

# Nachhaltige Unternehmensführung

Heute schon an morgen denken

Von Rudolf X. Ruter und Philipp Killius

**Strategien sind mehr als nur technologie- oder renditegetriebene Verhaltensweisen. Bereits in den letzten Jahren haben einige Unternehmensführer kurzfristige Strategien und überhöhte Renditeziele kritisch hinterfragt. Parallel rückte die Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Ökologie in ihren Fokus. Das Ergebnis waren ethische Handlungsleitlinien für eine nachhaltige Unternehmensführung (Corporate Responsibility). Doch die Krise hat gezeigt: Es waren zu wenige Unternehmensführer, die die Zeichen der Zeit erkannt hatten.**

Jetzt, mit der Krise, scheint sich die Diskussion und Neuorientierung rund um Corporate Responsibility zu verstärken. „Nachhaltigkeit wird das Kerngeschäft in den kommenden Jahren wesentlich prägen“<sup>1</sup>. Mit dieser erneuerten CR-Ausrichtung geht es auch um die Frage, wie im Sinne einer mittel- bis langfristig ausgerichteten Strategie, verantwortliche Unternehmensführung definiert werden kann. Das bezieht auch Überlegungen mit ein, welche Rolle ökologische und soziale Kriterien für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg spielen können. Dazu müssen soziale und ökologische Standards in einzelnen Unternehmensbereichen wie Einkauf, Marketing, Vertrieb und Personalmanagement etabliert werden. Nur so wird in den Unternehmen ein zeitgemäßes Werteverständnis heranreifen können, auf dem sich mehr Nachhaltigkeit entwickeln kann. Nachhaltigkeit in den eigenen Produkten; Nachhaltigkeit im eigenen Geschäft; Nachhaltigkeit für Gesellschaft und Ökologie.

Die Unternehmen müssen sich in diesem Kontext über ihre Visionen und Strategien neu positionieren.

Ansatzpunkte für eine Neu-Orientierung verbunden mit mehr Nachhaltigkeit gibt es mehr als genug. Auch das Risiko- und Reputationsmanagement muß an der Maxime CR ausgerichtet werden. Unternehmenswerte werden maßgeblich vom sogenannten nachhaltigen Ertrag determiniert. Bei der Bestimmung dieses nachhaltigen Ertrages im Rahmen der Ermittlung von Unternehmenswerten muss das Vorhandensein oder Fehlen ethischer Bewertungsmaßstäbe durch Anwendung von Nachhaltigkeitsfaktoren einfließen. Auf diese Art und Weise ist mit den sogenannten nicht-finanziellen Leistungskennziffern die Zusatzrendite nachhaltigen Handelns im Unternehmenswert abbildbar und verhindert Fehlallokationen von finanziellen Ressourcen.

## Im Interesse aller Stakeholder

„Das Postulat der Nachhaltigkeit bedeutet im Interesse aller Stakeholder, dass sich wirtschaftliches Handeln bei Wahrung der unternehmerischen Freiheit nicht an kurzfristig erzielbaren Profit, sondern insbesondere an langfristiger Wertschöpfung und Erhaltung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens orientieren sollte.“<sup>2</sup> Angesichts der jüngsten Wirtschafts- und Finanzskandale 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 Manager der 2. und 3. Ebene) 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 [und Steuerung] darauf achtet.“<sup>3</sup>

## Alle Verantwortungsträger im Unternehmen sind dafür verantwortlich

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser. In diesem Sinne kommen dem Aufsichtsrat und/oder Beirat als oberste Kontrollinstanz eines Unternehmen neben dem Finanzvorstand (Chief Financial Officer, CFO) eine besondere Rolle bezüglich der Einhaltung aller Zielsetzungen zu. Kann sich der Aufsichtsrat noch auf die insgesamt Rolle des „Verantwortung Tragenden“ zurückziehen, muss der CFO diese Verantwortung leben und sicherstellen. Die Aufgaben eines CFO haben sich in diesem Zusammenhang in den letzten Jahren stark erweitert<sup>4</sup>. Heute ist es nicht mehr genug, ein umfangreiches Zahlenverständnis zu haben. Zusätzlich zur Rolle als Zupferd der Financial Performance, der Cash Flow Planung und als Aufseher des Risiko- und Kostenmanagements haben CFOs die Aufgabe vorrangig den Vorstandsvorsitzenden (Chief Executive Officer, CEO) zu coachen und der gesamten Geschäftsführung und den Kontrollgremium zu berichten. Die A- und C-Suite verlangt verstärkt nach der Expertise der CFOs, um in einer dynamischeren Welt flexibler auf die Änderungen des Marktes reagieren zu können, die strategischen Fähigkeiten gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig müssen CFOs der Schwierigkeit begegnen, ihre Objektivität zu wahren – auch wenn sie stärker ins Tagesgeschäft eingebunden sind, werden sie zunehmend zum Moderator und Partner der Geschäftsaktivitäten im Innen- und Außenverhältnis<sup>5</sup>.

## Der CFO ist für die strategische Neuausrichtung der Finanzfunktion verantwortlich

Mit den sich mehrenden Zeichen einen wirtschaftlichen Aufschwungs ist es somit

1 So die Studie „A New Era of Sustainability“ von Accenture aus dem Oktober 2010 im Auftrag des UN Global Compact

2 Klaus Müller, Vorsitzendes des Aufsichtsrats der Commerzbank AG und der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex – Nachzulesen im Bereich „Klartexte“ unter [www.aknu.org](http://www.aknu.org) des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbach-Gesellschaft

3 Dr. h.c. Helmut Maucher, Ehrenpräsident der Nestlé AG – Nachzulesen im Bereich „Klartexte“ unter [www.aknu.org](http://www.aknu.org) des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbach-Gesellschaft

4 Vgl. hierzu auch die Studien von Ernst & Young „What's next for the CFO – Where ambition meets reality“ (2008) und „The DNA of the CFO“ (2010)

5 Immer mehr CFOs nutzen auch die verschiedenen Medien, um über aktuelle Themen zu sprechen. In dem Master CFO Series Report 2010 von Ernst & Young „CFOs und die Medien – eine Rolle im Hintergrund oder im Mittelpunkt“ wird eingehend untersucht, wie gut sich die CFOs auf diese neue Rolle vorbereiten.

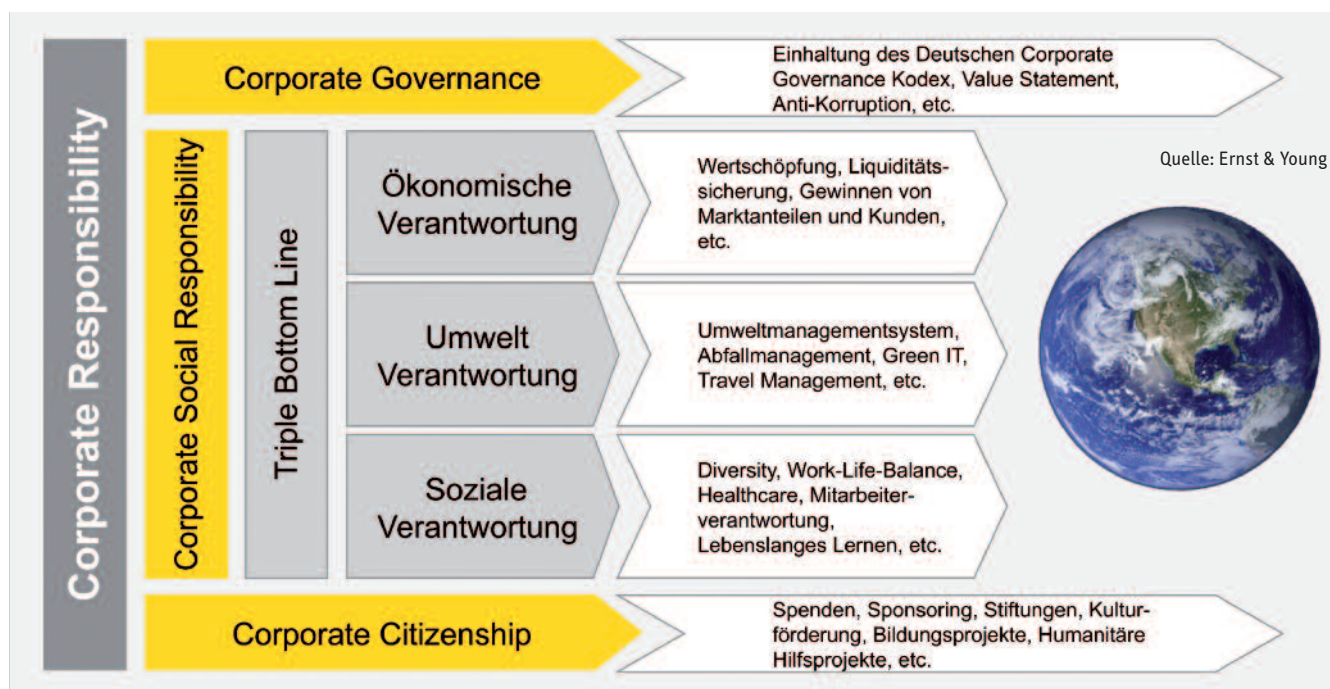
für Unternehmen an der Zeit, über eine strategische Neuausrichtung der Finanzfunktion nachzudenken<sup>6</sup>. Es gilt, weitere Potenziale in der Finanzfunktion zu identifizieren, die zur Wertschöpfung des Gesamtunternehmens beitragen können und zu analysieren, wie der Entscheidungsprozess durch mehr Transparenz von Informationen erhöht werden kann.

Zusammenfassend bieten sich für CFOs mit diesen unterschiedlichen Herausforderungen somit auch eine Vielzahl von Möglichkeiten, das Profil ihrer Finanzabteilung nachhaltig zu schärfen und zu erweitern.<sup>7</sup>

men der strategischen und operativen Unternehmensführung<sup>8</sup> bezieht sich dabei nicht nur auf die Messung und Einhaltung von sogenannten „Financial KPIs“ (Key Performance Indicators) sondern insbesondere auf die „NON-Financial KPIs“, also den nicht-finanziellen Leistungskennziffern. Dabei sind „viele Fakten messbar [...] und entscheidende Elemente im komplexen Gefüge der nachhaltigen Unternehmensführung.“, so Dr. Heinz-Jürgen Bertram<sup>9</sup>. Die Unternehmensverantwortung muss auf allen Ebenen und in allen unternehmerischen Bereichen geplant, gemessen und controlled

enthalten sein sondern auch aktiv und nachhaltig gesteuert werden und lässt sich wie in der hier gezeigten Grafik darstellen.

Dieses Gebäude der Unternehmensführung bzw. Unternehmensverantwortung<sup>12</sup> (neudeutsch: CR bzw. Corporate Responsibility) ruht auf drei Säulen: Verantwortungsbewusste Unternehmensverfassung (neudeutsch: Corporate Governance und Compliance = CG), gesellschaftliches Engagement von Unternehmen (neudeutsch: Corporate Citizenship = CC) und dem Gleichklang von ökonomischer, ökologischer und sozialer Unter-



### Nur was gemessen wird, wird erreicht

Nichtsdestotrotz dürfen die originären Kernaufgaben wie die Finanzberichterstattung, das Finance Controlling oder die Befolgung von regulatorischen Vorschriften nicht vernachlässigt werden. Compliance als eine dauerhafte Aufgabe im Rah-

werden: somit ist sie die oberste Aufgabe eines CFO. Laut Dr. Paul Achleitner gehört „Nachhaltigkeit gewissermaßen zum Erbgut eines Unternehmen“<sup>10</sup> und ist auf Langfristigkeit ausgelegt. Die Unternehmensverantwortung muss also nicht nur im unternehmerischen Geschäftsmodell<sup>11</sup>

nehmenstätigkeit (neudeutsch: Corporate Social Responsibility = CSR).<sup>13</sup> Doch nur „wenn Unternehmensverantwortung so verankert wird, dass sie als Treiber unternehmerischer Wertschöpfung wirkt, kann der Dreiklang zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem nachhaltige Wirkung

<sup>6</sup> Vgl. hierzu auch die Ernst & Young-Studie „The future of Finance – Driving business value through the performance of the Finance function“ (2009)

<sup>7</sup> Vgl. hierzu auch die Ernst & Young-Studie „The CFO in adversity – Protecting the present, preparing for the future“ (2009)

<sup>8</sup> Vgl. Stephan Grüninger „Compliance-Prüfung nach dem IDW EPS 980 – Pflicht oder Kür für den Aufsichtsrat?“ in Der Aufsichtsrat 10/2010 Seite 140 ff

<sup>9</sup> Heinz-Jürgen Bertram – Vorstandsvorsitzender der Symrise AG – Nachzulesen im Bereich „Klartexte“ unter [www.aknu.org](http://www.aknu.org) des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbach-Gesellschaft

<sup>10</sup> Dr. Paul Achleitner, Mitglied des Vorstands der Allianz SE, Finance – Nachzulesen im Bereich „Klartexte“ unter [www.aknu.org](http://www.aknu.org) des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbach-Gesellschaft

<sup>11</sup> Zu den Vorteilen gelebter Unternehmensverantwortung für das Unternehmen vgl. auch Ruter, Rudolf X.: Corporate Responsibility ist Chefsache, in: CSR-Newsletter Ernst & Young (2007), Ausgabe 6, Seite 4-5. Einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen guter CR und finanzieller Performance bestätigt unter anderem die Studie „The Value of Corporate Governance: The positive return of responsible business“ von Business in the Community, verfügbar unter [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)

<sup>12</sup> Unternehmensverantwortung – Ein Definitions- oder Umsetzungsproblem? Csr-news.net, Januar 2009 (zusammen mit Frederike Stäber)

<sup>13</sup> Vgl. für eine ausführliche Beschreibung der Bestandteile von Corporate Responsibility auch Prof. Dr. Edeltraud Günther / Rudolf X. Ruter / Philipp Killius „Corporate Responsibility“ in WISU – Zeitschrift für Ausbildung, Examen und Berufseinstieg und Fortbildung, Ausgabe 1/09

entfalten“, so Andre Krause.<sup>14</sup> Laut Klaus Bukenberger zeichnet sich gute und nachhaltige Unternehmensverantwortung vor allem durch eine klare und langfristig ausgerichtete Unternehmensführung zum Wohle aller Stakeholder aus. „Dies wiederum erfordert verantwortlich handelnde Führungspersönlichkeiten mit Mut, Willenskraft und einem klaren Menschenverstand, welche in der Lage sind auch kurzfristigen Verlockungen und Modeerscheinungen zu widerstehen.“<sup>15</sup>

Die Umsetzung der Verantwortung auf diesen drei Säulen – Corporate Governance, Corporate Social Responsibility

und Corporate Citizenship – stellt Unternehmen vor große Herausforderungen und ist nicht immer frei von Konflikten. Dieser Prozess erfordert nicht nur das Commitment der Führungsebene und die Bereitschaft Veränderungen zu akzeptieren, sondern auch vor allem auch Zeit und Ressourcen. Eine umfassende definierte und konsequent umgesetzte Corporate Responsibility hilft jedoch nicht nur den Erwartungen der internen und externen Stakeholder gerecht zu werden, sondern kann auch zu deutlichen Wettbewerbsvorteilen auf globalisierten Märkten führen.

Die renommierte Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. ([www.schmalenbach.org](http://www.schmalenbach.org)) als einzige übergreifende betriebswirtschaftliche Vereinigung in Deutschland geht im intensiven Dialog mit Wissenschaft und Praxis der Frage nach, ob und wie die betrieblichen Entscheidungsträger ihre Verantwortung gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen wahrnehmen können.

Im Rahmen des 2008 neu gegründeten Arbeitskreis „Nachhaltige Unternehmensführung“ (AKNU, [www.aknu.org](http://www.aknu.org)) wird untersucht, welche Instrumente Eigentümern, Geschäftsleitung, Bereichsleitung und Aufsichtsrat zur Verfügung stehen, um einzeln und gemeinsam verantwortlich zu handeln. Unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Edeltraud Günther (Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebliche Umweltökonomie an der Technischen Universität Dresden) und Rudolf X. Ruter (ehemaliger Partner und Leiter des Geschäftsbereichs Nachhaltigkeit bei Ernst & Young in Deutschland) arbeiten Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft in kleinen Arbeitsgruppen an einzelnen Aspekten einer nachhaltigen Unternehmensführung und entwickeln wissenschaftlich fundierte Konzepte für die betriebliche Praxis.

Neben der Benennung von typischen Hemmnissen sollen auch Lösungen gefunden werden, wie Nachhaltigkeit in die „unternehmerische DNA“ bzw. in die Entscheidungsprozesse wirksam eingebunden werden kann, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Darüber hinaus hat sich der AKNU zum Ziel gesetzt, die Thematik systematisch in die wirtschaftswissenschaftliche Hochschulausbildung zu integrieren und in die vorgelagerten Schulsysteme zu platzieren. Durch die fokussierte Arbeit in Netzwerken, Institutionen und Initiativen soll ebenfalls ein Wandel hin zur positiven Berichterstattung in den Medien über Unternehmen erreicht werden.

Der AKNU fordert aktiv Unternehmen auf, die Bedeutung, Herausforderungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Unternehmensführung bewusst an die Öffentlichkeit zu tragen. Auf einer eigens eingerichteten Kommunikationsplattform, [www.aknu.org](http://www.aknu.org), haben bis dato bereits über 200 namhafte Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik Stellung zur Thematik bezogen und „Klartext“ gesprochen. Darüber hinaus können sich Unternehmen über diese Internetpräsenz über aktuelle Veranstaltungen und Vorträge des AKNU informieren sowie nachhaltigkeitsrelevante Publikationen abrufen.

## RUDOLF X. RUTER



Der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Rudolf X. Ruter verfügt über eine dreißigjährige Erfahrung auf dem Gebiet Prüfung und Beratung von internationalen, nationalen und Unternehmen der öffentlichen Hand sowie von

Non-Profit-Organisationen.

Nach seiner Tätigkeit als Gesellschafter und Geschäftsführer bei Arthur Andersen baute er als Partner bei Ernst & Young ab 2002 den Geschäftsbereich Nachhaltigkeit in Deutschland auf und leitete diesen bis Mitte 2010.

Rudolf X. Ruter ist Leiter des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. Er ist darüber hinaus u.a. Mitglied im Beirat der Financial Experts Association e.V. und Mitglied im Beirat des Deutschen CSR-Forum (Forum EnviComm). [rudolf.x@ruter.de](mailto:rudolf.x@ruter.de)

## PHILIPP KILLIUS



studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim mit den Schwerpunktfächern Umweltmanagement, Internationales Management und Marketing. Im Jahr 2005 startete er seine berufliche Laufbahn im

Bereich Nachhaltigkeit in der Vorstandsabteilung „Umweltkonzepte Konzern“ der Deutschen Lufthansa AG in Frankfurt/Main. Dort war er unter anderem für die Erstellung der jährlichen Nachhaltigkeitsberichte und die umweltrelevante Kommunikationsarbeit zu internen und externen Anspruchsgruppen mitverantwortlich. Seit Ende 2007 arbeitet Philipp Killius bei der global agierenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young in Stuttgart und ist Mitglied des Climate Change und Sustainability Services Team für den Raum Deutschland, Schweiz und Österreich. Neben der projektspezifischen Arbeit auf diversen Nachhaltigkeitsmandaten koordiniert er die Aktivitäten von Ernst & Young im Deutschen Global Compact Netzwerk (DGCN) und ist in der Projektsteuerung des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ (AKNU) der renommierten Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft tätig. [philipp.killius@de.ey.com](mailto:philipp.killius@de.ey.com)

<sup>14</sup> Andre Krause, Chief Financial Officer (CFO), Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG, Nachzulesen im Bereich „Klartext“ unter [www.aknu.org](http://www.aknu.org) des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbach-Gesellschaft

<sup>15</sup> Klaus M. Bukenberger, Berufs-Aufsichtsrat und -Beirat, Corporate Governance Consulting, Stuttgart – Nachzulesen im Bereich „Klartext“ unter [www.aknu.org](http://www.aknu.org) des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbach-Gesellschaft