

# Wachsamkeit, Initiative und Verantwortung in unserer Wirtschaft



Dr. Axel Smend

Es gab Zeiten in Deutschland, da war es riskant, ja sogar lebensgefährdend, mutig und offen seine kritische Meinung zu äußern, schriftlich oder mündlich. Solche Initiativen wurden häufig bestraft.

Heute haben wir es in unserem demokratischen Rechtsstaat beim Ergreifen solcher Initiativen einfacher. Dennoch sind dazu auch Mut und Rückgrat erforderlich. Aber ihr Einsatz „lohnt“ sich: An den unterschiedlichen Positionen und Funktionen in der Wirtschaft.

So ist ein Aufsichtsratsmitglied in seinem Gremium fehl am Platz, wenn es nur „abnickt“. Seine Aufgabe ist es, kritisch und wachsam zu sein, und wenn erforderlich, unbequem zu hinterfragen, auf Risiken hinzuweisen; vor dem Aufsichtsratsbeschluss auch den Mut zu haben, selber zu bekennen, dass es Zusammenhänge nicht versteht, diese aber erklärt haben möchte. Die Finanzkrise hätte bei uns nicht die katastrophalen Ausmaße erreicht, wenn wir in Deutschlands Kreditinstituten fachlich versierte Aufseher mit Rückgrat gehabt hätten, die die Transaktionen adäquat und genügend kritisch hinterfragt hätten. Gleichgültige Aufsichtsratsmitglieder bringen daher keinen Mehrwert für den Vorstand und das Unternehmen. Ein Aufsichtsratsvorsitzender hat besondere Vorbildfunktion gegenüber den Ordentlichen Aufsichtsratsmitgliedern. Initiative, Kritikfähigkeit und ein unabhängiges Urteilsvermögen, frei vom eigenen

geschäftlichen oder persönlichen Interesse, sind gerade von ihm zu erwarten und auch vorzuleben.

Den Mitgliedern der Geschäftsführung obliegt zwar die operative Verantwortung, aber neben dem erforderlichen Streben nach Gewinn haben auch sie für „Gute Unternehmensführung“ zu sorgen. Das beinhaltet insbesondere: Vorleben von Integrität, Unbestechlichkeit, Fairness, Loyalität und Transparenz – auch in der Diskussionskultur. Dabei ist wichtig, diese Werte im Unternehmen nicht nur als Richtschnur des Handelns zu nehmen, sondern sie selbst zu leben und sie vor allem aktiv an nachgeordnete Ebenen zu vermitteln. Die Saat für ein Unternehmen kann erst dann erfolgreich aufgehen, wenn Renditestreben und Complianceerfüllung auf allen Ebenen im Unternehmen Hand in Hand gehen, eng begleitet vom Beharrungsvermögen und der Initiative der Geschäftsleitung.

Die vielen „Hidden Champions“ in der Reihe der Familienunternehmen sind auch deshalb „Champions“, weil der Familienunternehmer sehr früh die Bedeutung der notwendigen Balance von Rendite und „Guter Unternehmensführung“ erkannt hat, und er sie auch ohne die Existenz eines Deutschen Corporate Governance Kodex durch seine eigene Person und sein eigenes Verhalten optimal vorleben und im Idealfall an die nächste Generation weitergeben kann. Gute Paten sind auch hier immer gewesen: Eigeninitiative und

Wachsamkeit, und – gerade bei Familienunternehmen – die Fertigkeit, sich der Macht des „schnellen“ Geldes zu widersetzen. Diese Haltung „schlägt“ dann auch auf die Mitarbeiter durch. Wären doch viele Kreditinstitute Familienunternehmen! Wir hätten in der Finanzkrise nicht ein solches Desaster erlebt, weder wirtschaftlich bei den Instituten, noch charakterlich bei einigen exzessiven „Bonibankern“. Wo war während der Finanzkrise eigentlich der Zusammenschluss der „Ehrbaren Bankkaufleute“, die sich gegen Gier und Missmanagement empört haben?

Fazit: Gewiss können Eigeninitiative, Entschlossenheit und Rückgrat nicht staatlich verordnet oder von den Eltern oder Vorgesetzten angewiesen werden; sie können aber trefflich vorgelebt werden: In der Familie, in der Schule, in der Firma, in Gremien, in der Kirche, in Vereinen, in Verbänden, in Parteien und Bürgerinitiativen. Dort ist überall Engagement erwünscht, aber auch kritisches Hinterfragen, teils auch basierend auf einer gesunden Streitkultur, die zu unserer Demokratie gehört.

Die Devise muss also lauten: „Seid wachsam! Ergreift Initiative! Übernehmt Verantwortung!“ ■

Die Kolumne „Zwischenruf“ wird von Mitgliedern des Arbeitskreises Wirtschaft und Ethik verfasst. Der Autor dieses Beitrags ist Arbeitskreismitglied Dr. Axel Smend, Geschäftsführender Gesellschafter, Deutsche Agentur für Aufsichtsräte GmbH