

Mit drei starken Säulen zum Erfolg

Verantwortungsträger sind nicht nur für das eigene Unternehmen verantwortlich. Der Weitblick auf Umweltschutz und Schonung der natürlichen Ressourcen zahlt sich aus.

Von RUDOLF X. RUTER

Viele Manager atmen auf. Erste Zeichen im Markt deuten auf ein Ende der tiefsten Rezession seit Bestehen der Bundesrepublik Deutschland hin. Also zurück zur Routine, so als wäre nichts gewesen? Mitnichten. Erstens sind es bisher nur wenige Zeichen, die ein Ende der Talfahrt signalisieren. Zweitens bergen unveränderte Strategien die Gefahr von Rückschlägen in sich. Hat doch kurzfristiges Handeln und eine ebenso kurzfristige Vorteilsnahme die Unternehmen und die Wirtschaft schnurstracks in diese Krise geführt. Was also tun? Die Geschäftsleiter, die ihr Unternehmen aus der Krise herausführen und danach erfolgreich durch den harten Wettbewerb steuern wollen, werden an einer nachhaltigen Unternehmensverantwortung (Corporate Responsibility, kurz: CR) für eine andauernde Ertragskraft nicht vorbeikommen. Sie werden CR mit Inhalten und Leben erfüllen müssen.

Das Gebäude "Unternehmensverantwortung" ruht auf drei Säulen: verantwortungsbewusste Unternehmensführung (Corporate Governance und Compliance), gesellschaftliches Engagement von Unternehmen (Corporate Citizenship) und Gleichklang von ökonomischer, ökologischer und sozialer Unternehmenstätigkeit (Corporate Social Responsibility). Kommt nur eine dieser Säulen zu kurz, gerät das gesamte Verantwortungsgelände ins Wanken. Sind die Eckpfeiler gleich lang, aber zu kurz, fehlt der Raum zur Entfaltung von CR und damit des Geschäfts.

Besonders an der dritten Säule, nämlich ökonomische, ökologische und soziale/gesellschaftspolitische Ziele in Einklang zu bringen, werden die Unternehmensführer kräftig aufstocken müssen. Dabei dürfen sie bei ihren Aufbauleistungen nicht das Niveau der beiden anderen Säulen aus dem Blick verlieren. Corporate Governance und Compliance in Form von Unternehmenstransparenz und Rechtskonformität müssen ebenso stabil stehen wie Corporate Citizenship.

Gemeint ist damit eine mittel- bis langfristige unternehmerische Strategie, die auf das Wohl der Bürger und der Gesellschaft abzielt. Erst wenn CR auf drei hohen Säulen ruht, wird die Geschäftsleitung dem Ertrag die Nachhaltigkeit verleihen, um auch schlechte Marktzeiten besser durchstehen zu können.

Dazu werden die meisten Unternehmensverantwortlichen radikal umdenken müssen. Der Mangel an einer Strategie, die auf Nachhaltigkeit ausgelegt ist, hat den Unternehmen in der Krise hohe Einbußen beschert. Es fehlte oftmals der Weitblick, das Geschäft an mittel- bis langfristigen Zielen auszurichten. Stattdessen ließen sich viele Verantwortliche zum kurzfristigen Taktieren und schnellen Renditemachen hinreißen. Doch ohne nachhaltige Strategie keine nachhaltigen Produkte, keine nachhaltige Kundenpolitik und keine nachhaltige Mitarbeiterbasis. Die Folge: Das Geschäft musste mangels stabiler Geschäftsfaktoren Schaden nehmen. Um beim Bild zu bleiben: Es fehlten die stabilisierenden Säulen, dazwischen der Raum für die geschäftliche Entfaltung, um sich trotz rückläufigen Marktwachstums besser zu behaupten.

Innerhalb des Arbeitskreises "Nachhaltige Unternehmensführung" (AKNU) in der Schmalenbach-Gesellschaft wird diskutiert und herausgearbeitet, welchen Beitrag die Verantwortungsträger für eine nachhaltige Unternehmensführung leisten sollten. Zu den Verantwortungsträgern zählen neben der Geschäftsleitung die Bereichsleitung, die Eigentümer und der Aufsichtsrat beziehungsweise Beirat. Bedeutende Führungspersönlichkeiten, die sich innerhalb der AKNU für die neue Art eines ganzheitlichen Denkens stark machen, weisen den Weg.

"Nachhaltigkeit sollte Chefsache im Unternehmen sein", postuliert Claus Hipp, Geschäftsführender Gesellschafter der Hipp-Unternehmensgruppe. Als langfristige geschäftliche wie gesellschaftliche Ziele macht er den Umweltschutz als Schutz der Schöpfung, eine nachhaltige Verbesserung der Lebensbedingungen

und die Schonung natürlicher Ressourcen für spätere Generationen aus. Und mit Blick auf Human Capital: "Ein gutes soziales Umfeld für die Mitarbeiter ist ebenso wichtig wie die nachhaltige Ertragskraft des Unternehmens."

Heinz Dürr, Aufsichtsratsvorsitzender der Dürr AG, umreißt: "Ein Unternehmen ist für mich eine gesellschaftliche Veranstaltung mit folgenden Zielsetzungen: Es versorgt die Gesellschaft mit Gütern sowie Dienstleistungen. Es sorgt dafür, dass Arbeitsplätze möglichst sicher und langfristig angelegt sind. Es erwirtschaftet eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals und trägt den ökologischen Notwendigkeiten beim Wirtschaften Rechnung. Und", wie er hinzufügt, "alle Ziele sollten auf Nachhaltigkeit ausgelegt sein."

Nach Manfred Fuchs, Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Fuchs Petrolub AG, ist Wirtschaft in der globalen Welt nicht mehr der bloße Austausch von Gütern und die Maximierung von Profit. "Wirtschaft ist ein komplexer strategischer Prozess, der Innovation, Internationalisierung, Wachstum, Finanzierung, Bewahrung der Unabhängigkeit sowie Nachhaltigkeit im ökonomischen, ökologischen und sozialen Sinne unter einen Hut bringt." Dies alles sei nur über einen Ansatz möglich, der auf einen langfristigen Erfolg abzielt statt auf eine kurzfristige Vorteilsnahme.

Eines sollte jedenfalls keinesfalls passieren: dass die Verantwortlichen die gleichen Fehler wie in der Vergangenheit machen. Zwar geht es für viele Unternehmen erst einmal darum, ihre Liquidität in den Griff zu bekommen. Danach sollten die Unternehmen schleunigst ihre Strategie ändern und auf Nachhaltigkeit ausrichten. Das wird nur möglich sein, wenn die Verantwortlichen im vollen Umfang Verantwortung übernehmen: für ihr Unternehmen, für die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen ihres Handelns sowie für das Wohl der Bürger und Gesellschaft.

Rudolf X. Ruter, Partner bei Ernst & Young und zuständig für den Geschäfts-

bereich Nachhaltigkeit in Deutschland, Frankfurt am Main

tung ruht auf drei Säulen.

Abbildung: Unternehmensverantwor-

© 2009 PMG Presse-Monitor GmbH