

„Nachhaltigkeit muss in der DNA jedes Unternehmens enthalten sein“



Rudolf X. Ruter, Partner bei Ernst & Young und Leiter des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ (AKNU) in der Schmalenbach-Gesellschaft, über Wege zu einem verantwortungsbewussteren Wirtschaften.

Welche Ziele verknüpfen Sie mit dem Arbeitskreis AKNU?

Ruter: Wir wollen darauf hinweisen, welchen Beitrag die einzelnen Träger der Verantwortung zu einer nachhaltigen Unternehmensführung leisten. Dazu zählen neben der Geschäftsleitung die Bereichsleitung, die Eigentümer und der Aufsichtsrat. Jeder Einzelne von ihnen verfügt über eigene Instrumente, sieht sich aber auch mit spezifischen Hemmnissen im Unternehmensalltag konfrontiert. Im Arbeitskreis wollen wir konkrete Lösungsansätze erarbeiten und in Form von Handlungsempfehlungen für die Unternehmen veröffentlichen.

Wann rechnen Sie mit ersten Ergebnissen?

Ruter: Der Arbeitskreis ist auf maximal drei Jahre angelegt. Im Frühjahr 2010 wollen wir daher erste verwertbare Ergebnisse erzielen. Das Bewusstsein für eine nachhaltige Unternehmensführung schärfen wir aber schon jetzt auf der AKNU-Website mit den *Klartext*-Beiträgen. Hier haben sich bis heute rund 60 Führungskräfte dazu Gedanken gemacht, wie sie ihr Unternehmen nachhaltig ausrichten und was es für sie persönlich bedeutet. Wir wollen am Ende mit rund 100 Beiträgen auch die öffentliche Diskussion beeinflussen.

Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie?

Ruter: Es geht weniger um die Frage, ob ein Unternehmen „compliant“ ist, also regelkonform handelt – belegbare Nachhaltigkeit muss in der DNA jedes Unternehmens enthalten sein. Bei Ernst & Young etwa haben wir ein operativ ausgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement aufgesetzt, das unser Handeln in der Unternehmensstrategie wie im Tagesgeschäft strukturiert und definiert.

Warum tun sich viele Unternehmen damit so schwer, Nachhaltigkeit in der Geschäftsstrategie zu verankern?

Ruter: Da möchte ich einen der Klartext-Schreiber, Dr. Helmut Maucher, Ehrenpräsident der Nestlé AG, zitieren: „Die Probleme, Nachhaltigkeit stets zu praktizieren, entstehen immer wieder dadurch, dass die Financial Pressures sowie der harte Wettbewerb die Unternehmen zu mehr kurzfristigem Handeln verleiten.“

Wie sieht der Gegenentwurf aus?

Ruter: Die Unternehmensleitung muss klare Zielvorgaben definieren, eindeutige Regelungen treffen, das Wissen darüber bei den Mitarbeitern fördern und Anreize setzen, die sich am langfristigen Erfolg orientieren.

Inwieweit kann eine Nachhaltigkeitsstrategie Wege aus der Wirtschaftskrise aufzeigen?

Ruter: Wir haben es vor allem mit einer Glaubwürdigkeits- und Vertrauenskrise zu tun. Dies sollten die Unternehmen in ihrem aktuellen Krisenmanagement berücksichtigen. Bereits in den letzten Jahren wurden im Kontext der Diskussion über gute Unternehmensführung kurzfristiges Denken und scheinbar überhöhte Renditeziele kritisch hinterfragt sowie höhere Erwartungen an die Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft formuliert. In der Folge wurden vielerorts ethische Handlungsleitlinien entwickelt sowie Maßnahmen zur sozialen Gerechtigkeit und zum Klimaschutz stärker berücksichtigt. Diese Diskussion wird sich nach der Krise intensivieren. Die aktuelle Situation sollten die Unternehmen deshalb nutzen, sich in diesem Kontext neu zu positionieren, um verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen. Der Nachhaltigkeitsgedanke kann dabei in vielerlei Hinsicht Pate stehen und Unternehmen helfen, ihre „Licence to operate“ zu erhalten.

Inwiefern?

Ruter: Ansatzpunkte liegen u.a. in einer Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsthemen im Risiko- und Reputationsmanagement, in einer stärkeren Betonung der sogenannten Non-Financial-Daten bei der Ermittlung des Unternehmenswertes, in der gezielten Aufnahme von sozialen und ökologischen Standards in der Zulieferkette und in den Einkaufsrichtlinien sowie im Personalmanagement.

Halten Sie die Verschärfung von Richtlinien durch die Politik für sinnvoll?

Ruter: Da ist sicher auch viel Show dabei. Die Politik folgt dem Schrei der Öffentlichkeit, aber allen muss klar sein: Ehrbarkeit, Tugend und Nachhaltigkeit sind nicht per Gesetz zu verordnen.

Alle Klartexte des Arbeitskreises finden Sie unter:

www.aknu.org