

Nachhaltige Unternehmensführung

Die gesellschaftliche Aufgabe von Unternehmen besteht darin, Wertschöpfungsprozesse im Sinne eines individuellen und gemeinsamen verantwortlichen Handelns zu organisieren. Neben Regeln und Normen für Manager können Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung nur helfen im Sinne einer Chancenverbesserung für ein erfolgreiches Management.

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 Finanzkrise, Globalisierung oder Klimawandel wird jedoch vermehrt Kritik an der Wertschöpfung von Unternehmen laut. Gewinn ist nicht alles. Zum Erhalt beziehungsweise 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.

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/Beirat, Vorstand/Geschäftsführung und zweite Managerebene) ihre

Verantwortung gegenüber internen und externen Stakeholdern wahrnehmen. „Nachhaltigkeit wird dann 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 Wachstum ist nicht alles.

Blick in die Zukunft

„Nur deshalb, weil wir nicht in die Zukunft sehen können und weil wir das für Zukunftsschätzungen nötige Material aus der Vergangenheit gewinnen müssen, hat das Vergangene für unsere Schätzungen Interesse“. Mit diesem Satz wies Johann Wilhelm Eugen Schmalenbach (1873 – 1955) als der große Dozent und Begründer der deutschen Betriebswirtschaftslehre als akademischem Lehrfach bereits vor über 80 Jahren darauf hin, dass wir häufig und zu lange in der Vergangenheit verhaftet sind. Der erfolgreiche Kaufmann sollte seine Blicke vielmehr in die Zukunft lenken (mit allen Unsicherheiten und Abwägbarkeiten).

Auch wenn Schmalenbach die moderne Worthülse „Nachhaltigkeit“ in seinen Schriften noch nicht verwendete, hat er Unternehmensführung mit Blick auf die Zukunft verstanden, also in der zeitlichen Dimension nachhaltig ausgestaltet. Hier ist vor allem Mut aller Entscheidungsträger gefragt, über das Tagesgeschäft oder den Quartalsbericht hinaus zu denken und dem Wichtigen

im Zweifel Vorrang vor dem Dringlichen zu geben

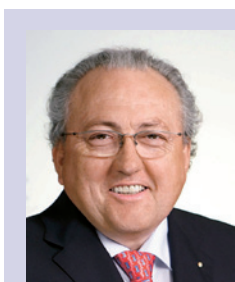
Nachhaltiges Abwägen

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. Und auch hier gibt Eugen Schmalenbach schon früh eine Richtung vor: „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“. Die Betonung liegt auf „Mehrwert“ und nicht auf „Wachstum“, denn Wachstum ist nicht alles.

Mehrwert bestimmen

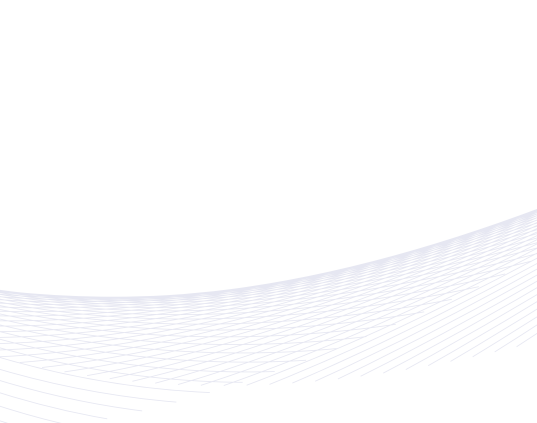
Diesen Mehrwert zu bestimmen, ist Aufgabe von uns allen und erfordert einen gesellschaftlichen Dialog darüber, welche Gesamtwirtschaft wir anstreben und inwieweit wir dabei die Perspektive zukünftiger Generationen und anderer Länder berücksichtigen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Und ein drittes und letztes Mal sei auf Eugen Schmalenbach verwiesen: Wenn Unternehmen den von ihm geprägten



Rudolf X. Ruter ist Unternehmensberater und Experte in Nachhaltigkeit und Corporate Governance sowie ehemaliger Leiter des Arbeitskreis

„Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Mitglied im Beirat der Financial Experts Association e.V., Mitglied im Beirat des Deutschen CSR Forum.



Begriff des ökonomischen Gewinns in den Blick nehmen, orientieren sie sich auf die in Zukunft nachhaltig erzielbaren Erträge: „Die Werte, die bei der Bewertung von Anlagen eine Rolle spielen können, sind verschiedener Art. Aber nicht alle diese Werte haben die gleiche Bedeutung. Weitaus der wichtigste von ihnen ist der Ertragswert“. Ökonomie und Ökologie sind dabei nicht trennbar. Dies kann nur mit nachhaltiger Unternehmensführung als ein langfristig ausgerichtetes, wertebasiertes und gegenüber Mensch und Umwelt Verantwortung forderndes, gelebtes Konzept erreicht werden.

Kurzfristiger Gewinn ist nicht alles

Als Ertragswert gelten dabei die in der Zukunft erwarteten diskontierten Ertragsüberschüsse. Kurzfristiger Gewinn ist nicht alles. Der Blick in die Zukunft, der Mehrwert für die Gesellschaft und nachhaltig erzielbare Erträge machen ein gesundes Unternehmen im Schmalenbach'schen Sinne aus. 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. Neben Regeln und Normen für Manager können Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung hierbei nur helfen im Sinne einer Chancenverbesserung für ein erfolgreiches Management.

Im Sinne einer Chancenverbesserung für ein erfolgreiches Management verweisen wir auf das Buch „Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung - Erfolg durch verantwortungsvolles

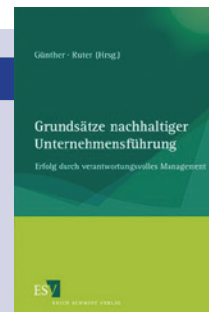
Gewinn ist nicht alles. Zum Erhalt beziehungsweise Wiederherstellen von Vertrauen und Glaubwürdigkeit innerhalb der Gesellschaft ist eine Zukunft ohne nachhaltige Unternehmensführung nicht vorstellbar.

Management“. Das Werk ist ein Leitfaden für das wirksame Einbinden der Nachhaltigkeit in unternehmerische Entscheidungsprozesse zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs. Die praxiserfahrenen Mitglieder des Arbeitskreis „Nachhaltige Unternehmensführung“ der Schmalenbachgesellschaft Deutschland e.V. liefern in „10 Grundsätzen nachhaltiger Unternehmensführung“ für alle Unternehmen (sowohl kapitalmarktorientierte als auch familiengeführte, mittelständische und öffentlichen Unternehmen) konkrete praktische Hilfen im Unternehmen und zeigen neben den Möglichkeiten zur Verankerung einer nachhaltigen Wertorientierung auch Herausforderungen bei der Umsetzung auf. Dazu gehören unter anderem:

- Realisiere Werteorientierung und investiere in Vertrauenswürdigkeit
- Lebe die Tugend des Führens und kommuniziere glaubwürdig
- Wähle eine unabhängige und kompetente Aufsicht
- Schaffe neue Arbeitswelten und gehe sorgsam mit Ressourcen um
- Nimm Risiken wahr und betreibe Störfall-Management
- Achte auf transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung

Das Werk dient allen unternehmerischen Entscheidungsträgern wie Eigentümern und der Geschäftsleitung als

Leitfaden für das wirksame Einbinden des Nachhaltigkeitskonzepts in Entscheidungsprozesse, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Ziel ist es, praxisorientierte Empfehlungen für einzeln und gemeinsam verantwortliches unternehmerisches Handeln zur Verfügung zu stellen. Neben einer allgemeinen Einführung in das Konzept und die Bedeutung der Nachhaltigen Unternehmensführung liegt der Fokus des Werkes auf praxisorientierten Empfehlungen für eine nachhaltige Führungsstruktur und Steuerungspraxis. Die dargestellten zehn Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung sind leicht verständlich und können von jedem Unternehmer sofort angewendet werden.



BUCHTIPP

Prof. Dr. Edeltraud Günther und Rudolf X. Ruter, Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung

– Erfolg durch verantwortungsvolles Management
Erich Schmidt Verlag, 2013