

19. Jahrgang / Dezember 2023 / Nr. 6

Aufsichtsrat

Fachinformation für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

aktuell

Das aktuelle Interview

Benedikt Kommenda spricht mit Alina Czerny

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat

Zur Vergabe von Abschluss- und Sonderprüfungen

Rechtsprechung

Eingreifen in die Geschäftsführung des Vorstands

Dos and Dont's im Aufsichtsrat

Von der Kunst, einen Aufsichtsrat zu bauen

Der Aufsichtsrat und Innovation

Tugendwaage zwischen Mangel und Überschuss

!PAROLi – Aufsichtsräte und Nachhaltigkeit

WAPPP – Das globale Netzwerk für Good Governance

AufsichtsART®

Angezettelt & Geclaird

Das Offene Buch

Literaturreisenschau

Büchergold

6. EINE KLEINE ORIENTIERUNG – DIE TUGENDWAAGE ZWISCHEN MANGEL UND ÜBERSCHUSS

Im Folgenden finden sich als kleine Orientierung und Hilfe einige erstrebenswerte Tugenden insbesondere für Aufsichtsräte, die in einer konkreten Mangel-Überschuss-Situation Orientierung geben können:

- Zwischen Mangel und Überschuss kann *Tugend* helfen.
- Zwischen Korruption und Legalität kann *Integrität* helfen.
- Zwischen Unvernunft und Verurteilung kann *Einsicht* helfen.
- Zwischen Egoismus und Ermutigung kann *Liebe* helfen.
- Zwischen Vernachlässigung und Bewunderung kann *Respekt* helfen.
- Zwischen Stolz und Herabsetzung kann *Menschlichkeit* helfen.
- Zwischen Faulheit und Arbeitssucht kann *Sorgfalt* helfen.

- Zwischen Ausschweifung und Rigorosität kann *Maßigung* helfen.
- Zwischen Feigheit und Tollkühnheit kann *Mut* helfen.

Der Aufsichtsrat ist der oberste Wächter der Werte und der Ethik des Unternehmens. „*Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser.*“ In diesem Sinne kommt dem Aufsichtsrat als oberste Überwachungsinstanz eines Unternehmens eine besondere Rolle zu. Leider können dabei nicht alle Entscheidungen auf einer 100%igen Informationsbasis und Sicherheit getroffen werden. Oft sind Situationen eher nebulös und von zu viel Mangel oder Überschuss beeinflusst. Hier bietet die Tugendwaage dem Aufsichtsrat zwischen Mangel und Überschuss wichtige Aspekte ethischer Entscheidungsfindung und moralischer Entwicklung. Die Tugendwaage erinnert uns daran, dass wir ständig daran arbeiten müssen, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen verschiedenen Tugenden in unserem Leben zu finden, um ein moralisch erfülltes und ethisch verantwortungsvolles Leben zu führen.

Sven Neumann

!PAROL; – Aufsichtsräte und Nachhaltigkeit

Jahrzehntlang hatte die Führungsebene der Unternehmen bei ihren Entscheidungen in erster Linie den finanziellen Unternehmenserfolg im Blick zu haben. Insbesondere seit dem neuen Jahrtausend treten aber Gesichtspunkte in den Vordergrund, die sich aus grundlegenden ethischen Überlegungen ergeben und den Erhalt der Umwelt sowie eine sozial verträgliche Wertschöpfung zum Ziel haben. Der Faktor Nachhaltigkeit nimmt dabei die zentrale Position ein. Im Zeitalter der ESG-Richtlinien ist eine rein auf Gewinnoptimierung gerichtete Unternehmensstrategie nicht mehr vermittelbar. Nachhaltigkeit tritt nicht mehr nur als einer unter vielen Entscheidungsfaktoren auf, sondern ist – spätestens seit Verkündung der Grundsatzserklärungen des deutschen Lieferkettengesetzes (LkSG) – zum dominierenden Gradmesser verantwortungsvollen unternehmerischen Wirtschaftens geworden.

1. PRO UND CONTRA

Pro

Nachhaltigkeit als unternehmenskritischer Faktor: Nicht nur aus regulatorischen, sondern auch aus Gründen der Zukunftsfähigkeit ist eine intelligente Nachhaltigkeitsstrategie für moderne Unternehmen unverzichtbar.

Das aktuelle Regulierungsumfeld erzwingt eine Berücksichtigung der gesetzlichen Rahmenbedingungen (zB der ESG-Richtlinien mit deren Auswirkungen auf die Investitionstätigkeit) in Sachen Nachhaltigkeit. Gleichzeitig lassen sich damit aber auch die Außenwirkung und das allgemeine Image des Unternehmens verbessern, was das Employer Branding unterstützt und sich positiv auf die Geschäftserfolge auswirken wird.

Contra

Umwelt- und Nachhaltigkeitsregulierungen tragen derzeit massiv zur Bürokratisierung der Geschäftsprozesse bei, entfalten dabei innovationshemmende Wirkung und bedrohen die Wettbewerbsfähigkeit. Es besteht die Gefahr, dass realitätsfremde Vorschriften und ausufernde Berichtspflichten – siehe LkSG – die Unternehmen lähmen.



Sven Neumann ist Geschäftsführer von impacts4u und Qualifizierter Aufsichtsrat by Deutsche Borse AG.

Pro

Contra

Ethische Begründung von Nachhaltigkeitsstrategien: Einhaltung der Menschenrechte, faire Entlohnung, humane Arbeitsverhältnisse sowie die Befolgung von Umwelt- und Klimastandards müssen Bestandteil aller Unternehmensprozesse und -aktivitäten werden.

Nicht nur gemäß der in regulatorischen Richtlinien verankerten, allgemein ethischen Überlegungen ist es im eigenen Interesse der Unternehmen, Nachhaltigkeitsstrategien umzusetzen. Die Erwartungen von Kunden und Stakeholdern, gesellschaftliche Veränderungen sowie Auswirkungen von Umwelt- und Klimaentwicklungen werden auch zu einem entscheidenden Gesichtspunkt des Risikomanagements.

Es besteht die Gefahr, dass gesellschaftlicher, politischer und regulatorischer Druck eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung bremsen. Bei aller ethischen Orientierung gilt es, die ökonomische Überlebensfähigkeit und Erfolgsorientierung des Betriebs zu sichern.

Verantwortung des Aufsichtsrats: Bei der Verwirklichung einer adäquaten, auch wirtschaftlich vertretbaren Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien kommt dem Aufsichtsrat eine wichtige Funktion zu.

Das Einfordern einer Unternehmensstrategie, die den Erfolg langfristig („nachhaltig“!) sichert, ist eine der wichtigsten Aufgaben der Aufsichtsräte. Da Nachhaltigkeitsaspekte mehr und mehr selbst zu unternehmenskritischen Faktoren werden, ist es unverzichtbar, dass Aufsichtsräte mit entsprechendem Know-how in die diesbezüglichen Aktivitäten einbezogen werden.

Die Gesetzgebung nimmt bei unternehmenskritischen Gesichtspunkten der Geschäftsaktivitäten in erster Linie den Vorstand in die Pflicht. Zwar muss der Aufsichtsrat seine Überwachungspflicht erfüllen, eine eigene „Richtlinienkompetenz“ abseits der allgemeinen Haftungspflichten lässt sich daraus jedoch nicht direkt ableiten.

Unternehmensweite Verankerung eines Nachhaltigkeitsbewusstseins: Die Einhaltung sozialer, ökologischer und humanitärer Leitlinien muss unter intensiver Begleitung durch den Aufsichtsrat in die Unternehmens-DNA eingewoben werden.

Top-down-Vorgaben des Unternehmensmanagements sind auf Dauer keine Garantie für eine effiziente Nachhaltigkeitsstrategie. Nur wenn die gesamte Belegschaft ein wachsames Auge auf die damit zusammenhängenden Faktoren hat, kann ein entsprechendes Bewusstsein im Unternehmen Fuß fassen. Ein kompetenter Aufsichtsrat ist hier gefragt, um für Augenmaß und Sensibilität zu sorgen. Allerdings: Nur bei einer messbaren Überwachung der Folgen solcher Strategien – insbesondere durch den Aufsichtsrat – lassen sich negative Auswirkungen auf den Geschäftserfolg minimieren.

Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien kann Übereifer von Mitarbeitern Sand in die Geschäftsprozesse bringen.

2. FAZIT

Ohne eine effiziente Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Unternehmens- und Entscheidungsprozessen ist eine zeitgemäße Geschäftstätigkeit schon heute – und erst recht in der Zukunft – nicht mehr vorstellbar. Allerdings müssen die zu treffenden Maßnahmen mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit angemessen sein; denn bei allem Verständnis für die Integration ethischer Vorgaben in das ökonomische Handeln muss die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bewahrt und der Geschäftserfolg gesichert bleiben.

Bei diesem schwierigen Balanceakt ist ein Aufsichtsrat mit entsprechend hoher Kompetenz von großer Bedeutung. Er sollte entsprechende Maßnahmen mitentwickeln und deren

Umsetzung professionell begleiten. Auch im Sinne der Außenwirkung lohnt sich dieses Engagement: Dass eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie gesellschaftsweit beachtet und gehrt wird, macht die Verleihung des *Deutschen Nachhaltigkeitspreises* (DNP) deutlich, die im November 2023 zum 16. Mal erfolgte.

Zu den zahlreichen Unternehmen, die laut Jury „besonders wirksame, beispielhafte Beiträge zur Transformation geleistet, damit Vorbildcharakter erworben und richtige Signale in ihrer Branche und darüber hinaus gesendet haben“, gehören so unterschiedliche Betriebe wie das IT-Beratungsunternehmen *Green IT Solution GmbH*, die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) AöR, der Medizintechnikspezialist *Siemens Healthineers AG*, der Onlineshop *Avocado Store GmbH* oder der Hersteller von Sanitärtechnik *Hansgrohe SE*.