

# CSR muss sich zu CR weiterentwickeln

Transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung gewinnt einen immer höheren gesellschaftlichen Stellenwert. Unternehmensverantwortung ist Chefsache und muss daher insbesondere in der DNA des Geschäftsmodells enthalten sein.

VON RUDOLF X. RUTER



**Rudolf X. Ruter**

baute als Partner bei Ernst & Young den Geschäftsbereich Nachhaltigkeit in Deutschland auf und ist Leiter des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ der Schmalenbachgesellschaft  
www.aknu.org  
www.ruter.de

● Angesichts der jüngsten Skandale stellt sich neben den Medien auch die kritische Öffentlichkeit vermehrt die Frage, ob und wie die Entscheidungsträger im Unternehmen (Gesellschafter, Aufsichtsrat, Vorstand und Manager der 2. und 3. Ebene) ihre Verantwortung gegenüber internen und externen Stakeholdern wahrnehmen. Laut Bukenberger zeichnet sich gute und nachhaltige Unternehmensverantwortung vor allem durch eine klare und langfristig ausgerichtete Unternehmensführung zum Wohle aller Stakeholder aus. „Dies wiederum erfordert verantwortlich handelnde Führungspersönlichkeiten mit Mut, Willenskraft und einem klaren Menschenverstand, welche in der Lage sind auch kurzfristigen Verlockungen und Modeerscheinungen zu widerstehen.“<sup>1</sup>

## CSR MUSS ERWACHSEN WERDEN

CSR muss also erwachsen werden; weg vom Balztanz der Kommunikationschefs und der OKÖ Schwallerei zahlreicher NGOs hin zur Normalität des unternehmerischen Alltags. Systemorganisierte Verantwortungslosigkeit (nicht nur im unternehmerischen Bereich) muss der Vergangenheit angehören. CSR muss sich zu CR weiterentwickeln, muss als Bestandteil der unternehmerischen Strategie endlich auch die Bereiche Corporate Governance und Corporate Citizenship einschließen.

## MORGEN IST HEUTE

Strategien sind mehr als nur technologie- oder renditegetriebene Verhaltensweisen. Schon in den letzten Jahren haben einige Unternehmensführer kurzfristige Strategien und überhöhte Renditeziele kritisch hinterfragt. Parallel rückte die Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Ökologie in ihren Fokus. Das Ergebnis waren ethische Handlungsleitlinien für eine nachhaltige Unternehmens-

führung (Corporate Responsibility). Doch die Krise hat gezeigt: Es waren zu wenige Unternehmensführer, die die Zeichen der Zeit erkannt hatten. Jetzt, mit der Krise, scheint sich die Diskussion und Neuorientierung rund um Corporate Responsibility zu verstärken. Mit dieser erneuerten CR-Ausrichtung geht es auch um die Frage, wie im Sinne einer mittel- bis langfristig ausgerichteten Strategie, verantwortliche Unternehmensführung definiert werden kann. Das bezieht auch Überlegungen mit ein, welche Rolle ökologische und soziale Kriterien für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg spielen können. Dazu müssen soziale und ökologische Standards in einzelnen Unternehmensbereichen wie Einkauf, Marketing, Vertrieb und Personalmanagement etabliert werden. Nur so wird in den Unternehmen ein zeitgemäßes Werteverständnis heranreifen können, auf dem mehr Nachhaltigkeit aufbauen kann: der eigenen Produkte, im eigenen Geschäft, für Gesellschaft und Ökologie.

Die Unternehmen müssen sich in diesem Kontext über ihre Visionen und Strategien neu positionieren. Ansatzpunkte für eine Neu-Orientierung verbunden mit mehr Nachhaltigkeit gibt es mehr als genug. Auch das Risiko- und Reputationsmanagement muss an der Maxime CR ausgerichtet werden. Unternehmenswerte werden maßgeblich vom sogenannten nachhaltigen Ertrag determiniert. Bei der Bestimmung dieses nachhaltigen Ertrages im Rahmen der Ermittlung von Unternehmenswerten muss das Vorhandensein oder Fehlen ethischer Bewertungsmaßstäbe durch Anwendung von Nachhaltigkeitsfaktoren einfließen. Auf diese Art und Weise ist mit den sogenannten nicht-finanziellen Leistungskennziffern die Zusatzrendite nachhaltigen Handelns im Unternehmenswert abbildbar und verhindert Fehlallokationen von finanziellen Ressourcen. ■

<sup>1</sup> Bukenberger, Klaus M., Berufs-Aufsichtsrat und -Beirat, Corporate Governance Consulting, Stuttgart; Nachzulesen im Bereich "Klartext" unter [www.aknu.org](http://www.aknu.org)

# CR Report

www.helios-media.com

AUSGABE 01/2010

kostenfreie  
Sonderausgabe

## Erkenntnisse aus der Krise ...

Die Erwartungen  
steigen *Seiten 6-11*

### **CR-KOMMUNIKATION**

Die Königsdisziplin: Interne Kommunikation

*Seiten 12-13*

### **RÜCKBLICK**

Das Globale Wirtschafts- und Ethikforum 2010

*Seite 24-29*

### **AUSBLICK**

CSR muss sich zu CR weiterentwickeln

*Seite 34*