

Nachhaltige Unternehmensführung: Aufsichtsräte in der Pflicht

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

in Ziffer 4.1.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex heißt es: „Der Vorstand leitet das Unternehmen (...) mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung.“ Außerdem ist nach Ziffer 4.2.3 zu beachten: „Die Vergütungsstruktur ist auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten. Der Aufsichtsrat hat dafür zu sorgen...“. – Nachhaltigkeit wird gewissermaßen zum Kant'schen Imperativ guter Corporate Governance deklariert.

Neurobiologen wissen: Der Mensch per se agiert anreizgesteuert. Das gilt auch und im besonderen Maße für Vorstände und Geschäftsführer. Nachhaltige Unternehmensführung setzt daher auf Unternehmensleitungsebene an. Hier müssen die richtigen Incentives festgelegt werden. Dazu braucht es Vorbildhandeln auf Aufsichtsratsebene. Vorbildhandeln bedarf des Anstands – und dieser beginnt mit Bodenständigkeit. Aufsichtsratsvorsitzende sollten hier den Takt angeben. Insofern hat mich kürzlich der Kommentar eines Mandanten erfreut, der einem Vorstandsmitglied gegenüber hinsichtlich der Definition von Erfolgskriterien zur Ableitung der Vorstandsvergütung konkret wurde: „Wir sollten Bodenhaftung bewahren. Ich bin in meinem Elternhaus zu Anstand erzogen worden.“ An den Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats, insbesondere des Aufsichtsratsvorsitzenden, werden sich Vorstände orientieren, soweit ehrbare Tugenden klar kommuniziert oder als Leitgedanken offensichtlich werden.

Aufsichtsräte tragen darüber hinaus für Nachhaltige Unternehmensführung große Verantwortung, weil sie eine bedeutende mitunternehmerische und gesellschaftspolitische Rolle wahrnehmen. Gesellschaftspolitisch ist die Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008 ff. hier in gewisser Weise eine Offenbarung. In der öffentlichen Wahrnehmung gemeinhin weit unterschätzt wird hingegen die Vorbildfunktion der Aufsichtsräte gegenüber der Unternehmensleitung. Diese Vorbildfunktion erschöpft sich dann auch nicht in der Festlegung geeigneter und charakterlich anspruchsvoller Erfolgskriterien im Hinblick auf eine angemessene Vorstandsvergütung, sondern manifestiert sich vor allem in der Bestellung geeigneter und charakterlich gefestigter Kandidaten (m/w). Die umfassende Verantwortung des Aufsichtsrats findet ihren Ausdruck schließlich in der Personalkompetenz, seiner vornehmsten, weil hoheitlichen Aufgabe.

Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands (§ 84 AktG, DCGK 5.1.2.). „Wenn der Aufsichtsrat den rich-



Prof. Dr. Marcus Labbé ist geschäftsführender Gesellschafter der Labbé & Cie. GmbH (www.labbe-cie.eu), Mitglied des Arbeitskreises Nachhaltige Unternehmensführung (www.AKNU.org) und Präsident des DVAI – Deutsches Verwaltungs- & Aufsichtsrats-Institut e.V. (www.DVAI-ev.de).

tigen Vorstand bestellt hat, dann sind im Mittelstand sowie in börsennotierten mittelgroßen Unternehmen 30 % und in DAX-Konzernen 50 % der Aufsichtsratsarbeit bereits getan“, so DVAI-Kurator Dr. Alexander Winkels (vgl. ZCG 3/09 S. 101). Im Rahmen von Besetzungsmandaten ist es unseren Partnern jedenfalls ein großes Anliegen, dass die vorgeschlagenen Kandidaten einen Wertekanon in sich tragen, der das betreffende Unternehmen auf nachhaltigen Erfolg auszurichten ermöglicht („Rules do not substitute for character“, wie es Alan Greenspan einst so treffend formuliert hat). In diesem Zusammenhang ist es interessant hervorzuheben, dass Unternehmen, die sich der Nachhaltigkeit im Sinne einer Selbstverpflichtung verschrieben haben, wirtschaftlich vergleichsweise außerordentlich erfolgreich sind.

Wir alle können zur Nachhaltigkeit beitragen und darauf Einfluss nehmen. Dies auch zu tun, ist für uns und unser Selbstverständnis gewissermaßen *conditio sine qua non* für gelebte Corporate Social Responsibility. So hat kürzlich der 'Rat für Nachhaltige Entwicklung' interessierte Kreise eingeladen, in den Dialog zur Entwicklung eines Nachhaltigkeitskodex für die Wirtschaft zu treten. Der angestrebte Deutsche Nachhaltigkeitskodex soll nachhaltiges Wirtschaften stärken und hierfür Orientierung geben. Er soll sich an alle Teilnehmer am Finanzmarkt richten sowie an alle Unternehmen, die ihre Tätigkeit an den Prinzipien der Nachhaltigkeit ausrichten wollen. Der Arbeitskreis für Nachhaltige Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft hat dann auch Stellung dazu bezogen und das Prinzip der Nutzenstiftung in den Mittelpunkt der Diskussion um einen weiteren (Ehren?-)Kodex gestellt.

Die Nachhaltigkeit liegt im Handeln! Die Kölsche Variante dazu ist: Net quake, make! Die Diskussion um die Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung ist wichtig und in der Vergangenheit zu sehr vernachlässigt worden. Im Augenblick scheint jedoch die Diskussion die Umsetzung ein wenig zu überlagern. Neben dem Blick auf das große Ganze ist das verantwortungsbewusste Tun auch oder insbesondere im Kleinen wichtig, um Nutzen letztlich und tatsächlich zu stiften.

Eine nutzbringende Lektüre der in dieser Ausgabe aufgenommenen Beiträge wünscht Ihnen

Ihr

Marcus Labbé