

5 Grundsätze für Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung

Prof. Dr. Stephan Grüninger, Direktor Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG)

Grundsatz 1: Ziel der Nachhaltigen Unternehmensführung ist die langfristige Sicherung des Unternehmens.

Die Unternehmenssicherung ist Ziel und Gegenstand Nachhaltiger Unternehmensführung und bezieht sich auf die ökonomische, juristische, ökologische und soziale Sicherung des Unternehmens. Gewinn- und Renditeziele sind in dieser Hinsicht als Handlungsrestriktionen anzusehen, um die langfristige und angemessen rentable Bestandssicherung des Unternehmens sicherstellen zu können. Unterschiedliche Rechts- und Finanzierungsformen können unterschiedliche Ausprägungen monetärer Zielsetzungen verursachen, dürfen aber per se nicht zu Entscheidungen führen, die kurzfristigen monetären bzw. bilanziellen Resultaten Vorrang vor der mittel- und langfristigen ökonomischen Sicherung der Erfolgsvoraussetzungen (z.B. Investitionen) geben. Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass systematische Verstöße gegen geltendes Recht und ethische Geschäftsnormen unterbunden und in unternehmerische Entscheidungen auch soziale und ökologische Betrachtungen einfließen. Unternehmen sollen des Weiteren die relevanten Anspruchsgruppen definieren und die Interessen dieser Stakeholder bei strategischen Entscheidungen berücksichtigen. In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, dass die Orientierung am Kundennutzen und die dafür notwendige Innovationskraft die Basis für den Unternehmenserfolg darstellt und partikulare Interessen von Stakeholdern sich nicht nachteilig auf das Unternehmen auswirken dürfen.

Grundsatz 2: Nachhaltigkeit muss im strategischen und operativen Geschäft umgesetzt werden.

Nachhaltige Unternehmensführung stellt eine Grundhaltung dar, die in die strategischen und operativen Entscheidungen und Prozesse überführt werden muss. Das Postulat der Nachhaltigkeit darf nicht allein Postulat bleiben, sondern muss das Verhalten der Entscheidungsträger im Unternehmen erkennbar beeinflussen. Dies setzt voraus, dass die finanziellen, karrierebezogenen und unternehmenskulturellen Anreize kompatibel sind mit der Grundhaltung einer auf Nachhaltigkeit angelegten Unternehmensführung. Die einzelnen Bereiche der Nachhaltigen Unternehmensführung (Ökonomie, Recht, Ökologie, Soziales) bedürfen der Gestaltung von Bereichsstrategien und entsprechender Maßnahmen zur Umsetzung. D.h., die im Bereich der Unternehmens- und Geschäftsstrategien üblichen Planungsverfahren und Implementierungsverfahren sind, entsprechend angepasst, auf die Bereiche Recht, Ökologie und Soziales zu übertragen und anzuwenden. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang, dass sich die Nachhaltige Unternehmensführung abgrenzt gegen die sich hinter dem Schlagwort der Corporate Social Responsibility (CSR) meist nur verbergenden philanthropischen Aktivitäten von Unternehmen (Spenden, Förderung von sozialen und ökologischen Projekten). Diese Aktivitäten sind für die Gesellschaft äußerst nützlich und Unternehmen zeigen dieses bürgerschaftliche Engagement eines „Good Corporate Citizen“ traditionell in hohem Maße. Eine Nachhaltige Unternehmensführung bezieht sich allerdings nicht allein und nicht zuvörderst auf die Sphäre der Gewinnverwendung, sondern bezieht sich demgegenüber zuallererst auf die Gewinnentstehung und damit auf die Gestaltung der Strategien und Geschäftsprozesse zur ökonomischen, rechtlichen, ökologischen und sozialen Sicherung des Unternehmens.

Grundsatz 3: Unternehmen bilden eigene Indikatoren der Nachhaltigen Unternehmensführung.

Unternehmen bilden eigene Indikatoren der Nachhaltigen Unternehmensführung entsprechend den Erfordernissen des Geschäfts, der Organisationsgröße (Mitarbeiterzahl, Umsatz) und -komplexität, der Branche und Geschäftsmodelle, des Internationalisierungsgrades und so weiter. Unternehmen definieren Nachhaltigkeitsindikatoren stets selbst in eigener Verantwortung. Sie können sich an anerkannten internationalen Standards orientieren. Zu allen Bereichen (Ökonomie, Recht, Ökologie, Gesellschaft/Soziales) sind Leistungsindikatoren zu bilden.

Grundsatz 4: Wirksamkeit der Nachhaltigen Unternehmensführung durch Werteorientierung und Compliance.

Die wesentliche Methode der Nachhaltigen Unternehmensführung ist die Schaffung einer werteorientierten Organisations- und Verhaltenssteuerung durch Selbstverpflichtung und Selbstbindung. Die Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit der werteorientierten Selbststeuerung basiert auf der transparenten und kontinuierlichen Kommunikation des Prozesses der Selbstbindung und dessen einzelner Schritte nach innen und außen. Hintergrund der Werteorientierung ist die Überzeugung, dass der Wert eines Unternehmens abhängt von seinen Grundwerten. Ein unternehmerisches Wertemanagement¹ dient dabei sowohl der Entwicklung und Förderung einer spezifischen Unternehmensidentität, als auch als Handlungsorientierung für schwierige Entscheidungen im unternehmerischen Alltag. Dieser hohe Anspruch kann praktisch nur eingelöst werden, wenn moralische Werte (z.B. Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Vertragstreue, Verantwortung), Kooperationswerte (z.B. Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Offenheit), Leistungswerte (z.B. Nutzen, Kompetenz, Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Kreativität, Innovationsorientierung, Qualität) und Kommunikationswerte (z.B. Achtung, Zugehörigkeit, Offenheit, Transparenz, Verständigung) konsistent aufeinander abgestimmt sind und sich an der Unternehmensrealität orientieren. Die Unternehmenswerte dürfen sich daher weder wechselseitig widersprechen, noch dürfen den Stakeholdern der Unternehmen damit – sozusagen an der Realität des Geschäftsalltags vorbei – nicht einlösbare Versprechen gegeben werden. So können die Grundwerte eines Unternehmens Führungskräften, Mitarbeitern und unternehmensexternen Stakeholdern gegenüber glaubwürdig kommuniziert werden. Glaubwürdigkeit und moralische Reputation sind Voraussetzungen unternehmerischen Erfolges, sei es auf Kapitalmärkten, sei es im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter. Eine Nachhaltige Unternehmensführung bedarf auch einer starken Compliance-Orientierung. Sie dient der Sicherstellung konformen Verhaltens und der formalen Implementierung und Durchsetzung der unternehmensspezifischen Bereichsstrategien (Ökonomie, Recht, Ökologie, Soziales) und zugehörigen Umsetzungsmaßnahmen. Legalität und Konformität sind daher die bestimmenden Merkmale der Compliance. Grundwerte bestimmen dagegen die Identität des Unternehmens und den Geist des Handelns, vor allem in formal nicht geregelten Bereichen und Grauzonen. Identifikation und Orientierung sind daher ihre Merkmale.

Grundsatz 5: Solidität, Transparenz und Risikomanagement sind die Basisprinzipien für eine Nachhaltige Unternehmensführung.

Eine solide Unternehmensfinanzierung ist stets sicherzustellen, die sich an einer angemessenen Eigenkapitalquote, einer dauerhaft hinreichenden Liquidität sowie einer stabilen Ertrags- und Cash-Flow-Entwicklung zeigt. Darüber hinaus stellen Unternehmen, die sich der Nachhaltigen Unternehmensführung verpflichten klar, welchen Grad an Transparenz sie gegenüber den Stakeholdern über das jeweils geltende gesetzlich normierte Maß hinaus erzeugen und kontinuierlich gewähren wollen. Die Gegenstandsbereiche und Methoden des unternehmerischen Risikomanagements werden durch die Unternehmen festgelegt (so sie über das jeweilige gesetzlich normierte Maß hinausgehen) und ebenfalls gegenüber den Stakeholdern kommuniziert. Das Risikomanagement umfasst dabei alle Risikosphären von Unternehmen (ökonomische – Marktrisiken, Finanzrisiken, etc. –, rechtliche, ökologische und soziale Risiken).

¹ Siehe hierzu WerteManagementSystem^{ZfW} im Internet unter www.zfw-online.de.