

Enkelfähige Unternehmen

UNTERNEHMENSFÜHRUNG Unternehmer sollten laut Nachhaltigkeitsexperte Rudolf Ruter allseits akzeptierte Werte vorleben. Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien verlangt jedoch Engagement, Hartnäckigkeit und – vor allem – viel Zeit.

INTERVIEW ANOUK ARBENZ

In seinem Buch «Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats», das diesen Oktober erschienen ist, zeigt Rudolf X. Ruter anhand sieben «magischer Tugenden» eine Sinn- und Werteorientierung für das Gremium als Ganzes und jedes einzelne Mitglied auf. Man könnte meinen, dass jeder zumindest theoretisch weiss, was tugendhaftes Verhalten beinhaltet. Wozu also ein Buch über Regeln und Werte unternehmerischen Handelns? Ruter regt Aktionäre und Führungskräfte, insbesondere aber Aufsichtsrats-, Stiftungs- und Beiräte zum Nachdenken darüber an, was diese im Buch genannten Werte und Regeln für sie persönlich bedeuten und welche Orientierungspunkte sich daraus für die Gestaltung eines nachhaltigen Erfolgsmanagements ergeben.

Noch vor wenigen Jahren war das Thema nachhaltige Unternehmensführung bei den meisten KMU in der Schweiz kein Thema – jedenfalls nicht in jener Form, in der es heute in der Managementliteratur erörtert wird. Was hat dem Thema Auftrieb gegeben?

RUDOLF X. RUTER Die gesellschaftliche Aufgabe von Unternehmen besteht darin, Wertschöpfungsprozesse im Sinne eines individuellen und gemeinsamen verantwortlichen Handelns zu organisieren. Vor dem Hintergrund der komplexer werdenden Globalisierung, dem Klimawandel, der Ressourcenverknappung und dem beschleunigten Wettbewerb um Technologien und Innovationen wird vermehrt Kritik an der Wertschöpfung von Unternehmen laut. Auch die abnehmende Stabilität der Systeme – allen voran der Finanzmärkte und der weltweit politischen Strukturen – tragen dazu bei, dass immer mehr Unternehmen nachhaltig investieren wollen. Zum Erhalt bzw. Wiederherstellen von Vertrauen und Glaubwürdigkeit innerhalb der Gesellschaft ist nachhaltige Unternehmensführung langfristig unabdingbar.

Was bedeutet «nachhaltig» für Sie?

«Nachhaltigkeit» ist ein sehr strapaziertes Wort und die semantische Karriere des Begriffs noch lange nicht ausgereizt. Im



Foto: zVg

ZUR PERSON

Der diplomierte Ökonom, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Rudolf X. Ruter ist Experte auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit und Corporate Governance, dem Aufbau und der Durchführung von Interner Revision sowie Kontroll-, Risiko- und Reputationsmanagementsystemen. Nach seiner Tätigkeit als Gesellschafter und Geschäftsführer bei Arthur Andersen baute Ruter als Partner bei Ernst & Young den Geschäftsbereich Nachhaltigkeit in Deutschland auf und leitete diesen bis 2010. Er ist u. a. Mitglied des Beirats Financial Experts Association e.V. und Mitglied des Kuratoriums im Deutschen CSR Forum.
www.ruter.de

Kontext der Wirtschaft heisst dies für mich jedoch: Als ehrbarer Kaufmann übernehme ich die Verantwortung für die Balance zwischen den Ansprüchen aller wesentlichen Interessensgruppen gegenüber jenen zukünftiger Generationen. Ich Sorge für die «Enkelfähigkeit» des Unternehmens zum Wohle der nachfolgenden Generationen. Ich handle so, dass die heutige Werteorientierung meines Unternehmens auch von den nächsten Führungsgenerationen weiterentwickelt werden kann. Diese transparente, verantwortungsvolle und nachhaltige Unter-

nehmensführung gewinnt einen immer höheren gesellschaftlichen Stellenwert.

Wie kann Nachhaltigkeit gemessen und bewertet werden?

Wie alles andere im Unternehmen gemessen und bewertet wird: Durch ein nachhaltiges Controlling. Die Unternehmenssteuerung ist das wichtigste Instrumentarium, um festgelegte unternehmerische Ziele zu erreichen. Diese muss künftig nachhaltige Aspekte wie Ethik und Umwelt besser miteinbeziehen. Denn Ökonomie und Ökologie sind nicht trennbar, Ethik nicht delegierbar. Bei der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist es ein wenig wie bei einer Anti-Falten-Crème: Beides braucht Zeit bis Ergebnisse sichtbar werden, und beides muss man wieder und wieder aufrufen.

Wo sehen Sie derzeit noch die grössten Probleme bezüglich der praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen bei KMU?

Nachhaltige Unternehmensführung ist noch nicht überall Chefsache geworden. Es ist noch nicht in allen unternehmerischen Strategien und in der «DNA des Unternehmens» eingewoben. Oft genug verleugnet man seine eigentlichen Werte auf Kosten kurzfristiger Ziele und Vorteile.

Kennen Sie ein gutes Beispiel einer erfolgreichen und nachhaltigen Unternehmensführung?

Zum Beispiel die Robert Bosch GmbH in Stuttgart: Der Unternehmer Robert Bosch (1861-1942) verstand unternehmerische Verantwortung nicht als Zweck, sondern als Bedingung wirtschaftlichen Handelns: «Lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort standen mir stets höher als ein vorübergehender Gewinn.»

Rudolf X. Ruter (2015): Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats. Leitlinien für nachhaltiges Erfolgsmanagement. 160 Seiten, fester Einband, Erich Schmidt Verlag (Edition Governance), € (D) 29,95

ISBN 978-3-503-16562-9