

Mut, Willenskraft und klarer Verstand

VON RUDOLF X. RUTER

Transparente, verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung gewinnt einen immer höheren gesellschaftlichen Stellenwert. Angesichts der jüngsten Skandale stellt sich neben den Medien auch die kritische Öffentlichkeit vermehrt die Frage, ob und wie die Entscheidungsträger im Unternehmen wie Gesellschafter, Aufsichtsrat/Beirat, Vorstand/Geschäftsführung und Manager der zweiten und dritten Ebene ihre Verantwortung gegenüber internen und externen Stakeholdern wahrnehmen.

„Nachhaltigkeit wird dann im Unternehmen verankert, wenn sich die gesamte Führung eindeutig und klar hinter dieses Konzept stellt und auch in der täglichen Führung darauf achtet,“ schreibt Dr. h.c. Helmut Maucher, Ehrenpräsident der Nestlé AG. Unternehmensverantwortung ist also Chefsache auf allen Ebenen und muss alle unternehmerischen Bereiche umfassen. Sie muss in der DNA des unternehmerischen Geschäftsmodells enthalten sein. Dieses Gebäude der Unternehmensführung bzw. Unternehmensverantwortung (CR bzw. Corporate Responsibility) ruht auf drei Säulen: Verantwortungsbewusste Unternehmensverfassung (Corporate Governance und Compliance = CG), gesellschaftliches Engagement von Unternehmen (Corporate Citizenship = CC) und dem Gleichklang von ökonomischer, ökologischer und sozialer Unternehmenstätigkeit (Corporate Social Responsibility = CSR). Laut Klaus M. Bukenberger, Berufs-Aufsichtsrat und -Beirat, Corporate Governance Consulting in Stuttgart, zeichnet sich gute und nachhaltige Unternehmensverantwortung vor allem durch eine klare und langfristig ausgerichtete Führung 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.“

FUNDIERTE KONZEPTE FÜR DIE PRAXIS

Die renommierte Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. als einzige übergreifende betriebswirtschaftliche Vereinigung in Deutschland geht der Frage im intensiven Dialog mit Wissenschaft und Praxis nach, ob und wie die betrieblichen Entscheidungsträger ihre Verantwor-



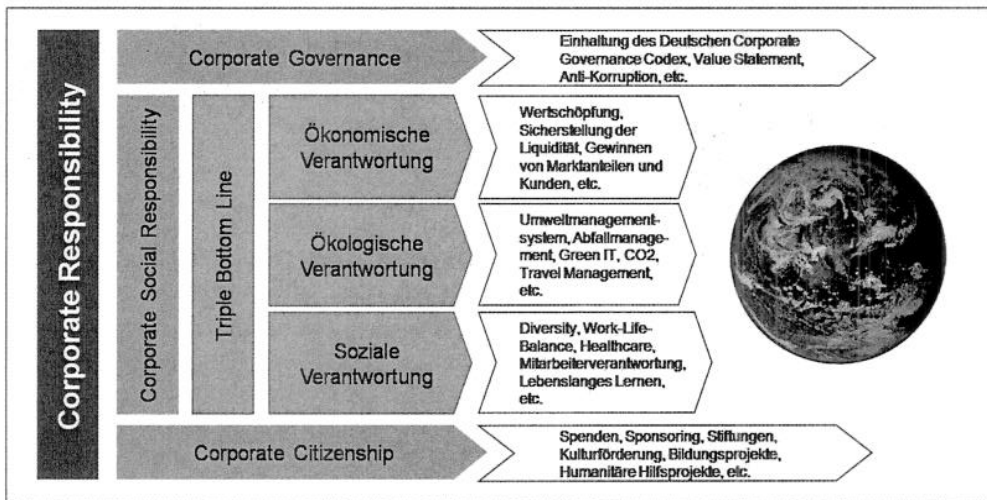
Rudolf X. Ruter WP/STB baute als Partner bei Ernst & Young den Geschäftsbereich Nachhaltigkeit in Deutschland auf und ist Leiter des Arbeitskreis „Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbach-Gesellschaft

► WWW.DE.EY.COM/CR
► WWW.RUTER.DE

tung gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen wahrnehmen können. Im Rahmen des 2008 neu gegründeten Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung (AKNU)“ wird untersucht, welche Instrumente Eigentümern, Geschäftsleitung, Bereichsleitung und Aufsichtsrat zur Verfügung stehen, um einzeln und gemeinsam verantwortlich zu handeln. Unter der Leitung von Prof. Dr. Edeltraud Günther von der TU Dresden und Rudolf X. Ruter von Ernst & Young in Stuttgart arbeiten hochrangige Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft in kleinen Arbeitsgruppen an einzelnen Aspekten einer nachhaltigen Unternehmensführung und entwickeln wissenschaftlich fundierte Konzepte für die betriebliche Praxis.

Neben der Benennung von typischen Hemmnissen sollen auch Lösungen dafür gefunden werden, wie Nachhaltigkeit in die „unternehmerische DNA“ bzw. in die Entscheidungsprozesse wirksam eingebunden werden kann, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Darüber hinaus hat sich der AKNU zum Ziel gesetzt, die Thematik systematisch in die wirtschaftswissenschaftliche Hochschulausbildung zu integrieren und in die vorgelagerten Schulsysteme zu platzieren. Durch die fokussierte Arbeit in Netzwerken, Institutionen und Initiativen soll ebenfalls ein Wandel hin zur positiven Berichterstattung in den Medien über Unternehmen erreicht werden.

Der AKNU fordert Unternehmen auf, die Bedeutung, Herausforderungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Unternehmensführung bewusst an die Öffentlichkeit zu tragen.



Quelle: Ernst & Young

Auf einer eigens eingerichteten Kommunikationsplattform, haben bis dato bereits über 185 namhafte Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik Stellung zur Thematik bezogen und „Klartext“ gesprochen. Darüber hinaus können sich Unternehmen über diese Internetpräsenz über aktuelle Veranstaltungen und Vorträge des AKNU informieren sowie nachhaltigkeitsrelevante Publikationen abrufen.

MORGEN IST HEUTE

Strategien sind mehr als nur technologie- oder renditegetriebene Verhaltensweisen. Bereits 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 Unternehmensführung (Corporate Responsibility). Doch die Krise hat gezeigt: Es waren zu wenige Unternehmensführer, die die Zeichen der Zeit erkannt hatten. Jetzt, mit der Krise, scheinen sich 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 Überlegungen darüber 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 sich mehr Nachhaltigkeit entwickeln kann. Nachhaltigkeit in den eigenen Produkten; Nachhaltigkeit im eigenen Geschäft; Nachhaltigkeit 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 so genannten nachhaltigen Ertrag determiniert. Bei der Bestimmung

dieses nachhaltigen Ertrags 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 so genannten nicht-finanziellen Leistungskennziffern die Zusatzrendite nachhaltigen Handelns im Unternehmenswert abbildbar und verhindert Fehlallokationen von finanziellen Ressourcen. ■

► WWW.SCHMALENBACH.ORG

► WWW.AKNU.ORG

CostExpert

Kosten-Exzellenz für Unternehmen

Die Schatzsucher für Unternehmer



- seit 12 Jahren Kosten-Exzellenz für Familienunternehmen
- Pioniere der erfolgsbasierten Beratung
- risikofreie Projekte mit Mehrwert-Garantie
- sofort mehr Liquidität

Albert Paul, Gründer & Geschäftsführer

Finden Sie mit uns wertvolle Einsparpotenziale in den Bereichen:

LOGISTICS



FACILITY



OFFICE



www.cost-expert.de

Tel. 0731-17 68 10

John-F.-Kennedy-Straße 5-7 · 89231 Neu-Ulm