

# Nachhaltigkeit braucht neue Aufsichtsräte

**Eine an langfristigen Zielen orientierte, nachhaltige Unternehmensführung erfordert ein neues Verständnis von Aufsichtsräten: Sie kontrollieren und beraten. Ihre Mitglieder werden nicht für feste Zeiträume, sondern für die Erfüllung bestimmter Aufgaben gewählt.**

VON THOMAS FELDHAUS

Lange Zeit waren für die Auswahl von Aufsichtsräten Prestige oder Kumpanei ausschlaggebend. Im Zuge einer Good Corporate Governance haben sich Anforderungen an den Aufsichtsrat als Ganzes sowie an die einzelnen Mitglieder grundlegend geändert. Neben Überwachungsfunktionen ist die Beratung getreten, die Beratungsgesellschaft Deloitte spricht sogar vom „Paradigmenwechsel im Aufsichtsrat“. Er ist heute Sparringspartner der Geschäftsleitung mit einem klaren Fokus auch auf das Risikomanagement. „Die weltwirtschaftliche Situation der vergangenen Jahre hat zu einer deutlichen Aufwertung des Risikomanagements auch durch die Aufsichtsräte geführt“, meint Claus Buhleier, Leiter Center für Corporate Governance bei Deloitte.

## **Risikomanagement nach ISO 31000**

J. Friedrich Sauerländer, im Verwaltungsrat des französischen Rückversicherers SCOR, erläuterte auf den St.Galler CSR-Tagen die Bedeutung eines Risikomanagementsystems für die Aufsichtsratspraxis: „Das Risikomanagement nach ISO 31000 ist ein sehr wichtiges und umfassendes Führungsinstrument im Rahmen der Corporate Governance, aufgehängt beim CEO und je nach System nach unten strukturiert“. Aufgabe des Aufsichtsrats ist es sicherzustellen, dass ein Risikomanagementsystem im Unternehmen eingesetzt und angewandt wird. Dass er dazu ebenso von der Geschäftsleitung regelmäßig über die Risikolage informiert wird, ist gesetzlicher Standard und wird auch im Deutschen Corporate Governance Index ausdrücklich erwähnt. Schließlich geht es um nicht weniger als Haftungs- und Reputationsrisiken die sich aus der Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft ergeben. Die ISO 31000 bietet einen Leitfaden mit klaren Empfehlungen für die Einführung eines Risikomanagementsystems, der auch Grundsätze für die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Aufsichtsrat enthält. Allerdings ist die Norm keine Grundlage für eine Zertifizierung. Unternehmen greifen deshalb in der Praxis gerne auf die österreichische Norm 49001 zurück und versuchen, deren Inhalte zu adaptieren. Sauerländer gibt zu bedenken: „Das ganze Konzept des Risikomanagements



**Thomas Feldhaus**  
› ist freier Wirtschaftsjournalist in Köln.

thomas.feldhaus@  
csr-news.net



## ISO 31000

Die ISO 31000: „Risk management - Principles and guidelines“ ist ein weltweiter Standard für Risikomanagement. Sie wurde Ende 2008 verabschiedet.

Die Norm stellt Risikomanagement als Führungsaufgabe dar – und nicht nur als Prozess. Dabei hat sie strategische Risiken (Umfeldfaktoren, Produkt, Märkte, Kunden) ebenso im Blick wie nachgelagerte Risiken auf der Führungsebene.

hat sich in den letzten Jahren enorm entwickelt. Die regulatorischen Anforderungen verändern sich dauernd. Das Ganze ist in einem ständigen Fluss“. Inzwischen setzen die meisten Unternehmen auf solche Konzepte; die Berücksichtigung unternehmensspezifischer Anforderungen ist dabei jedoch unerlässlich. Sauerländer: „Es ist auch nicht notwendig, dass alle Unternehmen das Gleiche machen. Der heutige Trend, von jedem Unternehmen alles zu verlangen, ist falsch. Jedes Unternehmen sollte genau die Instrumente herausnehmen, die es benötigt. Eine komplette Umsetzung der ISO 31000 ist meist nicht nötig und wäre dann völlig übertrieben“.

Trotz aller Notwendigkeiten und Vorteile sind Risikomanagementsysteme nicht frei von Kritik. Insbesondere das Versagen im Zusammenhang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise hat die Schwächen aufgezeigt, beispielsweise der Vergangenheitsbezug oder die Fokussierung auf bestimmte Risiken. Gerade im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung tauchen Risiken auf, die in der klassischen Risikobetrachtung meist nicht berücksichtigt werden. Sauerländer: „Die Norm ISO 31000 bietet hierfür Anleitungen. Aber wie diese umgesetzt wird, entscheidet die Geschäftsführung. Der Einsatz der ISO 31000 bedeutet zudem nicht automatisch, dass ein Unternehmen nachhaltig agiert“.

### Zu viel Wechsel an der Spitze

Die Wirksamkeit und Durchsetzungskraft einer Nachhaltigkeitsstrategie hängt ganz wesentlich von der Geschäftsführung ab. Bei der Überwindung kurzfristiger zugunsten langfristiger Unternehmensstrategien erhält die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsleitung elementare Bedeutung. Sauerländer: „Diese Kurzfristigkeit sehe ich als ganz großes Problem und Risiko für die Stabilität der Unternehmensstrategie. Wir leben aber in einer Zeit, in der wir oft zu viele Wechsel an der Spitze von Unternehmen haben“. Während die Beschäftigungszeiten für CEOs in den letzten Jahren immer kürzer wurden und teilweise bei nur noch rund drei Jahren liegen, erfordert eine Unterneh-

mensstrategie, die ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt, vor allem Kontinuität und Stabilität. Wenn sich Geschäftsführungen auf Zeiträume von maximal einem Jahr (in börsennotierten Unternehmen häufig von Quartal zu Quartal) konzentrieren, ist es Aufgabe des Aufsichtsrats, die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie voranzutreiben. Sauerländer: „Der Aufsichtsrat kann aber nicht die Umsetzung in die Hand nehmen und Führungsaufgaben übernehmen, das gehört nicht zu seinen Aufgaben. Er muss aber verlangen, dass sich das exekutive Management mit diesen Fragen beschäftigt und er muss ebenso die Umsetzung verlangen“. Die im Unternehmen eingesetzten Führungsstrategien und Grundsätze müssen, gerade mit Blick auf ökologische und soziale Kriterien, langfristig angelegt sein. Neue Exekutiv-Mitglieder müssen sich in bestehende Strukturen einpassen, dies sicherzustellen ist Aufgabe des Aufsichtsrats. „Die Trennung zwischen Überwachung und Exekutive sollte aber auf jeden Fall gewahrt bleiben. Alles andere wäre viel zu kosten- und zeitintensiv und würde eher zu Konflikten als zu Lösungen führen“, so Sauerländer.

### Mehr Wechsel tut gut

„Ein breites Spektrum an Sachverstand scheint der Schlüssel zu einer wirksamen Arbeit des Verwaltungsrats zu sein“, heißt es im Grünbuch der Europäischen Kommission zur Corporate Governance. Aufsichtsratsmitglieder haben für die Unternehmen eine immer wichtigere Funktion, indem sie den Vorstand nicht mehr nur überwachen, sondern auch beraten müssen. „Deshalb sollten sie sich einer regelmäßigen Performance-Kontrolle unterziehen und alle Möglichkeiten nutzen, ihren Horizont und ihre Kenntnisse zu erweitern. Nur so können Aufsichtsräte die Aufgaben erfolgreich bewältigen, die heute an sie gestellt werden“, sagt Claus Buhleier. Dabei können sich die Aufgaben eines Aufsichtsrats im Laufe der Jahre verändern. Für Friedrich Sauerländer ist deshalb eine Besetzung des Gremiums anhand der anstehenden Herausforderungen die zeitgemäße Lösung. „Man muss allerdings auch den Mut haben, Mitglieder wieder zu entlassen, wenn sie die Anforderungen nicht mehr erfüllen oder die Aufgaben erledigt sind“. Die heute noch übliche feste Verpflichtung von Mitgliedern anhand zeitlicher Vorgaben hält Sauerländer für nicht mehr zeitgemäß. Vielmehr sollte ein Anforderungskatalog die zu erfüllenden Aufgaben im Blick haben. „Da müssen sich viele Unternehmen neu orientieren“. Dem Ansatz, Aufsichtsräte für weitere Stakeholder (beispielsweise NGOs) zu öffnen, erteilt Sauerländer eine klare Absage. „Allerdings kann es für einzelne Unternehmen auch eine sinnvolle Lösung sein“, räumt Sauerländer ein. □



J. Friedrich Sauerländer ist Verwaltungsrat des französischen Rückversicherers SCOR.