visionen bezüglich nachhaltigem Wirtschaften? Wo muss unser Geschäftsmodell angepasst werden, um neue nachhaltige Geschäfts- und Produktchancen abzuleiten?

8. Reputations- und Risikomanagement

Was ist aus Ertragssicht das akzeptierte Risikoniveau unseres Unternehmens? Was sind die fünf größten Nachhaltigkeitsrisiken für unser Unternehmen? Werden diese Risiken im Rahmen unseres geschäftsorientierten Risikomanagementsystems adäquat erfasst? Welche Maßnahmen zur Steuerung (Risikovermeidung, -minimierung oder -kompensation) können/müssen eingeleitet werden? Welche wesentlichen Geschäfts- und Kontrollrisiken wurden diesbezüglich festgestellt und im Prüfungsansatz des externen Wirtschaftsprüfers und der Internen Revision berücksichtigt? Benötigen wir einen dezierten Risikoausschuss bzw. wie ist das Risiko in die Arbeit unseres Strategieausschusses integriert?

9. Externe Verpflichtungen und externe Mitarbeit

Wo sind wir bereits entsprechende verbindliche Verpflichtungen eingegangen (z.B. UN Global Compact, Deutscher Nachhaltigkeits-Kodex-Projekt, Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft, etc.) bzw. in welchen Initiativen arbeiten Vertreter unseres Unternehmens aktiv mit?

10. Nachhaltigkeitsberichtserstattung

Wo werden in unserem Geschäftsbericht Nachhaltigkeits-themen dokumentiert: Chancengleichheit, Diversity Management, Identifizierung von relevanten Anspruchsgruppen, Klima- und demografischer Wandel, Product Carbon Footprint, Wasser, Energieeffizienz, Ressourceneinsparung? Wie schätzen wir die Qualität der Berichterstattung unseres Nachhaltigkeitsberichtes, der zugrunde liegenden Prozesse und Kontrollen im Vergleich zu anderen Unternehmen ein? Lassen wir unsere Nachhaltigkeits-Berichterstattung extern prüfen? Wie weit sind unsere Bemühungen eines in diesem Sinne „integrated Reporting“ fortgeschritten?

V. Fazit

Aufsichtsräte als Kontrollorgan des Unternehmens bestimmen nicht nur die Richtung des Unternehmens, sondern auch die Art und Weise, wie es sich in diese Richtung bewegt. Gerade deswegen ist es erforderlich, das bestehende Geschäftsmodell und die Licence-to-operate zu hinterfragen und auf das sich verändernde Geschäftsumfeld abzustimmen. Hierbei hat sich die verstärkte Integration von Nachhaltigkeit als Wachstumsfaktor bei einigen Unternehmen schon sehr positiv ausgewirkt.