

Das hohe



CC, CG und CR – drei neudeutsche. Abkürzungen mit derselben Vorsilbe: „corporate“. Was so viel heißt wie gemeinsam, unternehmerisch, vereinigt. Nur im Dreiklang funktioniert Nachhaltigkeit.

Klaus-Peter Müller, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Commerzbank AG und der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, hat es so formuliert: „Das Postulat der Nachhaltigkeit bedeutet im Interesse aller Stakeholder, dass sich wirtschaftliches Handeln bei Wahrung der unternehmerischen Freiheit nicht an kurzfristig erzielbarem Profit, sondern insbesondere an langfristiger Wertschöpfung und Erhaltung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens orientieren sollte.“ Angesichts der jüngsten Finanz- und Wirtschaftsskandale stellt sich neben den Medien auch die kritische Öffentlichkeit die Frage, ob und wie Entscheidungsträger in Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber internen und externen Stakeholdern wahrnehmen. „Nachhaltigkeit wird dann verankert, wenn sich die gesamte Unternehmensleitung eindeutig und klar hinter dieses Konzept stellt und auch in der täglichen Führung und Steuerung darauf achtet“, betont Dr. h.c. Helmut Maucher, Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrates der Nestlé Deutschland AG und Ehrenpräsident der Nestlé S.A.

AKNU

Der Arbeitskreis „**Nachhaltige Unternehmensführung**“ (AKNU, <http://www.aknu.org>) untersucht praxisorientiert, welche Instrumente Eigentümern, Geschäftsleitung, Bereichsleitung und Aufsichtsrat zur Verfügung stehen, um einzeln und gemeinsam verantwortlich zu handeln.

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser. Deshalb kommt dem Finanzvorstand als oberster Kontrollinstanz eine besondere Rolle zu. Er soll dafür sorgen, dass Zielsetzungen eingehalten werden. Nichtsdestotrotz dürfen die originären Kernaufgaben wie die Finanzberichterstattung, das Finance Controlling oder das Befolgen von regulatorischen Vorschriften, die Compliance, nicht vernachlässigt werden.

Insbesondere Compliance darf sich nicht nur auf die sogenannten „Financial KPIs“ (Key Performance Indicators) beziehen, sondern muss auch die „NON-Financial KPIs“, also die nicht finanziellen Leistungskennziffern, einschließen. Denn „viele Fakten sind messbar und entscheidende Elemente im

Prof. Dr. Stephan Grüninger, Direktor des Konstanz Institute for Corporate Governance

„Nachhaltige Unternehmensführung bedeutet für mich die langfristige ökonomische, rechtliche, ökologische und soziale Sicherung von Unternehmen. Nachhaltige Unternehmensführung zielt damit ab auf die Art und Weise, wie

Unternehmen ihre Geschäfte betreiben, also auf den Leistungsprozess bzw. die Gewinnentstehung (...) und damit auf die Gestaltung der Strategien und Geschäftsprozesse.“



Corporate Responsibility als steuerbare Größe im Geschäftsprozess



Philipp Killius

Philipp Killius ist Senior Consultant bei der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young in Stuttgart und Mitglied des Climate Change und Sustainability Services Team für den Raum Deutschland, Schweiz und Österreich.

komplexen Gefüge der nachhaltigen Unternehmensführung“, so Dr. Heinz-Jürgen Bertram, Vorstandsvorsitzender der Symrise AG. Die Unternehmensverantwortung muss auf allen Ebenen und in allen unternehmerischen Bereichen geplant, gemessen, gesteuert und überwacht werden – somit ist sie die oberste Aufgabe eines CFO. Laut Dr. Paul Achleitner, Vorstandsmitglied der Allianz SE Finance, gehört „Nachhaltigkeit gewissermaßen zum Erbgut eines Unternehmens“.

Verantwortung als Messgröße

Das wissen auch die großen Prüfungsgesellschaften und Beratungshäuser. Ernst & Young (EY)-Mitarbeiter stellten sich deshalb die Frage, wie Unternehmensverantwortung nicht nur

im Geschäftsmodell, sondern auch als steuerbare Größe im Geschäftsprozess dargestellt werden kann. Diese Größe heißt heute „CR“, Corporate Responsibility, und ruht laut EY auf drei Säulen: einer verantwortungsbewussten Unternehmensverfassung (neudeutsch: Corporate Governance und Compliance = CG), dem gesellschaftlichen Engagement (neudeutsch: Corporate Citizenship = CC) und dem Gleichklang von ökonomischer, ökologischer und sozialer Unternehmenstätigkeit (neudeutsch: Corporate Social Responsibility = CSR).

Doch nur „wenn Unternehmensverantwortung so verankert wird, dass sie als Treiber unternehmerischer Wertschöpfung wirkt, kann der Dreiklang zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem nachhaltige Wirkung entfalten“, so André Krause, CFO der Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG. Und das ist nicht immer einfach, vor allem nicht immer frei von Konflikten.

Wenn sich CG und CC noch flankierend einmischen, dann erfordert der gesamte Prozess nicht nur das Commitment der Führungsebene und die Bereitschaft, Veränderungen zu akzeptieren, sondern vor allem auch Zeit und Ressourcen. Klaus Bubenberger, Geschäftsführer von Corporate Governance Consulting und Aufsichtsrat in mehreren mittelständischen Unternehmen, beschreibt das so: „Wir brauchen verantwortlich handelnde Führungspersönlichkeiten mit Mut, Willenskraft und einem klaren Menschenverstand, die in der Lage sind, auch kurzfristigen Verlockungen und Modeerscheinungen zu widerstehen.“

Rudolf X. Ruter

Rudolf X. Ruter, WP/StB, ist Leiter des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

„Vertrauen ist gut
– Kontrolle ist
besser. Dies gilt
auch für nachhaltige
Unternehmensführung.“

