

Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung

Erfolg durch verantwortungsvolles Management

Bearbeitet von

Prof. Dr. Edeltraud Günther, Dipl.-Ökonom Rudolf X. Ruter, Prof. Dr. Alexander Bassen, Hans-Martin Buhlmann, Felix Czernin, Patricia Franz, Joachim Ganse, Katrin Gödker, Prof. Dr. Stephan Grüninger, Prof. Dr. André Habisch, Dipl.-Kfm. Volker Hampel, Caspar von Hauenschild, Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel, Dr. Thomas Jostmann, Dr. Michael Keppel, Philipp Killius, Helge Klapper, Dr. h. c. Matthias Kleinert, Prof. Dr. Marcus Labbé, Jörg Rabe von Pappenheim, Ramona Rieckhof, Wolfgang Scheunemann, Eric Schmiedchen, Prof. Dr. Joachim Schwalbach, Rosely Schweizer, Mag. Daniela Senkl, Dr. iur. Axel Smend, Andreas Streubig, Prof. Dr. Andreas Suchanek

2., neu bearbeitete Auflage 2015. Buch. XXXVI, 270 S. Kartoniert

ISBN 978 3 503 16315 1

Format (B x L): 15,8 x 23,5 cm

Gewicht: 475 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

ESV

Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung

Erfolg durch verantwortungsvolles Management

Herausgegeben von

Prof. Dr. Edeltraud Günther und Rudolf X. Ruter

Im Namen des Arbeitskreises Nachhaltige Unternehmensführung
(AKNU) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

Schriftleitung

Ramona Rieckhof

Mit Beiträgen von

**Prof. Dr. Alexander Bassen, Hans-Martin Buhlmann,
Felix Czernin, Patricia Franz, Joachim Ganse,
Katrín Gödker, Prof. Dr. Stephan Grüninger,
Prof. Dr. Edeltraud Günther, Prof. Dr. André Habisch,
Volker Hampel, Caspar von Hauenschild,
Prof. Dr. Ulrich Hemel, Dr. Thomas Jostmann,
Dr. Michael Keppel, Philipp Killius, Helge Klapper,
Dr. h.c. Matthias Kleinert, Prof. Dr. Marcus Labbé,
Jörg Rabe von Pappenheim, Ramona Rieckhof,
Rudolf X. Ruter, Wolfgang Scheunemann,
Eric Schmiedchen, Prof. Dr. Joachim Schwalbach,
Rosely Schweizer, Daniela Senkl, Dr. Axel Smend,
Andreas Streubig, Prof. Dr. Andreas Suchanek**

2., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 16315 1](http://www.esv.info/9783503163151)

1. Auflage 2012
2. Auflage 2015

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16315 1
eBook: ISBN 978 3 503 16316 8

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

Vorwort der 1. und 2. Auflage

„Nur deshalb, weil wir nicht in die Zukunft sehen können und weil wir das für Zukunftsschätzungen nötige Material aus der Vergangenheit gewinnen müssen, hat das Vergangene für unsere Schätzungen Interesse“.¹

Mit diesem Satz wies Eugen Schmalenbach vor über 80 Jahren darauf hin, dass wir häufig in der Vergangenheit verhaftet sind und in welche Richtung der Kaufmann seine Blicke lenken sollte: in die Zukunft. Im Gedenken an diese Worte des Gründers der Gesellschaft, die heute seinen Namen trägt, wollen wir als Arbeitskreis Nachhaltige Unternehmensführung (AKNU) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.² (2008-2013) mit diesem Buch Handreichungen geben, wie Unternehmensführung mit Blick auf die Zukunft, also nachhaltig in der zeitlichen Dimension ausgestaltet sein kann. Hier ist vor allem Mut gefragt, über das Tagesgeschäft oder den Quartalsbericht hinaus zu denken und dem Wichtigen im Zweifel Vorrang vor dem Dringlichen zu geben.

Doch nicht nur das Abwägen zwischen kurzfristigen und langfristigen Folgen macht eine nachhaltige Unternehmensführung aus. Auch das Verfolgen verschiedener Zieldimensionen, namentlich Gewinnerzielung, Umweltschonung und Mitarbeiterorientierung will ausbalanciert werden. Und auch hier gibt uns Eugen Schmalenbach schon früh eine Richtung vor:

„Unsere Vorstellung vom Erfolg muß ausgehen von der Natur des wirtschaftlichen Betriebes. Der wirtschaftliche Betrieb ist ein Bestandteil der Gesamtwirtschaft, dazu berufen, zu seinem Teil von den Aufgaben der Gesamtwirtschaft einen Teil zu übernehmen. Als Bestandteil der arbeitsteiligen Gesamtwirtschaft entnimmt er ihr Materialien und andere Leistungen und gibt dafür Fabrikate und andere Leistungen an die Gesamtwirtschaft zurück. Dabei soll ein Mehrwert erzielt werden; denn der Betrieb soll sich mehrend und nicht mindernd an der Gesamtwirtschaft beteiligen“³

Diesen Mehrwert zu bestimmen, ist Aufgabe von uns allen und erfordert einen gesellschaftlichen Dialog darüber, welche Gesamtwirtschaft wir anstreben und inwieweit wir dabei die Perspektive zukünftiger Generationen und anderer Länder berücksichtigen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

¹ SCHMALENBACH, E. (1928).

² Vgl. ARBEITSKREIS NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG (2011).

³ SCHMALENBACH, E. (1961).

Und ein drittes und letztes Mal sei auf Eugen Schmalenbach verwiesen: Wenn Unternehmen den von ihm geprägten Begriff des ökonomischen Gewinns in den Blick nehmen, orientieren sie sich auf die in Zukunft nachhaltig erzielbaren Erträge:

„Die Werte, die bei der Bewertung von Anlagen eine Rolle spielen können, sind verschiedener Art. Aber nicht alle diese Werte haben die gleiche Bedeutung. Weitaus der wichtigste von ihnen ist der Ertragswert“⁴

Als Ertragswert gelten dabei die in der Zukunft erwarteten diskontierten Ertragsüberschüsse. Der Blick in die Zukunft, der Mehrwert für die Gesellschaft und nachhaltig erzielbare Erträge machen ein gesundes Unternehmen im Schmalenbach'schen Sinne aus. Diesen Gedanken folgen die in diesem Buch vorgestellten Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung. Sie entstanden durch einen dreijährigen Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis in einem Arbeitskreis. Auch die Art der Entstehung folgt somit einer Idee von Schmalenbach, der 1942 den ersten Arbeitskreis „über Dienststellengliederung im Großbetrieb“ ins Leben rief, um eine Frage, die vielen Unternehmen zur damaligen Zeit unter den Nägeln brannte, zu diskutieren. Vor diesem Hintergrund möge unser Buch die inhaltlich und methodisch zukunftsweisenden Ideen von Eugen Schmalenbach weiterführen und einen Dialog in der heutigen Kaufmannschaft anregen.

Auch nach seiner Beendigung in 2013 bietet der Arbeitskreis Nachhaltige Unternehmensführung weiterhin auf seiner Internetplattform die Möglichkeit für alle Interessierten, ihr Bekenntnis oder ihre Meinung zur nachhaltigen Unternehmensführung zu äußern.⁵ Diese sog. Klartexte bilden einen Querschnitt von Führungspersönlichkeiten aus sämtlichen Bereichen der Gesellschaft.

Dresden/Stuttgart, im Frühjahr 2015

Prof. Dr. Edeltraud Günther und
Rudolf X. Ruter

⁴ SCHMALENBACH, E. (1917/1918).

⁵ Vgl. ARBEITSKREIS NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG (Hrsg.) (2011).

Inhaltsübersicht

Vorwort der 1. und 2. Auflage	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Klartexteverzeichnis.....	XXI
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
Autorenverzeichnis	XXVII
Kapitel I: Einleitung zu diesem Buch.....	1
<i>Ramona Rieckhof</i>	
Kapitel II: Verorte nachhaltige Unternehmensführung.....	9
<i>Ramona Rieckhof/Helge Klapper</i>	
Kapitel III: Sprich Klartext	23
<i>Helge Klapper/Edeltraud Günther</i>	
Kapitel IV: Werteorientierung.....	41
<i>Ulrich Hemel</i>	
Beitrag: Realisiere Werteorientierung als Grundlage strategischer Unternehmensführung.....	41
<i>Rosely Schweizer</i>	
Kommentar: Gestalte unsere Gesellschaft mit in Richtung Werteorientierung	53
Kapitel V: Tugend des Führens	57
<i>Marcus Labbé</i>	
Beitrag: Lebe Führung als Tugend.....	57
<i>Caspar von Hauenschild</i>	
Kommentar: Verbrenne Schiffe	67

Kapitel VI: Aufsicht	75
<i>Axel Smend</i>	
Beitrag: Wähle eine unabhängige und kompetente Aufsicht	75
<i>Ulrich Hemel</i>	
Kommentar: Finde die Balance zwischen Gesellschaftermacht und Aufsichtsratskompetenz	83
Kapitel VII: Vertrauenswürdigkeit	89
<i>Andreas Suchanek</i>	
Beitrag: Investiere in Vertrauenswürdigkeit	89
<i>Hans-Martin Buhlmann</i>	
Kommentar: Sei dir bewusst, dass Vertrauen immer auch Haftung bedingt	97
Kapitel VIII: Arbeitswelten	105
<i>Jörg Rabe von Pappenheim</i>	
Beitrag: Schaffe neue Arbeitswelten	105
<i>Andreas Streubig</i>	
Kommentar: Erkenne die Kraft der Verantwortung	121
Kapitel IX: Umweltressourcen	125
<i>Edeltraud Günther</i>	
Beitrag: Gehe sorgsam mit den Umweltressourcen um	125
<i>Thomas Jostmann</i>	
Kommentar: Nimm Ressourceneffizienz als Managementaufgabe wahr	137
Kapitel X: Risiken	145
<i>Stephan Grüninger</i>	
Beitrag: Nimm Risiken wahr und stelle Verbindlichkeit her	145
<i>Volker Hampel</i>	
Kommentar: Überlege, wie Verbindlichkeit hergestellt werden kann	155
Kapitel XI: Störfälle	163
<i>André Habisch, Michael Keppel und Patricia Franz</i>	
Beitrag: Aktiviere Selbsterneuerungskräfte nach Störfällen	163
<i>Joachim Ganse</i>	
Kommentar: Akzeptiere deine Risiken	173

Kapitel XII: Kommunikation	179
<i>Joachim Schwalbach</i>	
Beitrag: Handle und kommuniziere wahrhaftig, glaubwürdig und konsistent	179
<i>Wolfgang Scheunemann</i>	
Kommentar: Wende den gesunden Menschenverstand an	187
<i>Matthias Kleinert</i>	
Kommentar: Erzeuge Identifikationspotenziale durch Werte- Kommunikation	191
Kapitel XIII: Transparenz	197
<i>Alexander Bassen/Katrin Gödker/Daniela Senkl</i>	
Beitrag: Achte auf transparente Berichterstattung	197
<i>Edeltraud Günther/Eric Schmiedchen</i>	
Beitrag: Integrated Reporting - Stand der Forschung	207
<i>Rudolf X. Ruter</i>	
Kommentar: Gehe über eine einseitige Berichterstattung hinaus und tritt in einen Dialog ein	223
Kapitel XIV: Zusammenfassung zu diesem Buch	229
<i>Philipp Killius</i>	229
Literaturverzeichnis	239
Verzeichnis verwendeter Gesetze und Richtlinien	265
Stichwortverzeichnis.....	267

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der 1. und 2. Auflage	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Klartexteverzeichnis.....	XXI
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
Autorenverzeichnis	XXVII
Kapitel I: Einleitung zu diesem Buch.....	1
<i>Ramona Rieckhof</i>	
Kapitel II: Verorte nachhaltige Unternehmensführung.....	9
<i>Ramona Rieckhof/Helge Klapper</i>	
1. Denke über das Wirtschaftswachstum hinaus	9
2. Verstehe Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung	11
3. Definiere nachhaltige Unternehmensführung.....	15
Kapitel III: Sprich Klartext	23
<i>Helge Klapper/Edeltraud Günther</i>	
1. Bedenke, wenn andere Klartext sprechen	23
2. Knüpfe daran an, was andere schon vorgedacht haben	25
3. Sprich selbst Klartext.....	37
Kapitel IV: Werteorientierung.....	41
<i>Ulrich Hemel</i>	
Beitrag: Realisiere Werteorientierung als Grundlage strategischer Unternehmensführung.....	41
1. Verbinde Nachhaltigkeit und Werteorientierung	41
2. Respektiere gesetzliche Rahmenbedingungen	44
3. Kombiniere Wertschöpfung und Sinnschöpfung	45
4. Lege Werte vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels aus.....	47
5. Entdecke den Wert einer Wertestrategie	48

6. Bestimme Zwecke, Alltagstauglichkeit und Gültigkeit der Werte	50
7. Vermeide ethische Kampfrhetorik	51
8. Lebe Werteorientierung	51
<i>Rosely Schweizer</i>	
Kommentar: Gestalte unsere Gesellschaft mit in Richtung Werteorientierung	53
Kapitel V: Tugend des Führens	57
<i>Marcus Labbé</i>	
Beitrag: Lebe Führung als Tugend.....	57
1. Führe durch In-Bezug-Nehmen.....	57
2. Führe durch Vorbildhandeln	58
3. Führe durch Kompetenzhandeln	61
4. Führe durch Auswahlhandeln	63
5. Über-Führe durch Einbeziehen	65
<i>Caspar von Hauenschild</i>	
Kommentar: Verbrenne Schiffe	67
Kapitel VI: Aufsicht	75
<i>Axel Smend</i>	
Beitrag: Wähle eine unabhängige und kompetente Aufsicht.....	75
1. Kenne deine Aufgaben und nimm sie wahr.....	76
2. Evaluiere die Qualität der Aufsichtsratsarbeit.....	79
3. Finde Wege zu einer nachhaltigeren Unternehmens-führung	81
<i>Ulrich Hemel</i>	
Kommentar: Finde die Balance zwischen Gesellschaftermacht und Aufsichtsratskompetenz	83
Kapitel VII: Vertrauenswürdigkeit	89
<i>Andreas Suchanek</i>	
Beitrag: Investiere in Vertrauenswürdigkeit.....	89
1. Schaffe Voraussetzungen für nachhaltige Wertschöpfung	89
2. Halte deine Versprechen.....	91
3. Vermeide relevante Inkonsistenzen.....	92
4. Investiere in Vertrauenswürdigkeit	94
<i>Hans-Martin Buhlmann</i>	
Kommentar: Sei dir bewusst, dass Vertrauen immer auch Haftung bedingt	97

Kapitel VIII: Arbeitswelten	105
<i>Jörg Rabe von Pappenheim</i>	
Beitrag: Schaffe neue Arbeitswelten	105
1. Erkenne die Chance	105
2. Nutze die Trends	107
3. Entwickle eine Personalstrategie	111
4. Finde Wege zu neuen Arbeitswelten	120
<i>Andreas Streubig</i>	
Kommentar: Erkenne die Kraft der Verantwortung	121
Kapitel IX: Umweltressourcen	125
<i>Edeltraud Günther</i>	
Beitrag: Gehe sorgsam mit den Umweltressourcen um	125
1. Sei dir bewusst, dass ohne ökologische Ressourcen Wirtschaften nicht möglich ist	125
2. Integriere ökologische Ressourcen vollständig in deine Entscheidungen	127
3. Nähere dich stufenweise dem Idealfall	130
4. Denke die Umwelt mit	134
<i>Thomas Jostmann</i>	
Kommentar: Nimm Ressourceneffizienz als Managementaufgabe wahr	137
Kapitel X: Risiken	145
<i>Stephan Grüninger</i>	
Beitrag: Nimm Risiken wahr und stelle Verbindlichkeit her	145
1. Investiere in die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens	145
2. Nimm Risiken wahr und manage sie	146
3. Gestalte und praktiziere Corporate Compliance glaubwürdig	149
4. Recht und Ethik gehen Hand in Hand	152
5. Schule die Verantwortlichen und setze Anreize	152
<i>Volker Hampel</i>	
Kommentar: Überlege, wie Verbindlichkeit hergestellt werden kann	155
Kapitel XI: Störfälle	163
<i>André Habisch, Michael Keppel und Patricia Franz</i>	
Beitrag: Aktiviere Selbsterneuerungskräfte nach Störfällen	163

1. Untersuche den Störfall	163
2. Leite Veränderungen zügig ein	165
3. Richte das Unternehmen neu aus	168
4. Finde zu einem neuen Gleichgewicht	169
<i>Joachim Ganse</i>	
Kommentar: Akzeptiere deine Risiken	173
Kapitel XII: Kommunikation	179
<i>Joachim Schwalbach</i>	
Beitrag: Handle und kommuniziere wahrhaftig, glaubwürdig und konsistent	179
1. Kommuniziere aktiv und offensiv	179
2. Gehe sensibel mit der Vorstandsvergütung um	181
3. Sei ein Ehrbarer Kaufmann	182
4. Übernimm Verantwortung für die Gesellschaft	183
<i>Wolfgang Scheunemann</i>	
Kommentar: Wende den gesunden Menschenverstand an	187
<i>Matthias Kleinert</i>	
Kommentar: Erzeuge Identifikationspotenziale durch Werte- Kommunikation	191
Kapitel XIII: Transparenz	197
<i>Alexander Bassen/Katrin Gödker/Daniela Senkl</i>	
Beitrag: Achte auf transparente Berichterstattung	197
1. Berücksichtige die Rolle der Nachhaltigkeit am Kapitalmarkt	198
2. Orientiere dich an Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung	200
3. Viele Wege führen ans Ziel	205
<i>Edeltraud Günther/Eric Schmiedchen</i>	
Beitrag: Integrated Reporting - Stand der Forschung	207
1. Ziel der Analyse	207
2. Methode des systematischen Review	208
3. Stand der Forschung	212
4. Herausforderungen	221
<i>Rudolf X. Ruter</i>	
Kommentar: Gehe über eine einseitige Berichterstattung hinaus und tritt in einen Dialog ein	223

Kapitel XIV: Zusammenfassung zu diesem Buch	229
<i>Philipp Killius</i>	
1. Nimm werteorientierte Führung und Aufsicht wahr	231
2. Schaffe Vertrauen durch Berücksichtigung von Gesellschafts-, Mitarbeiter- und Umweltaspekten	232
3. Lass Taten folgen.....	234
4. Fazit	236
Literaturverzeichnis	239
Verzeichnis verwendeter Gesetze und Richtlinien	265
Stichwortverzeichnis.....	267