

Gedanken zur Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ohne Compliance ist nicht glaubwürdig

Gedanken zur Nachhaltigkeit. Die Kolumne von [Rudolf X. Ruter](#) erscheint vierteljährlich im Interim Management Magazin.

Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit als neue Währung.

Der Kunde von heute will in erster Linie Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit kaufen. Erst in zweiter Linie fragt er nach technischen, wirtschaftlichen und ästhetischen Elementen der zu erwerbenden Produkte und Dienstleistungen. Verlässlichkeit strahlt Sicherheit und Sorgfalt aus. Einer verlässlichen Person kann man trauen. Verlässlichkeit lässt sich nicht trainieren. Ein Mensch, der wiederholt seine Versprechen nicht gehalten hat, wird seine Versprechen auch künftig nicht halten.

Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit entwickeln sich immer mehr zu einer neuen Währung im Wirtschaftsleben (vgl. meine Kolumne im Herbst 2014) und sind die Basis für Vertrauen – nicht nur im Wirtschaftsleben.

Führung basiert auf Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit

Führung ist die Kunst, Menschen zu überzeugen und sie zur Gefolgschaft einzuladen, sodass sie freiwillig das tun, was ich, der Interims Manager (als Führungskraft), für das Richtige halte für mein Unternehmen. Also nicht ich „mache“ mich zum Führer, sondern meine Mitarbeiter entscheiden, ob ich ein Führer „bin“. Nicht ich erschaffe ein erfolgreiches Unternehmen, sondern meine Kunden entscheiden, ob meine Produkte kauffähig sind.

Ohne Gefolgschaft und ohne Kunden gab es noch nie eine erfolgreiche Führung bzw. ein erfolgreiches Unternehmen. Führungsverhalten muss also klar, konsequent, nachvollziehbar und authentisch sein. Nur durch dieses Verhalten wird Vertrauen aufgebaut und gelebt. Ein Interims Manager muss für sich und für das Unternehmen Verantwortung übernehmen. Sein Führen muss zukunftsfähig sein. Zukunfts-

fähige gelebte Führung schafft Vertrauen und hilft dem Unternehmen erfolgreich und nachhaltig zu sein. Nachhaltige Unternehmensführung ist ein langfristiges, wertebasiertes und gegenüber Menschen und Umwelt Verantwortung forderndes, gelebtes Konzept das auf Vertrauen beruht.

Ohne Vertrauen gibt es keine Führung. Und ohne Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit gibt es kein Vertrauen.

Compliance bzw. Regeltreue

Compliance bzw. Regeltreue (auch *Regelkonformität*) ist in der betriebswirtschaftlichen Fachsprache der Begriff für die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien in Unternehmen, aber auch von freiwilligen Kodizes. Die Gesamtheit der Grundsätze und Maßnahmen eines Unternehmens, zur Einhaltung bestimmter Regeln und damit zur Vermeidung von Regelverstößen in einem Unternehmen wird als Compliance- und Integritäts-Managementsystem bezeichnet (IDW PS 980 Tz.6).

Die Prävention von Rechtsverstößen und Gesetzesverletzungen in Unternehmen nimmt derzeit eine Top-Position in der Debatte um eine verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung ein. Beinahe losgelöst hiervon wird (oft unter dem Label "CSR" = Corporate Social Responsibility) diskutiert wie Unternehmen durch ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement die beiden Maximen "Keep us out of trouble" und "Make our business better and sustainable" gleichzeitig erfüllen können.

Konvergenz von CSR und Compliance

Wenn gelebte Nachhaltigkeit bzw. CSR zur kontinuierlichen Wertsteigerung im Unternehmen beiträgt, stellt sich die

Frage nach der Konvergenz von CSR und Compliance. Beide haben als unverzichtbare Grundlage ein geeignetes, also wirkungsvolles, angemessenes und konsequentes (mit Sanktionen hinterlegtes) Compliance- und Integritäts-Management-System. „Nur was gemessen wird, wird auch erreicht“. Ganz im Sinne von Galileo Galilei „Messen, was messbar ist, und messbar machen, was nicht messbar ist.“ Auch wenn Einstein schon daraufhin wies: „nicht alles was zählt, kann gezählt werden, und nicht alles was gezählt werden kann, zählt“!

Nur gemeinsam mit Compliance kann das Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen, sofern es ganzheitlich in die gesamte Wertschöpfungskette implementiert wird, erfolgreich sein. Mit einfachen, eindeutigen und lebensnahen integrierten Regeln können Friktionen und Widersprüche vermieden und Synergien zur Steigerung des Unternehmenserfolges ausgeschöpft werden. Wesentliche Synergien bestehen in der ganzheitlichen Umsetzung ökonomischer, ökologischer und sozialer Themen, insbesondere Regelungen zu Anti-Korruption, Geldwäsche, Wettbewerbsregeln, Umweltstandards und Menschenrechten – all diese Vorgaben können von Unternehmen nicht isoliert betrachtet und in separaten Prozessen verarbeitet werden.

Dabei hilft Konvergenz; das innovative Zusammenwachsen verschiedener unternehmerischer Bereiche und Inhalte zur fachübergreifenden Zusammenarbeit mit dem Ziel einer effizienteren und effektiveren Aufgabenbearbeitung. Konvergenz muss also mit konkreten Themen und Inhalten ausgefüllt werden. Sowohl Nachhaltigkeit als auch Compliance bedürfen dabei der gleichen transparenten und persönlich vorgelebten Werte-Orientierung im Unternehmen. Die entsprechenden Kompetenzen sind hierbei im gesamten Konzern auszubauen und