



*Nachhaltige Unternehmensführung  
ist ein langfristiges, wertebasiertes und  
gegenüber Menschen und Umwelt  
Verantwortung forderndes, gelebtes Konzept.*

## Rudolf X. Ruter

Rudolf X. Ruter, Diplom-Ökonom, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, verfügt über 30-jährige Erfahrung auf dem Gebiet Prüfung und Beratung sowohl von internationalen, nationalen Unternehmen als auch von Familienunternehmen und Unternehmen der öffentlichen Hand sowie von Non-Profit-Organisationen. Er ist Experte auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit und (Public) Corporate Governance, dem Aufbau und der Durchführung von Interner Revision sowie für interne Kontroll- und Risikomanagementsysteme. Nach seiner Tätigkeit als Gesellschafter und Geschäftsführer bei Arthur Andersen baute er als Partner bei Ernst & Young den Geschäftsbereich Nachhaltigkeit in Deutschland auf und leitete diesen bis 2010. Ruter ist seit 2008 Leiter des Arbeitskreises »Nachhaltige Unternehmensführung« in der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Mitglied des Beirats Financial Experts Association e.V. und Mitglied des Beirats im Deutschen CSR Forum. Er hat zahlreiche Fachartikel u. a. zum Thema Nachhaltigkeit, Corporate Governance, AR/Beiräte und Unternehmensführung veröffentlicht. Seit Februar 2011 hat er eine regelmässige Kolumne zum Thema »Finanzvorstand und Nachhaltigkeit« im CFOworld Magazin und beschäftigt sich verstärkt mit Corporate Governance Consulting. Weiterführende Informationen: [www.ruter.de](http://www.ruter.de), [www.aknu.org](http://www.aknu.org), [www.csrforum.eu](http://www.csrforum.eu), [www.financialexperts.eu](http://www.financialexperts.eu).

# Der Aufsichtsrat und nachhaltige Unternehmensführung

## Nachhaltige Unternehmensführung

Transparente, verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung gewinnt zunehmend einen immer höheren gesellschaftlichen Stellenwert. Die gesellschaftliche Aufgabe von Unternehmen besteht darin, Wertschöpfungsprozesse im Sinne eines individuellen und gemeinsamen verantwortlichen Handelns zu organisieren. Vor dem Hintergrund von

- komplexer werdender Globalisierung
- zahlreichen Megatrends wie Klimawandel, Ressourcen- Verknappung, Demografie, Migrations- und Integrationsherausforderungen, sinkender Wertorientierung und steigender Angst der Menschen, neuen Kommunikationswelten etc.
- beschleunigtem Wettbewerb um Technologien, Innovationen, Kulturen und Wertesystemen, Talente und Führungskräfte etc.
- abnehmender Stabilität der Systeme – allen voran die Finanzmärkte (Währungskrise, Bankenkrise, Staatsschuldenkrise etc.) und abnehmender Stabilität der weltweiten politischen Strukturen

wird jedoch vermehrt Kritik an der Wertschöpfung von Unternehmen laut. Gewinn ist nicht alles. Zum Erhalt bzw. Wiederherstellen von Vertrauen und Glaubwürdigkeit innerhalb der Gesellschaft

ist nachhaltige Unternehmensführung langfristig unabdingbar für die gesellschaftliche Akzeptanz im Sinne einer »Licence to operate«. Immer mehr Unternehmen investieren daher nachhaltig.

## Mut zur gesellschaftlichen Verantwortung

Da Führung immer mit Blick auf die Zukunft, also nachhaltig in der zeitlichen Dimension ausgestaltet sein muss, ist vor allem Mut zur Verantwortung von den Akteuren gefragt: Mut, über das Tagesgeschäft oder den Quartalsbericht hinaus zu denken und dem Wichtigen im Zweifel Vorrang vor dem Dringlichen zu geben. Doch nicht nur das Abwägen zwischen kurzfristigen und langfristigen Folgen macht eine nachhaltige Unternehmensführung aus. Auch das Verfolgen verschiedener Zieldimensionen, namentlich Gewinnerzielung, Umweltschonung und Mitarbeiterorientierung will ausbalanciert werden. Eugen Schmalenbach hat es schon früh wie folgt formuliert:

»Unsere Vorstellung vom Erfolg muss ausgehen von der Natur des wirtschaftlichen Betriebes. Der wirtschaftliche Betrieb ist ein Bestandteil der Gesamtwirtschaft, dazu berufen, zu seinem Teil von den Aufgaben der Gesamtwirtschaft einen Teil zu übernehmen. Als Bestandteil der arbeitsteiligen Gesamtwirtschaft entnimmt er ihr Materialien und andere Leistungen und gibt dafür

Fabrikate und andere Leistungen an die Gesamtwirtschaft zurück. Dabei soll ein Mehrwert erzielt werden; denn der Betrieb soll sich mehrend und nicht mindernd an der Gesamtwirtschaft beteiligen.«

Diesen Mehrwert zu bestimmen, ist Aufgabe von uns allen und erfordert einen gesellschaftlichen Dialog darüber, welche Gesamtwirtschaft wir anstreben und inwieweit wir dabei die Perspektive zukünftiger Generationen und anderer Länder berücksichtigen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

## Die Verantwortung des Aufsichtsrats

Angesichts der jüngsten Skandale stellt sich neben den Medien auch die kritische Öffentlichkeit vermehrt die Frage, ob und wie die Entscheidungsträger im Unternehmen (Gesellschafter, Vorstand/Geschäftsführung und insbesondere der CFO als Navigator) und allen voran die Mitglieder des Kontrollgremiums in Person von Aufsichtsrat/Beirat 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«, so Dr. h.c. Helmut Maucher, Ehrenpräsident der Nestlé AG. Führungswerte sind gefordert. CSR ist Chefsache auf allen Ebenen und muss alle unternehmerischen Bereiche umfassen. Unternehmensverantwortung muss in der DNA des unternehmerischen Geschäftsmodells enthalten sein. Ökonomie und Ökologie sind nicht trennbar.

## Zukunftsfähige Führung

Nachhaltige Unternehmensführung kann nur mit zukunftsfähigem Führungsverhalten erreicht werden, d.h. Führungskräfte müssen zukunftsfähig sein. Dazu gehört, dass die Führungskraft genauso wie das einzelne Mitglied des Aufsichtsrats mit seinem Verhalten und seinen Entscheidungen die Zukunft des Unternehmens fördert und stärkt. Entscheidungen sollen nur auf der Basis einer Reflexion von vereinbarten Werten zum Erhalt des Unternehmens unter Berücksichtigung gegenwärtiger und zukünftiger Risiken getroffen werden. D.h. in den Worten von Dr. Günther Bachmann, Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung: »Nachhaltigkeit ist Sache von allen, die in und mit einem Unternehmen arbeiten. Die Führung hat eine besondere Verantwortung. In einer Situation, wo der Begriff der Nachhaltigkeit in aller Munde ist und viele damit Vieles meinen, aber auch Vieles im Unklaren bleibt, bedeutet diese Verantwortung, dass Nachhaltigkeit inhaltlich konsequent mit neuen Ideen und verbindlich ausgefüllt wird.«

## Aufsicht durch Fragen

Die Kontrollfunktion des Aufsichtsrats im Sinne eines »Checks-and-Balances-Prinzips« ist ein wesentlicher Eckpfeiler im deutschen Corporate Governance System und erfordert jederzeit ein aktives (Nach-)Fragen! Der Aufsichtsrat hat den Vorstand zu kontrollieren und zu beraten und gegebenenfalls in dessen Entscheidungen einzugreifen, indem er zum Wohle der Gesellschaft seine Zustimmung zu Geschäften verweigert. Dazu muss der Aufsichtsrat mindestens die gleichen

fachlichen und persönlichen Voraussetzungen wie die Geschäftsleitung mitbringen, damit er »in Augenhöhe« die Entscheidungsgrundlagen und -auswirkungen aufnehmen und durch Fragen verstehen und selbstständig beurteilen kann. Aufsicht durch Fragen also.

## Hüter der Zukunftsfähigkeit

Der Aufsichtsrat selbst ist also gefordert. Der Aufsichtsrat in seiner Rolle als oberster Überwacher und Hüter der Corporate Governance muss die Leitlinien einer langfristig und nachhaltig orientierten Unternehmensführung einfordern und wird dadurch zum Garant einer Verankerung im Tagesgeschäft. Jedes Aufsichtsratsmitglied ist persönlich für die effektive und effiziente Unternehmensüberwachung und -beratung verantwortlich. Nur so kann der Aufsichtsrat seinem doppelten Auftrag als Kontrolleur und Ratgeber gerecht werden. Immer öfter wird davon gesprochen, dass eine ehrenamtliche Kontrolltätigkeit den immer größer werdenden Verantwortungsbereichen eines Aufsichtsratsmitglieds nicht gerecht wird. Immer öfter werden daher sogenannte Berufsaufsichtsräte bestellt.

Der Aufsichtsrat ist als oberster Hüter der Corporate Governance für die Einrichtung eines Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen in Größe, Komplexität und Umfang zwingend verantwortlich – auch wenn die Gestaltungsverantwortung und die Sorgfaltspflicht der Unternehmensleitung in Person des Vorstands hierfür bestehen bleiben. Der Aufsichtsrat sichert die Zukunftsfähigkeit.

## Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung

Für das wirksame Einbinden der Nachhaltigkeit in unternehmerische Entscheidungsprozesse zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs sollte sich der verantwortungsbewusste Aufsichtsrat von den folgenden »10 Grundsätzen nachhaltiger Unternehmensführung« leiten lassen:

1. Werteorientierung  
Realisiere Werteorientierung als Grundlage strategischer Unternehmensführung und gestalte unsere Gesellschaft mit in Richtung Werteorientierung
2. Tugend des Führens  
Lebe Führung als Tugend und »verbrenne Schiffe«
3. Aufsicht  
Wähle eine unabhängige und kompetente Aufsicht und finde die Balance zwischen Gesellschaftermacht und Aufsichtsratskompetenz
4. Vertrauenswürdigkeit  
Investiere in Vertrauenswürdigkeit und sei Dir bewusst, dass Vertrauen immer auch Haftung bedingt
5. Arbeitswelten  
Schaffe neue Arbeitswelten und erkenne die Kraft der Verantwortung
6. Umweltressourcen  
Gehe sorgsam mit den Umweltressourcen um und nimm Ressourceneffizienz als Managementaufgabe wahr

7. Risiken  
Nimm Risiken wahr und stelle Verbindlichkeit her und überlege, wie Verbindlichkeit hergestellt werden kann

8. Störfälle  
Aktiviere Selbsterneuerungskräfte nach Störfällen und akzeptiere deine Risiken

9. Kommunikation  
Handle und kommuniziere wahrhaftig, glaubwürdig und konsistent und wende den gesunden Menschenverstand an

10. Transparenz  
Achte auf transparente Berichterstattung und gehe über eine einseitige Berichterstattung hinaus und tritt in einen Dialog ein

## Fazit

Nachhaltige Unternehmensführung ist ein langfristig ausgerichtetes, wertebasiertes und gegenüber Mensch und Umwelt Verantwortung fordernendes, gelebtes Konzept! Und der Aufsichtsrat ist für die Ein- und Durchführung maßgeblich verantwortlich.

