

Nachhaltigkeit ist Pflicht und Kür im Aufsichtsrat zugleich



Dr. Heike R. Dahlmann, IMTEI – Strategie- und Managementberatung

Nachhaltigkeit ist für Unternehmen nicht erst seit der Einführung des Begriffs CSR (Corporate Social Responsibility) und der EU-weiten Prüf- und Berichtspflicht ein Thema. Obwohl uneingeschränkt Einigkeit über ihre Wichtigkeit und Sinnhaftigkeit besteht, wurde Nachhaltigkeit aber nicht immer automatisch als primärer und unverzichtbarer Bestandteil in gute Unternehmensführung integriert. Im Gegenteil, neben den dringenden Angelegenheiten des laufenden Geschäfts wurde die Befassung mit diesem Thema oft als zusätzliche Aufgabe angesehen. Dazu hat beigetragen, dass das Thema CSR überwiegend aus dem Blickwinkel von Risiken, Kontrolle und Haftung betrachtet wurde. Das ist richtig und unverzichtbar, mit einem ganzheitlichen Ansatz verbunden bedeuten und ermöglichen CSR und die dazugehörige Berichterstattung jedoch viel mehr. Nachhaltiges Denken – im Sinne des Dreiklangs aus ökologischen Standards, sozialen Werten und ökonomischen Interessen – bietet für Unternehmen große Chancen, ebenso wie die Nichtachtung desselben schon primär große Risiken bewirken kann. Die Spanne erstreckt sich durchaus von der Motivation der Mitarbeiter vor Ort und der Vertiefung der unmittelbaren Kunden- und Lieferantenbeziehungen über möglicherweise globales Produktmarketing und das generelle Image bis hin zu den oft anonymen Investoren. Nachhaltiges Wirtschaften in allen Unternehmensbereichen ist demnach keine kleine Nebensache, sondern letztlich die Basis aller langfristig erfolgreichen Strategien. Also einmal mehr auch Sache eines Aufsichtsrats.

I. Authentisch Verantwortung übernehmen und Nachhaltigkeit leben

Die primär abstrakten Themen der Nachhaltigkeit sollen hier für die Akteure durch gezielte Fragestellungen etwas konkreter gemacht werden als es üblicherweise in der großen Zusammenschau und in der CSR-Richtlinie geschieht. Schließlich ist es wünschenswert, dass Nachhaltigkeit eben nicht abstrakt bleibt, sondern von allen Beteiligten in der Firma bewusst gelebt und in den jeweiligen Aufgaben umgesetzt wird. In der Führungsebene bedeutet das, nicht nur Vorbild zu sein, sondern auch, dass vom Vorstand als operativ handelndem Organ und dem überwachenden Aufsichtsrat immer wieder die Strategie und die entsprechenden Vorgaben insgesamt auf Nachhaltigkeit geprüft werden. Konkret führt dies dazu, dass zunächst in den grundsätzlichen und

klassischen Themen beispielsweise Fragen wie die nachfolgenden erörtert werden:

- Ist unser betriebswirtschaftliches Ergebnis auch im Sinne der Nachhaltigkeit vertretbar, d.h. werden die Bedürfnisse und Ansprüche anderer Player (wie Zwischenhändler, Mitarbeitende, u.Ä.) berücksichtigt?
- Hält unser Angebot oder Produkt in der Herstellung, der Ausführung und im Verkauf kritischen Nachfragen bezüglich Umweltsstandards und Energieeffizienz, Langlebigkeit, Qualität und Vertrauenswürdigkeit usw. stand?
- Entspricht unser Marketing und unsere Außendarstellung unseren allgemein akzeptierten Normen und Werten und werden diese auch von einer breiten Bevölkerungsmehrheit getragen?

INHALT

- I. Authentisch Verantwortung übernehmen und Nachhaltigkeit leben
- II. Nachhaltige Strategien als Ausgleich konkurrierender Interessen der verschiedenen Stakeholder
- III. Der divers besetzte Aufsichtsrat als Nachhaltigkeitsförderer
- IV. Fazit

Keyword

Nachhaltigkeit

- Beruht unsere interne Kommunikation ebenfalls auf einem Leitbild, das unsere unternehmensinternen Werte gut abbildet und optimalerweise gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet wurde?
- Baut unsere Personalentwicklung auf langfristigen Zielen auf, die gleichermaßen die Belange der Mitarbeiter wie des Unterneh-

mens im Blick haben und beide Seiten zufrieden stellen?

Daneben bleiben noch zahlreiche weitere Aspekte, die es wert sind, einer Nachhaltigkeitsprüfung unterzogen zu werden. Hier spielen naturgemäß viele unternehmensspezifische Faktoren eine Rolle, aber einige allgemeingültige Überlegungen sollen doch herausgestellt werden:

- Haben wir uns den Fragen der Diversität und des Genders in unserer Belegschaft und vor allem bei der Besetzung von Führungspositionen gestellt? Setzen wir entsprechende Vorbilder ein und haben wir Rollenmodelle?
- Entsprechen unsere Arbeitsplätze in ihrer zeitlichen, räumlichen und prozessualen Ausgestaltung modernen und nachhaltigen Anforderungen?
- Funktionieren unsere Compliance-Rahmenbedingungen sinnvoll und erfolgreich?
- Reagieren wir auf die großen Herausforderungen unserer Zeit, insbesondere die Generation Y und die digitale Transformation mit Industrie 4.0 und künstlicher Intelligenz, mit nachhaltigen Ideen?
- Und nicht zuletzt: Bilden unsere Unternehmenskultur und unser Führungsstil unsere langfristigen und nachhaltigen Ziele auch ab? Haben wir entsprechende Standards in unserer Corporate Governance?

II. Nachhaltige Strategien als Ausgleich konkurrierender Interessen der verschiedenen Stakeholder

Für den Aufsichtsrat zeichnen sich neben der Prüfung der Nachhaltigkeit des operativen Geschäfts jedoch noch weitere wichtige Aufgabenstellungen ab:

Zum einen trägt auch der Aufsichtsrat im Unternehmensinteresse dafür Sor-

ge, dass die verschiedenen aktuellen und/oder zukünftigen Stakeholder – von Investoren über Kunden und Mitarbeiter bis zur Öffentlichkeit – die gewählte Strategie unterstützen. Diese Unterstützung ist mit einer gut durchdachten, dem Unternehmen entsprechenden, nachhaltigen Strategie in der Regel sehr viel besser zu erreichen. Unter Berücksichtigung der Besonderheit, dass für jedes Unternehmen nur eine individuelle, unternehmenstypische Nachhaltigkeitslösung von den Stakeholdern als nachvollziehbar, zweckmäßig und damit als „echt“ wahrgenommen wird, kommt an dieser Stelle dem CSR-Bericht herausragende Bedeutung zu.

Zum anderen wird der Aufsichtsrat sich im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensstrategie ebenfalls mit der Frage auseinandersetzen, in welchem Verhältnis beispielsweise die Wünsche von Investoren zu den Interessen anderer Stakeholder wie Lieferanten, Mitarbeiter oder Kunden, und vor allem zum Unternehmensinteresse an sich stehen. Ein Unternehmens-eigentümer verfolgt im Grundsatz meist einzelwirtschaftliche Kapitalinteressen. Bei Familienunternehmen können daneben, häufig aus emotionalen Gesichtspunkten, noch andere Überlegungen ins Spiel kommen. Bei einer Aktiengesellschaft ist die Betrachtung durch Investoren meist sehr auf das Eigeninteresse und oft auf eine kurzfristige Wertsteigerung der Investition ausgerichtet. Kommen neue Groß-Investoren dazu, kann dies durch aktive Einflussnahme noch deutlicher werden. Der Aufsichtsrat wird also erörtern, welche Auswirkungen die verschiedenen, möglicherweise im Verlauf veränderten, Interessen auf die Ausrichtung, die Strategie und die Struktur des Unternehmens haben könnten, und in diesem Spannungsfeld die richtigen Entscheidungen treffen.

Dazu bietet die Nachhaltigkeit im Allgemeinen, und mit aussagekräftigen Daten aus der CSR-Berichterstattung ganz konkret, dem Aufsichtsrat für

seine Analyse ebenso gute Anhaltspunkte wie strategische Argumente. Einige Beispiele sollen dies verdeutlichen:

Beispiele

Kurzfristige Aktionen, die Ertrag und Aktienkurs steigern, aber möglicherweise auf Kosten anderer Parameter durchgeführt werden und damit langfristig den Unternehmenswert voraussichtlich mindern, sind demzufolge nicht nachhaltig. Dazu gehören beispielsweise Umverteilungen zu Lasten der Belegschaft, Stichworte sind hier Arbeitsplatzverschiebungen oder Pensionsveränderungen, aber auch Verschiebungen, um andernorts niedrigere Sozial- und Umweltstandards auszunutzen.

Bei Neuausrichtungen oder anderen Veränderungen ist die Frage nach der Fokussierung eines Unternehmens auf Kernkompetenzen im Gegensatz zur Diversifizierung der Produktpalette und den jeweiligen Synergien eine häufig diskutierte Überlegung. Nur firmenindividuell kann uitgemaakt werden, welche von beiden Möglichkeiten voraussichtlich mehr Nachhaltigkeit bietet.

Gesellschaftlich mitbedingte Veränderungen wie demografische und technische Entwicklungen, besonders im Rahmen neuer digitaler Prozesse, erfordern gerade Nachhaltigkeit als Messlatte in der Diskussion, um allen Beteiligten langfristig gerecht werden zu können.

Damit Strategie und Struktur unabhängig vom Eigentümer (und Wechseln) oder anderen gesellschaftlichen, politischen und sonstigen Veränderungen Bestand haben können, ist die Nachhaltigkeit für Unternehmen ein zentraler Faktor, denn ihre Berücksichtigung bietet beste Chancen auf langfristige Wettbewerbsfähigkeit und bleibend gute Wachstumseffekte. Dieses wiederum beschert einem

Unternehmen profitable Ergebnisse, sodass beispielsweise einerseits weitere Veränderungsanreize abnehmen und andererseits ein hoher Kaufpreis Übernahmeveruche durch aktivistische Investoren verhindert.

III. Der divers besetzte Aufsichtsrat als Nachhaltigkeitsförderer

Nachhaltigkeit ist demnach in jeder Hinsicht ein sehr umfassender Begriff. Er kann sich beispielsweise vom Stichwort Menschenrechte zu einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung oder vom CO₂-Ausstoß zur grundsätzlichen Umweltbewusstheit entwickeln. Der Begriff spiegelt sich nicht nur wider in einer werthaltigen Unternehmenskultur und in der persönlichen Haltung der Führungsebenen, sondern auch in einer angemessenen Vergütung und Würdigung der Leistung der Mitarbeiter und in einer adäquaten Außendarstellung des Unternehmens. Bei genauerer Betrachtung lassen sich viele Faktoren identifizieren, die zur Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil einer langfristig erfolgreichen Unternehmensführung beitragen. So wird eine CSR-Strategie und ihre Überprüfung viele Einzelprozesse enthalten, die Tücke liegt dann aber darin, diese nicht separat abzuhandeln, sondern in die Unternehmensstrategie insgesamt einzubetten. Eine ganzheitliche Betrachtung ist somit unabdingbar.

Nachhaltigkeit als Handlungsprinzip gehört also unmittelbar in jede Sitzung eines Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat wird diesen Gesichtspunkt als Sparringspartner des Vorstands in Strategieüberlegungen immer wieder

hinterfragen und nachfragen. Die Interdependenzen von Nachhaltigkeit, Langfristigkeit und Strategie spielen dabei in allen Unternehmensbereichen eine große Rolle. Ein ausreichend vielfältig besetzter Aufsichtsrat sorgt durch sein Angebot von Personen unterschiedlichster Hintergründe und Erfahrungen dafür, dass dieses Wechselspiel nicht durch die in der Arbeit des Aufsichtsrats typische und auch notwendige Betrachtung von Einzelthemen in den Hintergrund gerät, sondern die Diskussion immer wieder durch neue Blickwinkel erweitert wird.

Die gut abgestimmte Besetzung des Aufsichtsrats wirkt also ebenfalls im Sinne der Nachhaltigkeit. Nur ein wirklich divers besetzter Aufsichtsrat ist in der Lage, die vielen verschiedenen Aspekte aufzuzeigen und einzufordern. Die jeweiligen Spezialisten erkennen und vertreten zielsicher die einzelnen Anforderungen aus ihrem persönlichen Fachgebiet. Daneben sind die Personen, die darüber hinaus als Generalisten außergewöhnliche Verknüpfungen herstellen und den interdisziplinären Austausch fördern können, für alle von großem Vorteil. Durch ihre Fähigkeiten können sie zwischen Fachinteressen Brücken bauen und einen fairen Ausgleich herbeiführen. So wird besonders eine von Nachhaltigkeit geprägte Strategieentwicklung außerordentlich bereichert.

IV. Fazit

Nachhaltigkeit beziehungsweise CSR gehört zu den zentralen

Aspekten vorteilhafter und gewinnbringender Unternehmensführung, auch wenn sie durch das CSR-RUG erst wirklich in den Fokus gestellt wurde. Aufsichtsräte sind Vorbilder und Diskussionsförderer für die darunterliegenden Themen und das Gremium profitiert auch in dieser Hinsicht von einer diversen Besetzung. Die beschriebene und chancenreiche Einbeziehung vieler Parameter kann dann entlang der CSR-Richtlinie erfolgen, ein diverser Aufsichtsrat wird durch die Vielseitigkeit der Beteiligten das Augenmerk aber immer auf das so wichtige Gesamtgefüge und die unternehmensspezifische Authentizität legen können. Dies ermöglicht neben der Betrachtung vieler spezieller Fragestellungen eine ganzheitliche Einschätzung der Situation und daraus resultierend die Entwicklung einer nachhaltigen und langfristig erfolgreichen Strategie einschließlich der passenden Unternehmenskultur. So entsteht nachhaltiges Denken und Wirtschaften in allen Gremien und Abteilungen des Unternehmens. Eine solche gelebte CSR vermag nicht nur viele verschiedene Fachgebiete, sondern auch unterschiedlichste innere und äußere Interessen der divergenten Stakeholder zu integrieren. Damit ist und bleibt Nachhaltigkeit auf lange Sicht „der“ strategische Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen – und für den Aufsichtsrat nicht nur gesetzlich vorgegebene Pflicht, sondern die besonders gestaltete Kür.

**Fachinformationen
bequem online bestellen!**

www.bundesanzeiger-verlag.de

Reguvis | Bundesanzeiger Verlag

Recht vielseitig!

