



**Schmalenbach-Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e.V.**

KLARTEXTE

**DES ARBEITSKREISES
„NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG“ (2008-2013)
IN DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFT E.V.**

MIT KLARTEXTEN VON

AUTOR

BEITRAGSTITEL

Prof. Reinhold Geilsdörfer	Durch Forschung und Lehre ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit schaffen
Richard Häusler	"Nachhaltigkeitsklerus" - Richtige Umgebung für Wirtschaftsunternehmen?
Peter Ristic	Es kommt darauf an, wie der Gewinn gemacht wird
Eckhard Schölzel	Vom „Soll“ zum „Will“
Ralph Schlieper-Damrich	Sinn – Werte – Zeit: Das Fundament der Nachhaltigkeit
Dr. Anabel Ternès	Ausbildung des Managementnachwuchses muss Prinzipien der Nachhaltigkeit enthalten
Kim Roether	Wir müssen täglich beispielhaft agieren!
Maria Prinzessin von Sachsen-Altenburg	Jeder von uns bestimmt die Regeln des täglichen Miteinanders
Prof. Dr. Markus Stiglbauer	Nachhaltige Unternehmensführung muss transparent nachvollziehbar und messbar gemacht werden
Bernhard Schwager	Umweltorientiertes Handeln zahlt sich aus
Prof. Dr. James Bruton	Ein Plädoyer für das CSR-Controlling
Prof. Dr. Stefan C. Weber	Nachhaltige Unternehmensführung beginnt im Studium
Univ.-Prof. Dr. Martin Högl	Nachhaltigkeit ist eine Frage von Führungswerten!
Prof. Dr. Tobias Popović	Nachhaltige Entwicklung ist mehr als CSR
Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Huber	Ökonomie und Ökologie lassen sich nicht trennen
Bernd Kolb	Systeme fundamental transformieren
Eva-Catrin Reinhardt	Die Lösung ist Nachhaltigkeit
Prof. Dr. Klaus Möller	Controlling als Nachhaltigkeitspromotor
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber	Nachhaltigkeit muss Bestandteil gewohnter Steuerungssysteme werden
Monika Geßner	Nachhaltige Unternehmensführung verhilft zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen
Ralph Thurm	Profit ist Mittel zum Zweck, kann aber nicht selbst Zweck sein
Dr. Thomas Mirow	Von nicht-nachhaltigen Verhalten profitiert man nur scheinbar
Prof. W. Kraft Ph.D	Nachhaltigkeit statt nur Shareholder - Value - Streben...
Dr. Peter Ruhwedel	Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand - Beiräte in der Pflicht!
Florian Sommer	Nachhaltigkeit für Investoren selbstverständlich
Engelbert Wimmer	Antrieb für die Zukunft
Marcus M. Weber	Nachhaltigkeit - ein neues Credo der Beraterzunft
Prof. Dr. Rüdiger Hahn	Nachhaltigkeit beginnt bei der Bildung
Prof. Dr. Anna Maria Pircher-Friedrich	Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg
Dr. Joachim Pfeiffer MdB	Nachhaltiges Wirtschaften ist alternativlos
Gräfin Bettina Bernadotte	Wer die Natur liebt, schützt sie auch
Dr. Andreas F. Philipp	Grundlage nachhaltiger Unternehmensführung ist ganzheitlicher Ansatz
Astrid Christen	Die nachhaltige Stadt ist das Krankenhaus für die Erde; und ihre entsprechend handelnden Bewohner sind die Medizin!
Prof. Dr. André Habisch	Unternehmen tragen ordnungspolitische Mitverantwortung
Prof. Dr. Rainer Völker	Innovationen haben Nachhaltigkeitswirkung
Dr. Constantin H. Alsheimer	Nachhaltigkeit – Für kommunale Unternehmen eine Selbstverständlichkeit
Christof von Borries	Klartext reden ist gut, danach handeln entscheidend
Peter Pohlmann	Kurzfristiges Shareholder-Value-Denken kann kein Unternehmensziel sein
Jörg Sommer	Nachhaltigkeit ist Herzensangelegenheit
Matthias Krieger	Unternehmerischer Erfolg hängt von wertebasierter Unternehmenskultur ab
Ralf Berker	Diskussion um Nachhaltigkeit darf Umsetzung nicht überlagern

Gerd Hoofe	Bundesregierung unterstützt nachhaltige Unternehmensführung
Dr. Reiner Blank	Unternehmen brauchen starke Wir-Kultur
Helmut W. Ganser	Unternehmen brauchen Manager mit innerer Stärke
Jochen Kienbaum	Unternehmensführung ist positives Gewissen in Sachen Nachhaltigkeit
Prof. Dr. Jürgen Freimann	Nachhaltige Unternehmensführung braucht jüngere Generation
Dr. Günther Bachmann	Führung hat besondere Verantwortung
Christine Bolbach	Nachhaltigkeit bedeutet Triebreduktion
Martin Heuser	Wer nachhaltige Unternehmensführung betreibt, sichert den Fortbestand seines Unternehmens
Dr. Elke Berninger-Schäfer	Nachhaltigkeit heißt Wirksamkeit
Martina Hoffhaus	CSR kann nur zur Reputation genutzt werden, wenn CSR strategisch im Kerngeschäft verankert ist.
Dr. Thomas Kaiser	Kein schlechter Anfang!
Dr. Georg Stephan Barfuß	Nachhaltige Unternehmensführung benötigt Nachhaltigkeitskennzahlen
Sylvia Schenk	Nachhaltigkeit schafft kreative neue Geschäftsideen
Prof. Dr. Dres. h.c. Adolf G. Coenberg	Nachhaltige Unternehmensführung völlig einleuchtend
Claudia Kerns	Keine Lösung, sondern Imperativ
Rafael D. Kasischke	Nachhaltigkeit in allen Lebensbereichen
Christoph Hilligen	Nachhaltigkeit ist unser Kerngeschäft
Peter Menke-Glückert	Nachhaltigkeit verlangt keinen Verlust an Lebensqualität
Prof. Jens U. Sievertsen	Nachhaltigkeit verordnet?
Christopher Brandt	Nachhaltigere Entscheidungspraxis
Dr. Eva Fischer	Nachhaltige Unternehmensführung ist eine Verpflichtung!
Tanja Gönner	Die Wirtschaft in Baden-Württemberg ergreift Initiative
Gunda Röstel	Wir können es schaffen, wenn wir wollen
Frank Augustin	Grün, sozial, nachhaltig – inhaltsleer? Nachhaltigkeit als Ablenkungsmanöver
Dr. Wolfgang Fuhr	Nachhaltigkeit als grundlegendes Handlungsprinzip
Dr. Thomas Schulz	Nachhaltige Unternehmensführung ist wie ein Mosaik...
Jürgen Heraeus	Familienunternehmen stabil in die Zukunft führen!
Dr. Annette Kleinfeld	Wirtschaftsethik, Wertewandel und Nachhaltigkeit
Dr. Christine Bortenlänger	Nachhaltig handeln!
Prof. Dr. Roland Klose	Nachhaltigkeitsaspekte in der Zusammenarbeit zwischen DSW und DIPS/FOM
Dr. Christian Grünler	Nachhaltigkeit bedeutet fairer und langfristiger Austausch.
Michael Düsterberg	Nachhaltigkeit als Grundvoraussetzung für den Erhalt und das gesunde Wachstum
Dr. Josef-Fidelis Senn	Sustainability in Brazil
Jacqueline Reifschläger	Weniger ist mehr...
Klaus Ruppert	Ist es bald zu spät?
Dr. Christine Stimpel	Nachhaltigkeit schafft langfristige Wettbewerbsvorteile!
Prof. Dr. Lucia A. Reisch	The business of business is value creation
Dr. Jochen Hahne	Mit Anstand Geschäfte machen.
Hubertus Wolf	Ökonologie – Der Zukunftsgipfel für Leuchtturm-Unternehmer
Klaus-Peter Müller	Nachhaltigkeit orientiert sich an langfristiger Wertschöpfung!
Thomas Sattelberger	Schädliche ideologische Viren verbannen
Margaret Heckel	Weniger Reden, mehr tun!
Clara Mavellia	Wirtschaftsethik und Kunst
Heike Englisch	Nachhaltigkeit zeigt sich in Dankbarkeit und Verantwortung!
Klaus Paffen	Nachhaltigkeitsmanagement ist langfristige Daseinsvorsorge
Schw. M. Theodolinde Mehlretter	Christlicher Glaube und Werte leiten an!
Christiane zu Salm	Führung, Vertrauen und Engagement!
Dr. Wolfgang Thost	Nachhaltigkeit aus Sicht des Interim Managers

Dr. Thomas Kienle	Nachhaltigkeit braucht Vorbilder!
Amel Karboul	Nachhaltigkeit ist Zukunftssicherung – und keine Wohltätigkeit!
Steffen Bilger	Nachhaltigkeit ist ein bewahrendes Prinzip.
Prof. Stefan Hilbert	Künftige Führungskräfte für Nachhaltigkeit sensibilisieren.
Eberhard Weiblen	Klare Strategie, konsequente Umsetzung
Max Schön	Ökologie und Ökonomie müssen Hand in Hand gehen.
Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald	Glocalisierung
Susanne Bohn	Bei strategischen Entscheidungen das Ganze im Blick haben
Dr. Olaf Juergens	Nachhaltigkeit ist dynamisch
Ernst Pfister	Mit Nachhaltigkeit zum Erfolg
Jürgen H. Daum	Nachhaltigkeit beginnt mit wirtschaftlicher Nachhaltigkeit.
Susanne Wohmann	Für Nachhaltigkeit müssen sich alle Stakeholder einsetzen.
Prof. Dr. Sabine Klein	Persönliche Verantwortung für wirtschaftliches Handeln
Dr. Tobias Busch	Nachhaltigkeit ist ein selbstverständlicher Anspruch
Christa Thoben	Grundmuster in unserer Wirtschaftsordnung
Prof. Dr. Roland Wöller	Praxisnahe Berufsorientierung in Schule – Investition in die Zukunft
Thomas Jorberg	Nachhaltige Unternehmensführung
Petra Nix	Nachhaltigkeit ist ein ganzheitlicher Führungs- und Managementansatz.
Prof. Dr. Thorsten Posselt	Implementierung von Nachhaltigkeit in Hochschulen und in der Forschung
Dr. Barbara Schneider	In den Führungsetagen fehlen Frauen
Jochen Bohl	Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung
Manfred J. Hoefle	Maßhalten und Verantwortung
Prof. Georg Fundel	Nachhaltig wirtschaften heißt erfolgreich wirtschaften.
Prof. Hans B. Bauerfeind	Nachhaltigkeit – eine Stärke von Familienunternehmen
Dr. Susanne Weiss	Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung ist ein Generationenvertrag!
Rainer Brüderle	Verantwortung und Nachhaltigkeit
Werner Böhnke	Nachhaltigkeitsmanagement ist mehr als eine Modeerscheinung!
Dr. Günter von Au	Verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln muss stets zukunftsgerichtet sein.
Matthias Kleinert	Verantwortung aus unternehmerisch verantwortungsvoller Tradition
Dr. Markus Söder	Nachhaltigkeit ist ein Grundsatz der Bayerischen Staatsregierung.
Heinz Kisgen	Bekenntnis zur Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung
Dr. Hans Michael Schmidt-Dencker	Nachhaltigkeit bedeutet Zukunftsfähigkeit
Dr. Karsten Ottenberg	Nachhaltiges Handeln ist elementar.
Dr. Peter Höflinger	Umwelt- und Klimaschutz haben einen hohen Stellenwert.
Prof. Dr. Rolf Kreibich	Nachhaltige Entwicklung zeigt den einzigen erfolgversprechenden Zukunftspfad auf.
Dr. Wilhelm Friedrich Boyens	Zur Nachhaltigkeit der Unternehmensführung gehört eine selbstkritische Bestandsaufnahme
Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger	Klimaschutz, Erhaltung der Umwelt und sparsamer Umgang mit Rohstoffen und Energie
Prof. Dr. Ulrich Lehner	Alle müssen dazu beitragen!
Dariusz Radtke	Nachhaltigkeit = Interdisziplinäre Neugier + kreative Exzellenz + gesellschaftliche Verantwortung
Andrea Klepsch	Mutige Kommunikation und Evolution des Wachstums
Dr. Jobst-Hubertus Bauer	Managervergütung muss Nachhaltigkeit fördern!
Dr. Manfred Wittenstein	Erhalt der Lebensgrundlage künftiger Generationen!
Klaus P. von Schoenebeck	Das negative Risikopotenzial beruht auf menschlichen Unzulänglichkeiten!
Peter Knoblich	Motivation als zentraler Erfolgsfaktor!
Dr. Achim Georg Deja	Nachhaltigkeit bündelt alle Risiken der zukünftigen Generationen!
Prof. Dr. Ulrike Detmers	Männeremanzipation und starke Frauen!
Dr. Michael Rogowski	Nachhaltigkeit, als Dienst an unserer Gesellschaft
Claus-Peter Hutter	Weiterbildungsangebote im Bereich nachhaltige Unternehmensführung gut besucht!

Dr. Thomas Weber	Nachhaltigkeit muss ein grundlegendes Prinzip unternehmerischer Tätigkeit sein!
Dr. Heinz-Jürgen Bertram	Viele Fakten sind messbar!
Berthold Huber	Eine nachhaltige Unternehmensführung berücksichtigt die Interessen der ArbeitnehmerInnen
Manfred Maus	Nachhaltig handeln
Dr. h.c. Teddy Bär	Bärendienst für Verantwortung!
Prof. Dr. Rainer Souren	Universitäre Bildung muss mehr als bloße Ausbildung sein!
Peter Buchenau	Nicht nur die nackten Zahlen im Blick haben
Fritz Lietsch	Als Unternehmer können wir für Nachhaltigkeit begeistern und bewegen!
Prof. Dr. Dr. Alexander Brink	Nachhaltigkeit beginnt an den Universitäten!
Dr. Dirk R. Notheis	Nachhaltigkeit sollte essentielle Grundlage des Bankgeschäfts sein!
Karl-Theodor zu Guttenberg	Unternehmen muss Luft zum atmen bleiben!
Prof. Dr. Joachim Kohlhof	Jeder versteht genau das unter Nachhaltigkeit, was seiner Meinung nach darunter zu subsummieren ist!
André Krause	Mit Offenheit zu nachhaltigem Erfolg!
Dr. Dominik H. Enste	Langfristig lohnen sich Wertemanagement und CSR für Unternehmen!
Dr. Walter Rogg	Langfristige Strategien für drängende Fragen!
Dr. Helmut Baur	Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand
Klaus Josef Lutz	Die Konsequenzen des eigenen Handelns in den Vordergrund stellen!
Prof. Dr. Dieter Wagner	Umsetzung des Drei-Säulen-Modells!
Dr. Dieter Hundt	Nicht die Zukunftsfähigkeit meines Unternehmens aus den Augen zu verlieren!
Dr. Paul Achleitner	Nachhaltigkeit gehört gewissermaßen zum Erbgut!
Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth	Die Unternehmensführung muss Prozesse und Instrumente entwickeln!
Klaus M. Bukenberg	Nachhaltige Unternehmensführung erfordert starke Führungspersönlichkeiten!
Dr. Kurt-Christian Scheel	Alle Kraft voraus!
Hans-Peter Villis	Nur wer den Dreiklang vorlebt, ist glaubwürdig!
Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky	Nachhaltige Unternehmensführung dient der langfristigen Existenzsicherung
Klaus Günther	Zauberwort CSR - Corporate Social Responsibility
Prof. Dr. Norbert Pfitzer	Geprüfte Nachhaltigkeitsberichte als Abbild nachhaltigen Wirtschaftens
Dr. Markus Warncke	Nachhaltigkeit ist die Grundlage stabiler Geschäftsbeziehungen!
Prof. Dr. Joachim Schwalbach	Der Ehrbare Kaufmann ist letztlich der Gewinner!
Volker Hampel	Nachhaltigkeit geht uns alle an!
Joachim Ganse	Nachhaltigkeit muss Teil der strategischen Ausrichtung sein
PD Dr. Christiane Woopen	Nachhaltigkeit heißt Sinnvermittlung und Wertschätzung!
Dr. Volker Grub	Langfristig auf Produkt- und Marktentwicklungen einstellen!
Heinrich Haasis	Aus Respekt vor der Schöpfung!
Dr. Anne Rosken	Den Business Case nachhaltig zu definieren und operativ umzusetzen fällt schwer!
Hubertus Heil	Leitbild des nachhaltigen Unternehmertums als Maßstab wirtschaftlichen Handelns
Dr. Axel Smend	Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein als notwendige Eckpfeiler für Aufsichts- und Beiräte
Dr. Klaus Mittelbach	Nachhaltige Unternehmensführung hat in vielen Unternehmen lange Tradition und ist gelebter Alltag!
Dr. Gisela Meister-Scheufelen	Nachhaltigkeit ist für mich ein absolut unverzichtbarer Leitgedanke!
Hans Jochen Henke	Kein Widerspruch zwischen nachhaltiger unternehmerischer Tätigkeit und ethischen Grundsätzen
Sabine Asgodom	Nicht allein auf kurzfristige Erfolge fixieren!
Dr. Vera-Kristin Grundmann	Nachhaltig wirtschaften heißt vor allem nachhaltig FÜHREN!
Jürgen Resch	Viele CSR-Aktivitäten der Wirtschaft sind in Wirklichkeit Kommunikationsblasen ohne Auswirkungen
Erich Harsch	Es muss der Boden bereitet werden, auf dem Verantwortungsbewusstsein entstehen kann
Andreas Streubig	Nachhaltigkeit braucht ethisch gebildete Manager

Daniela Weber-Rey	Nachhaltigkeit als zwingendes Erfordernis
Prof. em. Dr. jur. Edzard Schmidt-Jortzig	Die Verantwortungsträger im Unternehmen müssen sich vollständig mit Nachhaltigkeit identifizieren
Dr. Herbert Müller	Nur nachhaltiges Denken und Handeln führt zum Erfolg
Dr. h.c. Erwin Teufel	Nachhaltigkeit als ganzheitliche Aufgabe
Günther Verheugen	Nachhaltiges Unternehmertum als anerkanntes Markenzeichen in Europa
Dr. Elke König	Nachhaltige Unternehmensführung berücksichtigt alle Stakeholder-Interessen
Olaf Jastrob	Die Entscheider stehen im Fokus
Dr. Thomas Krickhahn	Nachhaltige Unternehmensführung als wichtiger Beitrag für die soziale Marktwirtschaft
Ing. Franz Rappold	Gesamtheitliches Denken ein unbedingtes Muss
Monika Schulz-Strelow	Mehr Frauen in unternehmerische Führungspositionen
Dr. Joachim Betz	Führungskräfte müssen das große Ganze im Blick behalten
Gerhard Girod	Nachhaltige Unternehmensführung oder des Kaisers neue Kleider?
PD Dr. Christiane Woopen	Nachhaltigkeit heißt Sinnvermittlung und Wertschätzung
Prof. Dr. Alexander Bassen	Nachhaltigkeit muß für die Kapitalmärkte quantifiziert werden
Dr. Jürgen Großmann	Langfristiges Denken und Handeln im Einklang mit gesellschaftlichen Erwartungen
Prof. Dr. Klaus M. Leisinger	Nachhaltige Unternehmensführung
Jörg Rabe von Pappenheim	Nachhaltigkeit als Qualitätsmerkmal der Unternehmensführung erfordert Transparenz und Vergleichbarkeit
Dr. Rüdiger Grube	Nachhaltigkeit als wertorientiertes Leitbild
Peer M. Schatz	Nachhaltiges Handeln ist der einzige Weg, der langfristig Erfolg verspricht
Sabine Braun	Die Schritte dürfen nicht mehr nur in die richtige Richtung gehen, sondern müssen deutlich größer werden
Prof. Dr. Jürgen Volkert	Unternehmensverantwortung und globale Nachhaltigkeit als Bestandteil der Lehre und Forschung
Dr. Peter M. Haid	Nachhaltigkeit als langfristig orientierter Aufbau von Werten zum Nutzen der Allgemeinheit
Dr. Wolfgang Plischke	Nachhaltigkeit und Innovation
Frank-J. Weise	Demografische Entwicklung, Globalisierung und technologischer Wandel setzen vorausschauende Geschäftspolitik voraus
Gerda Hasselfeldt	Nachhaltigkeit wird sich in den nächsten Jahren als Leitidee durchsetzen
Constanze Helmchen	Nachhaltigkeit und Global Compact
Prof. Dr. Christian Scholz	Die Personalabteilung als zentraler Motor für Nachhaltigkeit im Unternehmen
Sebastian Lange	Nur ein nachhaltiges Wirtschaften ist zukunftsfähig
Wolfgang Scheunemann	Der sicherste Weg zum Erfolg ist der nachhaltige Weg
Petra Ledendecker	Das verloren gegangene Vertrauen wiederherstellen
Jürgen Schott	Nachhaltigkeit ist eine Frage der Haltung
Frithjof Finkbeiner	Ursachen erforschen, die Folgen auffangen und Lösungen anpacken
Angelika Pohlenz	Wirtschaftstätigkeit und verantwortliches Handeln stehen nicht im Widerspruch
Peter Kemnitzer	Eine schwierige Beziehung: Presse und Nachhaltigkeitsthemen
Regine Stachelhaus	Nachhaltigkeit als Programm
Jörg A.L. Schallehn	Der Weg zur Nachhaltigkeit ist keine Option
Dr. Elmer Lenzen	Nachhaltige Unternehmensführung wird immer stärker ein Aktivposten
Dr. Bernd Schichold	Nachhaltigkeit ist das Thema für Vorstand und Aufsichtsrat
Dr. Martine Herpers	Nachhaltigkeit kommt nicht von selbst
Gabriele Thöne	Hat man einmal den Weg der Nachhaltigkeit beschritten, kann man sich nicht mehr zurücklehnen!
Franz Fehrenbach	Eine "grüne" Wirtschaft bietet Chancen zur Überwindung der akuten Wirtschafts- und Finanzkrise
Ernst Ulrich von Weizsäcker	Ökologisch verantwortungsvolles Unternehmertum muss sich rentieren
Bettina Würth	Nachhaltige Unternehmensführung stellt den Menschen in den Mittelpunkt
Marli Hoppe-Ritter	Umweltschonendes Handeln zahlt sich langfristig aus
Ulf D. Posé	Nachhaltigkeit als Symbiose

Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel	Nachhaltigkeit und Werteorientierung müssen im Unternehmen etabliert und gelebt werden
Dr. Georg Th. Fischer	Nachhaltigkeit im Personalmanagement
Heinz Gerstlauer	Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Grundsatz unserer diakonischen Arbeit
Prof. Dr. Claus Hipp	Nachhaltigkeit sollte "Chefsache" im Unternehmen sein
Dr.-Ing. E.h. Heinz Dürr	Unternehmen als gesellschaftliche Veranstaltung
Dr. Manfred Fuchs	Nachhaltiges Wirtschaften ist zwingende Voraussetzung für den Unternehmenserfolg
Klaus Milke	Die Glaubwürdigkeit des CSR-Engagements von Unternehmen muss täglich neu auf den Prüfstand
Dr. Michaela Haase	Unternehmensethik und Nachhaltigkeit: Schlüsselkompetenzen der Unternehmensführung
Christina Grubendorfer	Alle Spielfelder im Blick behalten
Marcus Berghaus	Die deutschen Stadtwerke - gefährdet die Regulierung die Nachhaltigkeit der Unternehmensführung?
Caspar von Hauenschild	Papi, warum hast Du nicht?
Hans-Martin Buhlmann	Jeder ist für Nachhaltigkeit verantwortlich: der Manager und der kleinste Anleger!
Dr. h.c. Helmut Maucher	Die Unternehmensführung muss sich eindeutig zur Nachhaltigen Unternehmensführung bekennen!
Prof. Dr. Stephan Grüninger	Nachhaltige Unternehmensführung bezieht sich zuallererst auf die Gewinnentstehung!
Prof. Dr. Edeltraud Günther	Nachhaltigkeit bedeutet eine Umsetzung der Kardinaltugenden!
Rudolf X. Ruter	Nachhaltigkeit sollte in der DNA eines jeden Unternehmens enthalten sein!
Zitat von Bundespräsident Horst Köhler	Eigentum verpflichtet!
Zitat von Papst Benedikt XVI	Vielversprechende Formen der Unternehmertätigkeit!
Prof. Dr. Marcus Labbé	Aufsichtsräte tragen für Nachhaltige Unternehmensführung große Verantwortung!
Dr. Norbert Otten	Nachhaltigkeit ist unternehmerisches Eigeninteresse und ethisches Gebot!
Rosely Schweizer	Das Streben nach Nachhaltigkeit ist so selbstverständlich wie das Streben nach Gewinn!
Prof. Dr. Andreas Suchanek	Das Wichtige ist nachhaltiger als das Dringliche!

KLARTEXTE



Prof. Reinhold Geilsdörfer

Präsident der Dualen Hochschule Baden-Württemberg
(DHBW)

Durch Forschung und Lehre ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit schaffen

Die DHBW sieht ihre Aufgabe nicht nur darin, hochschulinterne Prozesse nachhaltig zu gestalten, sondern ist als Bildungseinrichtung aufgefordert, das Thema Nachhaltigkeit in die Bereiche Forschung und Lehre zu integrieren, um der nächsten Generation das Bewusstsein und die erforderlichen Fähigkeiten zu verleihen, Unternehmensprozesse auf Ihre Nachhaltigkeit hin zu bewerten und auszurichten.



Richard Häusler

Geschäftsführender Gesellschafter
stratum GmbH

"Nachhaltigkeitsklerus" - Richtige Umgebung für Wirtschaftsunternehmen?

„Changemaker-Unternehmen bekennen sich zu einer nachhaltigen Unternehmensführung...“ Bekenntnisse haben ihren Sinn in der Welt des Glaubens. Sie werden in der Regel von einem Klerus eingefordert, der über Rechtgläubigkeit wacht. Tatsächlich hat vieles, was sich heute an Nachhaltigkeits-„Szene“ etabliert hat, einen solchen Charakter. Niko Paech spricht deshalb explizit vom „Nachhaltigkeitsklerus“. Für Gurus, Heilsbringer und andere Idealisten ist das die richtige Umgebung. Aber für Wirtschaftsunternehmen?



Peter Ristic
Aufsichtsratsvorsitzender
Ristic AG

Es kommt darauf an, wie der Gewinn gemacht wird

Ethisches Handeln ist für mich ein zentraler Baustein für langfristigen Erfolg, aber auch Voraussetzung für die Vermittlung von Markenbotschaften, die den zunehmenden Kundenerwartungen an eine verantwortungsvolle und transparente Kommunikation gerecht wird. Denn es kommt darauf an, wie der Gewinn gemacht wird. 'Bewusst genießen' heißt für mich, dem Produkt Wertschätzung beizumessen sowie Arbeit und Rohstoffe zu honorieren. Unternehmen verlieren nicht nur Marktanteile, wenn sie wenig oder nichts für ein nachhaltiges Kerngeschäft tun, sondern auch das Vertrauen ihrer Kunden.



Eckhard Schölzel
Diplom Psychologe
Partner "the wave company - enterprise designer GmbH"

Vom „Soll“ zum „Will“

Nachhaltige Unternehmensführung wird tagtäglich geschaffen – durch alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Führungskräfte müssen Vorreiter sein.

Um Unternehmenswerte adäquat zu leben muss jeder „Werte-Weiter-Träger“, Eigentümer und alle Führungskräfte zunächst in den Spiegel schauen: Nach welchen Werteprioritäten handle ich tatsächlich? Da kann man auch unangenehme Erkenntnisse haben, wie ich aus eigener Erfahrung weiß. Mit der Erkenntnis seines eigenen Wertesystems lassen sich Blockaden im Coaching auflösen. Darüber hinaus:

In der Wirklichkeit bestehen stets Ziel- und Werte-Ambi-Valenzen. Wer seine eigenes Wertesystem kennt, kann bewusste Entscheidungen im Sinne der Gemeinschaftswerte treffen: Team, Unternehmen, Gesellschaft. So kommen Führungskräfte zum Walk the Talk!



Ralph Schlieper-Damrich

Inhaber der Perspektivenwechsel GmbH

Sinn – Werte – Zeit: Das Fundament der Nachhaltigkeit

Viele Eltern wollen mit der Erziehung ihrer Kinder erreichen, dass diese einmal gute Mitmenschen werden. Damit das wahrscheinlich wird, brauchen die Eltern einen Zeithorizont für ihren persönlichen Einsatz von gut 20 Jahren. Zudem einen Wertehorizont, um sich und ihrem Kind begründen zu können, was ‚gut‘ bedeutet. Und schließlich einen Sinnhorizont, um immer wieder in Liebe zu ihren Kindern einen Beitrag dafür zu erbringen, dass diese all das bekommen, was erforderlich ist, um ‚Mit-Menschen‘ zu werden. Sind Sinn, Werte und Zeit gegeben, dann kann es gelingen, dass die Wirkung dieser Leistung lang anhält, nachhält. Sind sie es nicht, braucht es einen Perspektivenwechsel.

Viele Inhaber, Vorstände, Manager und Führungskräfte wollen mit der Führung ihrer Unternehmen, ihrer Mitarbeiter, ihrer Marken erreichen,

Es ist unser Beitrag, nachhaltig gute Antworten auf die Fragen finden zu helfen, die das Leben den Persönlichkeiten in verantwortlichen Führungsfunktionen stellt.



Dr. Anabel Ternès

Beraterin und Dozentin für Unternehmenskommunikation und HR Management

Ausbildung des Managementnachwuchses muss Prinzipien der Nachhaltigkeit enthalten

Das Prinzip der Nachhaltigkeit muss heute bereits in der Ausbildung des Managementnachwuchses eine bedeutende Stellung einnehmen, damit dieser Gedanke in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft entsprechend seiner Bedeutung fest verankert wird.



Kim Roether
Vorstand
INTERSPORT Deutschland

Wir müssen täglich beispielhaft agieren!

„Nachhaltigkeit“ ist ein mittlerweile doch recht strapazierter Begriff. Bei INTERSPORT verstehen wir darunter unsere gesellschaftliche und ökologische Verantwortung – eine Verantwortung, die bei uns und vielen anderen mittelständischen Unternehmen schon sehr lange gelebt wird.

Sport und Umwelt sind Verbündete. Sinnvoll Sport treiben lässt sich nur in einer intakten Umwelt. INTERSPORT übernimmt Verantwortung mit den Verpflichtungen des Verbraucherschutzes, über den Verhaltenskodex „BSCI“ bis zur Auditierung der Lieferanten und Produktionsstätten. Wir machen uns für ökologisch einwandfreie Produkte stark, die durch ihre Langlebigkeit überzeugen. Mit vielfältigen Maßnahmen im Jugend- und Breitensport, mit Sportmentoren-Ausbildung an Schulen, aber auch mit verantwortungsbewussten Events für jugendliche Randgruppen stellen wir uns der gesellschaftlichen Verantwortung. Dazu gehören auch eine transparente Personalpolitik und die Förderung der Mitarbeiter im eigenen Haus.

In einer Verbundgruppe genügt es nicht, wenn nur die Führung hinter dem Konzept „Nachhaltigkeit“ steht. Vielmehr müssen wir täglich bei uns wie auch bei den angeschlossenen Partnern und deren Mitarbeitern dafür werben und beispielhaft agieren!



Maria Prinzessin von Sachsen-Altenburg

Dipl.-Betriebswirtin, Buchautorin, Trainerin für Stil und Etikette und Gründerin des gemeinnützigen Kinderhilfsvereins "Maria Prinzessin von Sachsen-Altenburg e.V."

Jeder von uns bestimmt die Regeln des täglichen Miteinanders

Bevor wir über die nachhaltige Unternehmensführung sprechen, sollten wir ein verantwortungsbewusstes Handeln zuallererst bei uns selbst hinterfragen. "Denn niemand anderer als die Gesellschaft selbst - ohne Ausnahme jeder von uns - entwickelt und bestimmt die Regeln des täglichen Miteinanders"(Zitat aus "Der feine Unterschied",Sachsen-Altenburg). Gerade in Krisensituationen wird der Ruf nach wahren Werten, wie Herzengüte, Hilfsbereitschaft, Respekt vor dem Individuum und der Natur immer lauter. Wer allerdings als Mitarbeiter nicht gelernt hat, nachhaltig zu handeln, tut sich damit in der Regel auch als Führungskraft schwer. Daher sind auch die Hochschulen gefordert den Studierenden, den Entscheidungsträgern von morgen, das Verständnis für eine wertorientierte Unternehmensführung zu vermitteln. Nachhaltige Unternehmensführung beruht auf einem Wertesystem, welches gleichermaßen ökonomische, ökologische und soziale Faktoren berücksichtigt. Dass dieses Wertesystem in vielen Unternehmenskulturen nur aus Imagegründen kommuniziert wird, muss nicht extra betont werden. In meinen Augen ist eine Unternehmensführung nicht nur gefordert, sie hat die Pflicht, einerseits wirtschaftlich und umweltorientiert zu handeln, andererseits soll sie die christlichen Werte vorleben, für ihre Mitarbeiter ein Vorbild sein und für das eigene Handeln Verantwortung übernehmen. Nur dann kann sie authentisch, glaubhaft und nachhaltig wirken. Dies stellt die Voraussetzung für einen langfristigen Unternehmenserfolg dar.



Prof. Dr. Markus Stiglbauer

Juniorprofessur für Corporate Governance
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Nachhaltige Unternehmensführung muss transparent nachvollziehbar und messbar gemacht werden

Nachhaltig handelnde Unternehmensakteure richten ihre Aktivitäten gleichwohl an sozialen, ökonomischen und ökologischen Zielsetzungen aus. Diese Zielsetzung und deren Erreichungsgrad müssen für die relevanten Stakeholder-Gruppen allerdings auch transparent nachvollziehbar sein. Nachhaltig agierende Unternehmen legen daher über ihre Aktivitäten Rechenschaft ab. Dies impliziert die Notwendigkeit (abseits von unverbindlichen Werbebotschaften) unternehmensindividuelle, verbindliche Bemessungsgrundlagen für ‚Nachhaltigkeit‘ zu entwickeln. An diesen Nachhaltigkeitsindikatoren müssen Unternehmensakteure ihre Aktivitäten messen (lassen) und über deren Zielerreichungsgrad regelmäßig berichten. Intern können diese Indikatoren sowohl als Leitlinie dienen, um Prozesse ‚nachhaltig‘ auszugestalten, und extern als Gradmesser fungieren, mit deren Hilfe Stakeholder ihrer Forderung zugunsten ‚nachhaltiger‘ Unternehmensführung Nachdruck verleihen können.



Bernhard Schwager

Präsident

Verband der Betriebsbeauftragten für Umweltschutz (VBU)

Umweltorientiertes Handeln zahlt sich aus

Zu den vordringlichsten Aufgaben unserer Zeit gehört der Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen. Mit vielfältigen Maßnahmen kann die Umweltsituation in den Betrieben substanziell verbessert werden. Dieses umweltorientierte Handeln wird sich mittel- und langfristig für die Unternehmen auszahlen. Aus diesem Grund setzen sich die Betriebsbeauftragten für Umweltschutz in ihrer täglichen Arbeit dafür ein.



Prof. Dr. James Bruton
James Bruton Consulting

Ein Plädoyer für das CSR-Controlling

CSR ist heute im Trend und Unternehmen bemühen sich um ein möglichst vorteilhaftes Moral-Image in der Öffentlichkeit. Aber wo sind diese Aktivitäten im Unternehmen am besten angesiedelt? Wo ist der „Ort“ der Moral? Marketing und Vertrieb oder eventuell die Personalabteilung sind naheliegende Alternativen, betrachtet man die Bedeutung der Stakeholdergruppen der Kunden und Mitarbeiter. Tatsächlich werden CSR-Aktivitäten in der Praxis von diesen Abteilungen aus geplant, organisiert und gesteuert. Das greift aber zu kurz.

Es gibt mehr Stakeholder als nur Mitarbeiter und Kunden, so wichtig diese auch sind. Und diese diversen Gruppierungen haben keineswegs gleichgerichtete Interessen. Es ist daher von Vorteil, wenn sich die Unternehmung dabei positioniert – das ist die selbst gewählte Messlatte für ihre Aktivitäten – und sich um eine Balance der unterschiedlichen Interessen bemüht. Das ist schwieriger, als es zunächst klingt. Ohne Einbettung in der Gesamtstrategie der Unternehmung geht es gar nicht.

Damit eröffnet sich eine neue Perspektive. Die Umsetzung und Begleitung der Unternehmensstrategie gehört zu den klassischen Controlling-Aufgaben. Aber der Controller als Treiber von CSR im Unternehmen? Klingt zunächst vielleicht absurd, vermutet man im Controller doch den Zahlenmenschen, der CSR-Aktivitäten gegenüber eher kritisch eingestellt ist. Jedoch mit Hilfe moderner Werkzeuge, wie beispielsweise Analytic Hierarchy Process (AHP), kann der Controller hier einen exzellenten Job machen.



Prof. Dr. Stefan C. Weber, StB

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Unternehmensrechnung und
Corporate Governance
Fachhochschule Wedel (University of Applied
Sciences)

Nachhaltige Unternehmensführung beginnt im Studium

Eine nachhaltige Unternehmensführung beinhaltet neben einer langfristig ausgerichteten Wertorientierung auch eine Werteorientierung, die ihren Ausdruck in einem respektvollen Umgang mit den Mitarbeitern/-innen sowie in einer gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung findet. Indem Studierenden, also den Führungskräften von morgen, dieses Verständnis vermittelt und zudem im Rahmen studentischer Projekte ein Raum für dessen Erleben geschaffen wird, können Hochschulen einen wesentlichen Impetus zur Förderung einer nachhaltigen Unternehmensführung leisten.



Univ.-Prof. Dr. Martin Högl

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Führung und Personalmanagement
WHU – Otto Beisheim School of
Management

Nachhaltigkeit ist eine Frage von Führungswerten!

Führungskräfte bestimmen nicht nur die Richtung des Unternehmens, sondern auch die Art und Weise, wie es sich in diese Richtung bewegt. Sicherlich ist es wichtig, Systeme und Prozesse eines Unternehmens sozusagen auf Nachhaltigkeit zu Prüfen und ggf. neu auszurichten. Wo das aber wirklich nachhaltig (!) gelingen soll, muss es auf eine klare und von den Führungskräften eines Unternehmens breit getragene Wertebasis gestellt sein. Führungskräfte müssen sich also auch kollektiv damit beschäftigen, was wirklich wichtig ist; langfristig! Nur das klare Bewusstsein um die eigenen Werte versetzt die Führungskräfte in eine gute Position, bei dem Streben nach Quartalsergebnisse den Blick für Nachhaltigkeit, Integrität, und Mitmenschlichkeit nicht zu verlieren.



Prof. Dr. Tobias Popović

Studienbereich Wirtschaft, Corporate Finance
Ethikbeauftragter, Nachhaltigkeitsbeauftragter
Hochschule für Technik Stuttgart

Nachhaltige Entwicklung ist mehr als CSR

Der vermeintliche Gegensatz von Gesellschaft, Ökologie und Ökonomie war meines Erachtens eigentlich nie einer: Auch mit ökologischen und gesellschaftlichen Ressourcen muss – im Sinne des griechischen Oikos (οἶκος) – „hausgehalten“ werden.

Durch Corporate Social Responsibility wird seit einiger Zeit versucht, nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortliches Handeln in den Unternehmen zu verankern. Dem „Ehrbaren Kaufmann“ sind diese Grundsätze jedoch nicht fremd. Nicht zuletzt handeln viele Mittelständler bereits seit Generationen nachhaltig, ohne dies zwangsläufig so bezeichnet zu haben.

Zwischenzeitlich hat das Thema Nachhaltigkeit an den vermeintlich kühlen Kapitalmärkten bedeutend an Relevanz gewonnen. Die Volumina sog. Nachhaltiger Investments sind nach Angaben des Branchenverbands Eurosif zwischen 2002 und 2009 allein in Europa von ca. 300 Mrd. EUR auf ca. 5.000 Mrd. EUR – trotz Finanzkrise – gestiegen. Hieraus resultierend verlangen institutionelle Investoren in steigendem Maße von börsennotierten Aktiengesellschaften die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei strategischen Entscheidungen genauso wie im operativen „Doing“.

Über diesen Transmissionsmechanismus gewinnt Nachhaltigkeit in den drei Dimensionen Environment, Society, Governance auch in börsennotierte Gesellschaften Einfluss und schafft ein Korrektiv zu dem reinen, kurzfristorientierten Shareholder-Value-Streben, indem andere Systeme und Stakeholder ebenfalls berücksichtigt werden. Diese Entwicklung kann institutionell mittels eines Nachhaltigkeitskodexes wirksam flankiert werden.

Der Nachhaltigkeitsgedanke lässt sich auch auf das Thema Staatsverschuldung übertragen. Haben bisherige und aktuelle Generationen die ökologischen Ressourcen bislang auf Kosten zukünftiger Generationen strapaziert, so gilt dies angesichts der stark steigenden Staatsverschuldung in vielen entwickelten Volkswirtschaften möglicherweise auch für die finanziellen Ressourcen vieler Staaten. Mitunter schleichen sich Zweifel ein, ob Staaten in den letzten Jahrzehnten „ehrbar“ gehandelt haben. Im Sinne der Generationengerechtigkeit müssen die Staatsfinanzen – insbesondere angesichts des gravierenden demografischen Wandels – durch beherzte Reformen in den nächsten Jahren zügig auf eine tragfähige und damit nachhaltige Grundlage gestellt werden.

Bildungseinrichtungen, z.B. Kitas, Kindergärten, Schulen und Hochschulen, stehen in der Verantwortung, bei jungen Menschen als Multiplikatoren für das Thema Nachhaltigkeit zu wirken. Dies bedeutet, sie zur kritischen Reflektion anzuleiten und Ihnen zu verhelfen, den Nachhaltigkeitsgedanken zu verinnerlichen und danach zu handeln. An den baden-württembergischen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) leistet das vom Referat für Technik- und Wissenschaftsethik koordinierte Netzwerk der Nachhaltigkeitsbeauftragten dazu einen Beitrag (<http://www.rtw.de/hne>).

Nachhaltigkeit in seiner Reinform ließe sich möglicher Weise mit den Worten Albert Schweitzers als „Ehrfurcht vor dem Leben“ bezeichnen – eine wahrscheinlich im alltäglichen Handeln nie vollständig zu erreichende Richtschnur, aber umso mehr eine erstrebenswerte Maxime – angewendet auf das aktuelle und das zukünftige Leben auf unserem Planeten.



Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Huber

Mitglied des Deutschen Ethikrats

Bischof a.D., ehemaliger Ratsvorsitzender der EKD

Ökonomie und Ökologie lassen sich nicht trennen

Das Eintreten für Nachhaltigkeit wird in der deutschen Gesellschaft mehrheitsfähig. Auch Großveranstaltungen - der Deutsche Evangelische Kirchentag in Dresden hat das im Juni 2011 beispielhaft gezeigt - können umweltschonend durchgeführt werden. Dass sich ein solcher gesellschaftlicher Wandel vollzieht, ist ein Zeichen der Hoffnung. Damit erhöhen sich auch die Impulse für die Wirtschaft, über kurzfristige Ziele hinauszuschauen und auch die langfristigen Wirkungen ihres Handelns in den Blick zu nehmen. Nachhaltigkeit und Verantwortung werden dadurch in unserer Zeit zu wichtigen Eckpunkten wirtschaftlicher Führung.

Heute erkennen wir, dass Nachhaltigkeit und Entwicklung zwei Seiten ein und derselben Medaille sind. Die Begrenzung des Klimawandels, die Reduzierung globaler Armut und die Sicherung der Welternährung gehören zu den größten Herausforderungen unserer Zeit. An ihnen wird sich zeigen, ob wir den Folgen des technologischen Wandels ethisch gewachsen sind. Erforderlich sind dafür eine Umorientierung der einzelnen, eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung und schließlich klare staatliche Regulierungen. Staatliche Regulierungen müssen darauf ausgerichtet sein, dass Raubbau an der Umwelt sich wirtschaftlich nicht lohnt. Die Unternehmen sollten Nachhaltigkeit als Teil des Unternehmensprofils und deshalb auch als Wettbewerbsfaktor einsetzen. Die einzelnen sollten in ihrem persönlichen wie beruflichen Handeln die Lebensbedingungen künftiger Generationen fair berücksichtigen. Die biblische Schöpfungserzählung spricht von einem Auftrag des Menschen, die Erde zu bebauen und zu bewahren. Beides gehört zusammen; Ökonomie und Ökologie lassen sich nicht trennen. In keinem Jahrhundert der bisherigen Menschheitsgeschichte hat sich das eindringlicher gezeigt als in dem unseren.



Bernd Kolb
Gründer
Club of Marrakesh

Systeme fundamental transformieren

Sprechen wir doch einmal über Nicht-Nachhaltigkeit - im Sprachgebrauch finden wir dafür gar kein direkt entsprechendes Wort. Nicht nachhaltig ist endlich, vergänglich, vorübergehend, also nichts, was Bestand haben wird. Wir leben noch im Zeitalter des "Verbrauchs", wir nennen uns selbst "Verbraucher", weil wir gewohnt sind, Dinge, die wir eine Zeit lang benutzen, einfach wegzuworfen und sie durch Neues zu ersetzen, anstatt sie wieder sinnvoll in den Wirtschaftskreislauf zurückzuführen - genau das ist das wichtigste Kriterium von Nachhaltigkeit. Das wir einmal alles verbraucht haben werden, alle Rohstoffe, alle Lebensgrundlagen - das entzieht sich schlicht unserer Vorstellungskraft. Doch wir werden noch in diesem Jahrhundert genau diesen Punkt erreichen, wenn wir unsere Systeme nicht fundamental transformieren. Dazu brauchen wir längst nicht nur technologische Innovation, sondern neues Denken.

Und das ist die schwerste aller Übungen, denn unser erfahrungs-basiert gesteuertes Gehirn wartet auf den Moment der Untergangs-Erfahrung, um zu transformieren - aber genau an dieser Stelle darf sich Geschichte nicht wiederholen. Wir können uns diesmal den gesellschaftlichen Kollaps, den wir in unserer Zivilgeschichte schon etliche Male erlebt haben, nicht leisten, denn die Zerstörungskraft des westlichen Lebensstils, den sich schnell wachsenden Schwellenländer verständlicherweise zum Vorbild nehmen, ist die Potenz dessen, was wir beispielsweise bei den Mayas oder den Römern, untergegangenen Hochkulturen, gesehen haben.

Die Herausforderung ist also historisch groß und wir können ihr nur durch konkretes neues Handeln begegnen. Und dabei müssen diejenigen unter uns, die heute durch ihre Positionen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik an den Hebeln der Macht sitzen, als Schrittmacher voran gehen. Uns kommt diese Verantwortung zu und jeder Tag, an dem wir nicht handeln, nichts Neues bewegen, ist für die Zukunft unserer Kinder ein verlorener Tag. Dafür müssen wir uns begeistern, um Begeisterung auslösen zu können, denn dieser Wandel braucht die Kraft der Inspiration, dann kann und wird er gelingen.



Eva-Catrin Reinhardt

Gründerin und Geschäftsführende Gesellschafterin
rds energies GmbH

Die Lösung ist Nachhaltigkeit

Nachhaltige Unternehmensführung ist in der vollen Konsequenz die selbstbestimmte Entscheidung, die volle Verantwortung für die Gestaltung und die Folgen seiner unternehmerischen Handlungen zu übernehmen und diese an folgendem Basisziel auszurichten: Allen jetzigen und zukünftigen Generationen ein freiheitliches, selbstbestimmtes, gesundes, freudvolles und sinnerfülltes Leben zu ermöglichen, also dem Menschen zu nutzen. Aufgrund der Vielzahl der globalen Probleme (u.a. Klimakrise, Atomausstieg, Finanzkrise, Umweltzerstörung, Armut, Analphabetismus, ökonomisches Ungleichgewicht zwischen Industrie- und Entwicklungsländern) hat die nachhaltige Unternehmensführung das Potential, das wichtigste zielführende Instrument zu werden, um diese globalen Probleme mit unternehmerischen Mitteln zu lösen. Wenn jeder in seinem Bereich lokal damit begänne, und jeder Einzelne bei dem Projekt "Wir machen die Revolution der Verantwortung durch Nachhaltigkeit" in seinem Wirkungsfeld mitmachte, dann würde sich sehr vieles sehr schnell verbessern. Es bedarf der Entscheidung, Teil der Lösung sein zu wollen oder Teil des Problems zu bleiben. Anfang des 21. Jahrhundert ist die Frage eigentlich diese: Wollen wir Nachhaltigkeit im Sinne der obigen Definition, wie setzen wir es um, und sind wir auch bereit, den Preis dafür zu zahlen? Ich persönlich habe das für mich bereits entschieden; wer mehr erfahren möchte findet unter www.rds-sustainability.com weitere Informationen.



Prof. Dr. Klaus Möller

Professor für Controlling / Performance Management Universität
St. Gallen

Leiter des CEPRA - Center for Performance Research & Analytics

Controlling als Nachhaltigkeitspromotor

Nachhaltiges Handeln wird zunehmend zu einer Hygieneanforderung für Unternehmen. Um ihre „licence to operate“ zu erhalten und den Anforderungen von Kunden, Investoren, Mitarbeitern, Politik und NGOs nachzukommen, stellt sich weniger die Frage nach dem „ob“, sondern nach dem „wie“. Dabei kommt dem Controlling sowohl bei der Operationalisierung der Leistung als auch bei der Gestaltung der Steuerung eine zentrale Rolle zu. Notwendig ist verstärkt ein mehrdimensionales Leistungs- und Steuerungsverständnis, dass der triple bottom line aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen Rechnung trägt. Von einer umfassenden Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten in Performance Management Systemen kann derzeit noch keine Rede sein. Anfänge sind mit dem Reporting von Nachhaltigkeitsinformationen zwar gemacht, diese fassen aber nur vergangenheitsorientierte Größen zusammen. Neben dem Blick in den Rückspiegel ist der Blick aber auch nach vorn zu richten, denn nur so lassen sich Potenziale aus nachhaltigem Handeln realisieren. Dies beinhaltet etwa eine explizite Integration nachhaltiger Aspekte in die Innovationssteuerung, um nachhaltige Innovationen für Unternehmen und Gesellschaft zu fördern.



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Director

Institut für Management und Controlling (IMC)
WHU - Otto Beisheim School of Management

Nachhaltigkeit muss Bestandteil gewohnter Steuerungssysteme werden

Nachhaltigkeit wird erst dann die Unternehmensrealität langfristig prägen, wenn sie fester Bestandteil der gewohnten Planungs- und Steuerungssysteme geworden ist. Hier besteht noch ein erheblicher Entwicklungsbedarf. Der durch die starke Fokussierung auf die klimaschädlichen CO₂-Emissionen bedingte Aufbau eines Carbon Accountings leistet aktuell eine wesentliche Hilfestellung, die Verankerung voranzubringen. Entsprechende Daten können so bereits heute in Investitionsrichtlinien oder im Innovationsprozess berücksichtigt werden. Wie ernst das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen genommen wird, lässt sich also gut daran ablesen, ob sich auch das Controlling damit auseinandersetzt.



Monika Geßner

BdW - Beirat der Wirtschaft
Vorstand

Nachhaltige Unternehmensführung verhilft zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen

Nachhaltige Unternehmensführung ist für den BdW - Beirat der Wirtschaft e.V., in dem hauptsächlich Inhaber und Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen vertreten sind, eine wichtige Säule, denn sie verhilft dem Mittelstand zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen durch ökologisches effizientes und verantwortungsbewusstes Handeln. Unser Ziel ist es, noch stärker als bisher ein umfassendes Nachhaltigkeitsbewusstsein in der Gesellschaft zu fördern und zu einer sozialen und ökologischen Gestaltung der Globalisierung beizutragen. Diese Ganzheitlichkeit herauszubilden, ist eine langfristige Zielsetzung, die nur erreicht werden kann, wenn alle Beteiligten, die aus ihrer Kompetenz heraus Wesentliches zur nachhaltigen Entwicklung beitragen, in einem stabilen Netzwerk zusammengebracht werden. Die Politik braucht praxisorientierten Sachverstand von Unternehmern und Führungskräften aus der Wirtschaft, die so wiederum die Möglichkeit haben, ihren spezifischen Belangen Gehör zu verschaffen. Der BdW nimmt eine wichtige Moderatoren-Rolle in der Gesellschaft wahr, wie sie für die Durchführung nachhaltiger Kooperationen zwischen Politik und Zivilgesellschaft unverzichtbar ist. Je nachhaltiger sich ein Netzwerk zusammenfügt und moderiert wird, desto größer sind die Chancen auf erfolgreiche Ergebnisse und Synergien.



Ralph Thurm

Director

Deloitte Sustainability & Innovation

Profit ist Mittel zum Zweck, kann aber nicht selbst Zweck sein

Profit ist wie Sauerstoff: man braucht ihn zum Leben, aber der Sinn des Lebens besteht nicht darin, so viel Sauerstoff wie möglich zu atmen. Aus dieser Erkenntnis die richtigen Schlüsse zu ziehen, eröffnet uns ein neues, nachhaltiges, Wirtschaften: Wir erkennen, dass der Profit Mittel zum Zweck ist, aber nicht der Zweck selbst sein kann. Wir begreifen, dass Beziehungen zu Mensch und Umwelt im Mittelpunkt stehen und unser Tun nur dann wirklich Nutzen stiftet, wenn es keine Verlierer in der gesamten Wertschöpfungskette gibt. Wir verstehen dann auch, dass die bestehenden Rahmenbedingungen keine Entschuldigung für nicht-nachhaltiges Handeln mehr sein dürfen. Wir drängen gemeinsam auf deren Änderung hin zu langfristigen Zielsetzungen sowie die Übersetzung in kurzfristige Anpassungsschritte, um auf fairem Wege und marktgetrieben dorthin zu kommen. Wir haben alle Informationen und Werkzeuge, die wir zu diesem Kurswechsel brauchen. Unsere Kinder werden uns nie verzeihen, wenn wir jetzt kollektiv versagen! Dies sind die Gedanken, die mich in meinem tagtäglichen Arbeiten mit Kunden leiten.



Dr. Thomas Mirow

Präsident

Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung

Von nicht-nachhaltigen Verhalten profitiert man nur scheinbar

Die Finanzkrise war ein schmerzhaftes Ergebnis nicht-nachhaltiger globaler Fehlentwicklungen im Finanzsystem. Dies waren Entwicklungen, von denen zunächst alle Akteure profitiert haben: Der amerikanische Konsument, der sich ein größeres Haus und größere Autos kaufen konnte, als er sich eigentlich zu leisten vermochte; der Makler, der ihm einen „sub-prime“-Kredit vermittelt hat; die Bank, die diesen Kredit mit Gewinn verpackt, verbrieft und weiterverkauft hat; der Investor, der seine Rendite aufbessern konnte; der Automobilhersteller, der seinen Absatz steigern konnte, etc... Doch das System war auf Sand gebaut, es war nicht nachhaltig.

Es ist nicht einfach, gegen solche Fehlentwicklungen vorzugehen, während scheinbar alle davon profitieren. Aber es ist eine außerordentlich wichtige Führungsaufgabe. Erinnern wir uns daran, bevor die nächsten Blasen entstehen.



Prof. W. Kraft Ph.D

President Board of Directors
I C I - Institut für creatives
Innovationsmanagement u.
Unternehmensstrategie

Nachhaltigkeit statt nur Shareholder - Value - Streben...

Das bedeutet in Analogie zu P. Drucker eine stabile Symbiose aus:

Visionen - Innovationen - Leadership = Effiziente Unternehmensführung, woran es indes erheblich mangelt.

So fehlt es nach einer aktuellen " Booz-Studie " gleich jedem zweiten Manager; ohnehin meist nur machenlassende Macher genau daran. Danach setzen auch zwei Drittel falsche Prioritäten und prüfen unsinnige Projekte.

Mir hat sich in diesem Kontext bisher noch nicht in Gänze erschlossen, warum am angeblichen Innovationsstandort Deutschland Proteges, Überflieger, Dilletanten immer wieder nur gefördert statt gefordert werden.

Ebenso häufig fehlt eine differenzierte Strategie, die alle Entscheidungsprozesse einbindet.

Alle sprechen von Innovation, ohne das dazugehörige 6 - Phasen - Management (von der Idee bis zur Umsetzung) überhaupt zu kennen und / oder für sich zuvor exakt definiert zu haben, aber keiner will sie haben.

Think -Tanks, keine Unsitte, werden zu schnell und zu häufig ins Nirwana verschoben, wobei die Ponderabilien hierzulande gar nicht mal so schlecht sind.

Insoweit unterscheidet sich das Unternehmertum, das von Erik dem Roten - einst auch junger Wilder - einiges lernen könnte, von der Politik durch rein gar nichts. Werden Querdenker doch meist nur als Querköpfe belächelt,

So fordere ich zur größten Vorfreude Dritter aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung seit > 20 Jahren u.a. die GMS - German - Management - Society sowie weltweit völlig neuartige - integrierte Studiengänge: Polit - Marketing, Innovations- u. IT-Management.

Zudem in einer Operation " Day Dream " Vorstände, GF...ohne Geschäftsbereich, die nur fürs träumen bezahlt werden.

Lernt man dagegen im 3 - Stufen - Prozeß (gutes Urteilsvermögen, richtiges Ermessen, flexible Überarbeitungsschleifen) kluge Entscheidungen zu treffen, käme man der Nachhaltigkeit sicher ein wesentliches Stück näher.

Dann wäre da noch der von Herrn Professor Dr. E.-U. von Weizsäcker, der mir persönlich bekannt ist, postulierte Faktor 5 der Öko-Effizienz.

Vorläufiges Facit:

Die Deutschland AG ist noch längst nicht da angekommen, wo sie sein müßte.



Dr. Peter Ruhwedel

Hochschullehrer (FOM) und Beirat

Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand - Beiräte in der Pflicht!

„Nachhaltige Unternehmensführung“ ist der Kern des Unternehmertums und wird durch den deutschen Mittelstand in vorbildlicher Weise ausgefüllt. Doch die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise sowie die immer deutlicheren Auswirkungen der Globalisierung schränken die Handlungsspielräume vieler mittelständischer Unternehmen zunehmend ein – auch sie beginnen sich dem Diktat der Kapitalmärkte zu unterwerfen. Hier sind Beiräte in der Pflicht, das „nachhaltige Gewissen“ des Unternehmens zu sein und zu verhindern, dass Kurzsichtigkeit die langfristig erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens behindert.



Florian Sommer

Senior Strategist
Union Investment

Nachhaltigkeit für Investoren selbstverständlich

Nachhaltigkeit ist ein selbstverständlicher Blickwinkel für Investoren, weil Soziale-, Umwelt-, und Governance (ESG) Aspekte eng mit Geschäftschancen und Risiken verzahnt sind. Besonders die Erfahrung der letzten Dekade hat gezeigt, dass schlechte ESG Standards bei Unternehmen erhebliche Risiken für Investoren darstellen können. Gleichzeitig verfügen Investoren über eine verbesserte Qualität von ESG Informationen, um Unternehmen auf Nachhaltigkeit zu beurteilen.



Engelbert Wimmer

PA Consulting Group GmbH

Antrieb für die Zukunft

Die Antwort auf eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung – Mobilität in einem Zeitalter ohne fossile Brennstoffe – zwingt alle Automobilhersteller zu massiven Innovationsanstrengungen. Das Paradigma »stärker, größer und mehr Komfort«, das die Innovationen der Autohersteller in der Vergangenheit prägte, ist abgelöst. Spätestens seit dem » Ölpreisschock« während des Aufschwungs 2007 und Anfang 2008 heißen die entscheidenden Verkaufsargumente vielmehr »Wirtschaftlichkeit« und »Umweltfreundlichkeit«. Der CO₂-Ausstoß ist die Währung, an der sich vor allem in den Ländern der Triade zukünftige Innovationen der Hersteller messen lassen müssen.

Wie schnell und in welcher Form sich alternative Antriebe jedoch als Geschäftsmodell durchsetzen werden, vermag auch zu Beginn des neuen Jahrzehnts noch niemand verlässlich vorherzusagen. Nach einer Metastudie der PA Consulting Group werden von geschätzten 700 bis 800 Millionen Fahrzeugen, die von 2010 bis 2020 weltweit verkauft werden, nur etwa 30 bis 40 Millionen (kumuliert) reine Elektrofahrzeuge oder Plug-In-Hybride sein.

Die Prognose für die »Wieder-Erfindung« des Automobils klingt eher ernüchternd: Wirkliche Elektromobilität wird erst ab 2015 einsetzen – und dann eher schleppend, so dass sie wahrscheinlich erst in zwanzig Jahren eine funktionierende Alternative bieten kann. Damit wenigstens dies Wirklichkeit werden kann, müssen die enormen Subventionen für diese neuen Technologien weiter ungebremst fließen und einige Megacities gezielt auf diese Antriebsart setzen.



Marcus M. Weber

PA Consulting Group GmbH

Nachhaltigkeit - ein neues Credo der Beraterzunft

Der Nachhaltigkeitsgedanken bzw. die nachhaltige Unternehmensführung wird immer bedeutender. Durch eine Bewertung im Sustainability-Index wird eine Vergleichbarkeit von Unternehmen erreicht und Kunden nutzen dies zunehmend bei Kaufentscheidungen. Doch wie wird die Nachhaltigkeit im Unternehmen bzw. der Index verbessert? Berater können hier echten Mehrwert schaffen. Durch Erfahrungsaustausch über Industrien hinweg mit Blick auf Regulierung, verbesserte Prozesse zur Effizienzsteigerung oder gar durch Einsatz ganz neuer Technologien kann der Externe rasch einen Wertbeitrag leisten.

Nachhaltigkeitsinitiativen in der Beratung umfassen mehr als Entwicklung umweltfreundlicher Produkte: Strategieentwicklung, Kostensenkung oder grüne IT – zur Schaffung und Erhaltung von Produkten, die auf eine nachhaltig „grünere Welt“ mit messbarer CO₂-Senkung zielen. Anwendungsfelder in Branchen sind:

Vermarktungsstrategien für „grüne Konsumgüter“, Professionalisierungs- und Wachstumsstrategien in Wind- und Solarbranche, Mobilitätskonzepte und Technologielösungen für den künftigen Antrieb in der Autoindustrie bis hin zu Strategieentwicklung zum Energiemix in Fertigungsindustrie und Energiewirtschaft.

Die Verankerung von „Nachhaltigkeit“ in den Unternehmenszielen zahlreicher Firmen macht Nachhaltigkeitsberatung zum wichtigen Wachstumstreiber für die Beraterzunft. Vielfach muss „heute“ gehandelt werden, um „morgen“ einen wirklichen Effekt zu verzeichnen und sich dem Ziel von nachhaltigem Unternehmensmanagement messbar zu nähern. Insgesamt zeigt sich Nachhaltigkeit als wachsendes Beratungsfeld – so lässt sich heute mit ‚Green‘ hartes Geschäft generieren. Entscheidend ist die dauerhafte Verankerung der Philosophie 'Greening business' im eigenen Unternehmensalltag.



Prof. Dr. Rüdiger Hahn

Juniorprofessur für Betriebswirtschaftslehre,
insbes. Sustainability und Corporate Responsibility
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Nachhaltigkeit beginnt bei der Bildung

Vor einiger Zeit wurde mir gesagt, dass Wirtschaftsstudenten doch gerne mit beruflichem „Durchstarten“ und „Geld machen“ in Verbindung gebracht würden und ich wurde gefragt, ob dies bei meinen Studenten nicht so sei. Ich habe geantwortet, dass ich Stereotypen und Vor(schnelle)urteile nicht mag. Verantwortliches nachhaltiges Handeln steht dem doch nicht entgegen: Im Gegenteil! Verantwortliches Handeln ist gutes unternehmerisches Handeln - aber eben nicht um jeden Preis! Und wenn sich in Zukunft z. B. auch Vergütungssysteme am ganzheitlichen Ziel der Nachhaltigkeit anstatt an einseitigen und im schlimmsten Fall auch noch kurzfristigen Finanzziele orientieren, dann kann sogar jeder Einzelne mit nachhaltigem Handeln noch stärker „durchstarten“, als es heute schon der Fall ist.

Doch Nachhaltigkeit benötigt mehr als nachhaltig agierende Manager. Zu einer nachhaltigen Gesellschaft gehören neben Unternehmen und Politik gerade auch jeder einzelne Konsument sowie weitere zivilgesellschaftliche Akteure. Genau deshalb beginnt Nachhaltigkeit für mich immer bei der Bildung – sei es an Universitäten, an Schulen oder vielleicht schon in den Kindergärten! Es ist ein langwieriger Prozess und wir ernten gerade die ersten zarten Früchte.



Prof. Dr. Anna Maria Pircher-Friedrich

Institut für sinnorientierte Persönlichkeits- und
Unternehmensentwicklung

Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg

Mein Führungskonzept basiert u. a. auf dem sinnorientierten Menschenbild nach Prof. Dr. Viktor Frankl. Nach seiner Definition intendiert Sinn immer das Positive für alle Prozessbeteiligten und somit die Grundlage für jede Form der Nachhaltigkeit.



Dr. Joachim Pfeiffer MdB

Bundestagsabgeordneter für den Wahlkreis Waiblingen

Nachhaltiges Wirtschaften ist alternativlos

Nachhaltiges Wirtschaften ist in einer Zeit wie heute alternativlos! Nachhaltigkeit darf jedoch nicht ausschließlich Aufgabe einer spezialisierten Abteilung sein – im Gegenteil – damit es glaubwürdig und nachhaltig ist, muss es in der Gesamtstrategie eines Betriebes verankert werden. Es geht um klare Bekenntnisse und Konzepte – und vor allem darum, diese umzusetzen und zu leben. Gelingt dies, wird ein Mehrwert für die Unternehmen und für die Gesellschaft geschaffen.



Gräfin Bettina Bernadotte

Geschäftsführerin der Mainau GmbH

Wer die Natur liebt, schützt sie auch

Für uns Mainauer ist Nachhaltigkeit eine Selbstverständlichkeit, denn es bedeutet immerhin, dass wir unsere Erde so nutzen, dass ihre Ressourcen und Eigenschaften erhalten bleiben, so dass unsere Nachkommen mit ihr in eben dieser Weise weiterarbeiten können.

Die Mainau strebt deshalb eine Balance aus Ökonomie und Ökologie in ihrer Arbeitsweise an. Ebenso sind die sozialen Aspekte bei der Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle. So ist das Spektrum gross: Vom Energiekonzept über das Abfallsystem und dem Einsatz möglichst regionaler Produkte von Betrieben, die nach ökologischen Richtlinien produzieren, bis hin zum ökologischen Pflanzenschutz, zum Schutz einheimischer Vögel und zur bewussten Entschleunigung unserer Gäste.

Die Mainau-Gäste erhalten Hinweise auf Möglichkeiten für ihr eigenes nachhaltiges Handeln während sie den Park und die Gärten der Mainau genießen, sich erfreuen an der Natur in ihrer Farbigeit und ihrer Duftfülle. Wer die Natur liebt, der schützt sie auch - als Grundlage unseres Lebens.



Dr. Andreas F. Philipp

Gründer und Geschäftsführer der Philos®
Managementberatung

Vorstand der Stiftung „Drei-zum-Leben“

Grundlage nachhaltiger Unternehmensführung ist ganzheitlicher Ansatz

Die Grundlage einer nachhaltigen Unternehmensführung ist ein ganzheitlicher Ansatz: Wer Körper, Seele und Geist von Menschen und Unternehmen gleichsam pflegt und weiterentwickelt, schafft langfristig Organisationen und Verantwortungsträger, die implizit nachhaltig führen und entscheiden. Somit wird Nachhaltigkeit nicht zum „Zwangsergebnis“ moralischer Appelle von außen, sondern zu einer inneren Haltung, die ganz natürlich das Wirtschaftsgeschehen prägt.

Das Hauptgeschäftsfeld der Philos® Managementberatung ist die strategische Begleitung von Menschen und Organisationen hin zu einer ganzheitlich-nachhaltigen Unternehmensführung.





Astrid Christen

Fahrradstadt Wilhelmsburg e.V.
Zukunft Elbinsel Wilhelmsburg e.V.

Die nachhaltige Stadt ist das Krankenhaus für die Erde; und ihre entsprechend handelnden Bewohner sind die Medizin!

Lieber Medizin als ein Problem für die Erde sein. Bestenfalls könnte dies irgendwann einmal auf 50 % der Erdbewohner zutreffen. Ökonomie ist der Motor einer jeden Stadt, aber kann sie auch Arzt für die Erde sein? Genau so, wie zwischen Arzt und Medizin ein Zusammenhang besteht, so besteht auch eine facettenreiche Wechselwirkung zwischen Ökonomie in den Städten und ihren Bewohnern, gerade auch dann, wenn es um die Gestaltung der unmittelbaren Umgebung im Quartier geht und um die des alltäglichen Lebens. Nur allzu häufig werden hier eher trennende Interessenkonflikte und sowie völlig unterschiedliche Werte, Denkweisen und Handlungslogiken bei den Kontrahenten sichtbar.

Doch können gerade diese Unterschiede zwischen den Menschen ein hohes kreatives Potential für die nachhaltige Stadt und ihren inneren Zusammenhalt aufweisen, wenn erst einmal ein wenig Vertrauen bei den Akteuren durch Begegnungen beim Streiten und Verhandeln gewachsen ist. Die entspannende Wirkung der Ressource "Vertrauen" ermöglicht erst den Luxus, neue Werte schöpfende Chancen für gemeinsames Tun zu entdecken - immateriell oder/und monetär - meist aber abseits der gewohnten ökonomischen Brille. Als unbeabsichtigter Nebeneffekt und sogar originell kommt die Chance meist scheinbar banal daher.

Der besseren Wirkung zu Liebe, auch mit Blick auf die kranke Erde, liessen sich derartige Wechselwirkungen zwischen Bürgern und Wirtschaft sicherlich noch besser erkunden, systematisieren und organisieren. Dies geht nur zusammen mit den Unternehmen, insbesondere mit den kleinen und den mittelständischen Betrieben und deren Vertretern, den Kammern.



Prof. Dr. André Habisch

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt der KU
Eichstätt-Ingolstadt

Associate Research Director European Academy Business in
Society

Sachverständiges Mitglied der Enquete-Kommission des
Deutschen Bundestages

Unternehmen tragen ordnungspolitische Mitverantwortung

Nicht die Politik, sondern die Unternehmen sind es, die ethische Produkt- und Prozessinnovationen voran treiben und in der Praxis weiter entwickeln. Dadurch tragen sie in der Sozialen Marktwirtschaft ordnungspolitische Mitverantwortung. Die Herausforderung besteht darin, nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen dazu zu verhelfen, ihre Vorleistungen (auch) in Wettbewerbsvorteile am Markt zu überführen. Die Suche nach Instrumenten dazu werde ich auch in die neue Enquete-Kommission ‚Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität‘ des Deutschen Bundestages einbringen.



Prof. Dr. Rainer Völker

Leiter Kompetenzzentrum Innovation und marktorientierte
Unternehmensführung (KIM)

Fachhochschule Ludwigshafen

Innovationen haben Nachhaltigkeitswirkung

Um das große Ziel des nachhaltigen Wirtschaftens – dauerhafte Wohlstandsmehrung bei gleichzeitiger Verbesserung der sozialen Lebensbedingungen und Schonung der natürlichen Umwelt - zu erreichen, sind Innovationen technischer und organisatorischer Art ein ganz wesentlicher Bestandteil. Wenn man sich die Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte ansieht, waren es vor allem technologische Neuerungen, die ganz wesentliche Nachhaltigkeitswirkungen hatten, so z.B. das Internet, synthetische Materialien, neue Energiegewinnungssysteme etc. Durch die vielfältige und leistungsfähige Forschungslandschaft bieten sich gerade in Deutschland große Chancen, bei der Entwicklung der nächsten Generation von nachhaltigen Technologien an der Weltspitze dabei zu sein. Dadurch können wir zwei Wirkungen erzielen: weltweit wirkende positive Umwelt- und Sozialeffekte und nachhaltiges ökonomisches Wachstum für Deutschland und Europa.



Dr. Constantin H. Alsheimer

Vorsitzender des Vorstandes
Mainova Aktiengesellschaft

Nachhaltigkeit – Für kommunale Unternehmen eine Selbstverständlichkeit

Die verheerenden wirtschaftlichen Konsequenzen, die eine Vernachlässigung des Nachhaltigkeitsgedankens haben kann, sind in der jüngsten Zeit leider nur allzu deutlich geworden. Noch immer kämpfen die Volkswirtschaften weltweit mit den Auswirkungen einer Krise, die zu einer Vernichtung von Werten in nie gekanntem Ausmaß geführt hat. Ausgelöst wurde sie durch Entscheidungen, deren langfristige Konsequenzen von den Handelnden entweder nicht bedacht oder bewusst ignoriert wurden. Umso lauter kann nun allenthalben der Ruf nach einer Rückbesinnung auf altbewährte kaufmännische Tugenden wie Sparsamkeit, Bescheidenheit und Ehrbarkeit vernommen werden.

Kommunale Unternehmen wie die Stadtwerke können stolz darauf sein, dass sie diese Prinzipien nie vernachlässigt haben. Als wirtschaftliche Entscheidungsträger mit tiefer Verwurzelung in der Region und gewachsenen Verbindungen zu den Gemeinden, in denen unsere Entscheidungen unmittelbare Konsequenzen haben, ist es für uns seit jeher selbstverständlich gewesen, unser Handeln stets auf seine Auswirkungen auf die Menschen der Region, die Gesellschaft und die Umwelt zu überprüfen.

Die kommunalen Unternehmen begrüßen die Forderung nach mehr Nachhaltigkeit daher ausdrücklich, auch wenn wir uns natürlich wünschen, dass es nicht eines solch dramatischen Ereignisses bedurft hätte, um den Wert von Prinzipien wiederzuentdecken, die sich seit Generationen bewährt haben.



Christof von Borries

Geschäftsführer und Managing Director
von Borries Advisory-Partners GmbH & Co. KG

Klartext reden ist gut, danach handeln entscheidend

Die Diskussion ist besetzt mit den Themen Ökologie und Ökonomie, mit einer Flut von Zertifikaten, von denen inzwischen eine ganze Branche von Beratungsunternehmen lebt und mit immer neuen Kennzahlen, die diese Nachhaltigkeit messbar machen und jeden Controller erfreuen. Diese Zertifikate und Kennzahlen sind durchaus nicht unwichtig, aber auch nicht aussagefähig über die notwendige ethische Grundlage des unternehmerischen Handelns. Nur diese ist in der Lage, eine positive Langfristigkeit zu erreichen. Die Ergebnisse daraus sind nicht direkt messbar. Aber ohne sie sind alle anderen "grünen" oder "nachhaltigen" Maßnahmen eher kurzlebiger Natur und vornehmlich von konjunkturellem Anreiz für die Dienstleistungsbranche. Klartext reden ist gut, danach handeln aber entscheidend. In einer Zeit des Messens und Wiegens und der Zahlengläubigkeit erfordert dies einiges Stehvermögen. Die Rückbesinnung z.B. auf christliche Grundwerte hilft dabei - auch in der Unternehmensführung.



Peter Pohlmann

Vorsitzender des Aufsichtsrats der POCO Domäne Holding
Vorsitzender des Kuratoriums der Universität Witten/Herdecke.

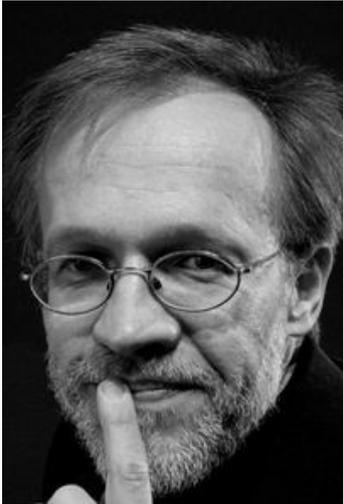
Kurzfristiges Shareholder-Value-Denken kann kein Unternehmensziel sein

Unsere Unternehmensgruppe POCO-Domäne (aber nach meiner Überzeugung auch jedes andere Unternehmen), kann nur langfristig existieren, wenn es die nachhaltige Kundenzufriedenheit in den Vordergrund aller Bemühungen stellt. Dazu gehört untrennbar auch die nachhaltige Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Nur so lässt sich auch nachhaltig der notwendige Gewinn erzielen.

Grundlage ist der Aufbau und die sorgfältige Pflege von Vertrauen zu allen Beteiligten - Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Banken und Vermietern.

Kurzfristiges Shareholder-Value-Denken kann kein Unternehmensziel und nicht der Sinn unternehmerischen Schaffens sein.

Nur so ist es uns in 20 Jahren gelungen, den deutschen Marktführer im Einrichtungsdiskont mit heute 88 Märkten und 6.000 Mitarbeitern aufzubauen.



Jörg Sommer

Vorstandsvorsitzender der Deutschen Umweltstiftung

Nachhaltigkeit ist Herzensangelegenheit

Als Vorstandsvorsitzender der größten deutschen Bürgerstiftung im Umweltbereich bin ich tagtäglich mit dem Thema Nachhaltigkeit befasst. Und anders, als oft in den Medien dargestellt, hat sich hier in jüngster Vergangenheit ungeheuer viel getan. Die Deutsche Umweltstiftung vereint in ihren Gremien Vertreter von Umweltschutzorganisationen, Wissenschaftler, Medienmenschen und Unternehmer verschiedener Branchen. Das führt zu spannenden Diskussionen, auch zu Widersprüchen. Nicht immer kann ein Konsens gefunden werden. Aber immer bringt die Diskussion alle Beteiligten weiter. Dabei bemerken wir in den letzten Jahren immer öfter immer entschiedener Bekenntnisse zu mehr Nachhaltigkeit. Längst ist die soziale Verantwortung der Wirtschaft für viele Unternehmen und Unternehmer kein PR-Thema, sondern Herzensangelegenheit der Chefetage, die mit viel Energie und Investitionen konsequent verfolgt wird. Das ist gut so. Denn eine an den Prinzipien der Nachhaltigkeit orientierte Neuausrichtung unserer sozialen Marktwirtschaft ist unumgänglich und angesichts des drohenden Klimawandel zu einer Existenzfrage unserer Gesellschaft geworden. Doch diese Neuausrichtung kann weder gegen noch alleine durch die Wirtschaft umgesetzt werden. Hier sind alle Beteiligten gefordert. Wirtschaft, Konsumenten, Politik, Medien und NGOs müssen noch stärker als bisher in einen gesamtgesellschaftlichen Dialog zur Nachhaltigkeit kommen. Eine schwierige Aufgabe. Aber eine unumgängliche - und keine unmögliche. Daran wollen wir gemeinsam arbeiten.



Matthias Krieger

Geschäftsführer Krieger + Schramm GmbH &
Co. KG

Unternehmerischer Erfolg hängt von wertebasierter Unternehmenskultur ab

„Nachhaltige Unternehmensführung“, dies ist für uns kein so genanntes Modewort, sondern wichtiger Teil unseres Selbstverständnisses eines kunden- und mitarbeiterorientierten modernen Führungsstiles. Daher haben wir unsere Firmenphilosophie wie folgt definiert:

„Verantwortung und Nachhaltigkeit als Unternehmensphilosophie gegenüber den Arbeitnehmern, der Umwelt und der gesamten Gesellschaft.

Mitarbeiter- und Kundenbegeisterung sind die Basis unseres Erfolgs. Wir möchten, dass alle Erfolg haben. Damit verbunden sind ständige Verbesserung, Sicherheit, Kompetenz und Begeisterung.“

Unternehmerischer Erfolg hängt unserer Meinung nach auch von einer wertebasierten Unternehmenskultur ab, die Partnerschaft, Dialog, Transparenz und Leistung fördert. Unsere Mitarbeiter werden in alle Belange der Firma mit einbezogen. Wir gehen offen und ehrlich miteinander um. Erfolge werden gefeiert und Misserfolge werden als Herausforderung und Chance gesehen, um zur Exzellenz zu gelangen.



Ralf Berker

Gesellschafter und Partner Labbé & Cie. GmbH

Diskussion um Nachhaltigkeit darf Umsetzung nicht überlagern

Mein Credo ist: Die Nachhaltigkeit liegt im Handeln! Die Kölsche Variante ist der Slogan: Net quake, make! Die Diskussion um die Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung ist wichtig und in der Vergangenheit zu sehr vernachlässigt worden. Im Augenblick scheint jedoch die Diskussion die Umsetzung ein wenig zu überlagern. Neben dem Blick auf das große Ganze, ist das verantwortungsbewusste Tun im kleinen so wichtig! Indem ich z.B. im eigenen Hause das Licht ausschalte, wenn ich einen Raum verlasse oder ich meine Kinder den verantwortungsbewussten Umgang mit den Ressourcen unseres Planeten lehre. Wenn ich dort beginne, Nachhaltigkeit zu leben, dann werde ich diese Inhalte auch in meinen Berufsalltag transportieren und meinen Kunden, Mitarbeitern und Partnern ein lebendiges Beispiel sein für das, worüber wir hier so trefflich diskutieren.



Gerd Hoofe

Beamteter Staatssekretär beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Bundesregierung unterstützt nachhaltige Unternehmensführung

Nachhaltige Unternehmensführung ist ein zentrales Zukunftsthema unserer Zeit. Immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer erkennen, dass wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele sich miteinander verbinden lassen. Aus Überzeugung und freiwillig richten sie das Kerngeschäft ihres Unternehmens an den Regeln einer nachhaltigen Unternehmensführung aus. Diese Grundidee, die hinter Corporate Social Responsibility (CSR) steht, will die Bundesregierung in die Breite tragen.

Das Bundeskabinett hat darum am 6. Oktober 2010 die Nationale CSR-Strategie in Form eines Aktionsplans CSR beschlossen. Der Aktionsplan CSR ist der Startschuss für eine strategische Förderung zur Stärkung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Bei der Umsetzung des Aktionsplans werden wir die verschiedensten Kräfte aus Gesellschaft und Wirtschaft mit ins Boot nehmen. Gemeinsam möchten wir aufzeigen, wie nachhaltige Unternehmensführung zum Wohle der Gesellschaft und der Unternehmen funktionieren kann.



Dr. Reiner Blank

Geschäftsführender Gesellschafter Future Systems Consulting GmbH, Hamburg.

Theologe, Soziologe und Buchautor, Corporate Counselling.
Experte für dynamische und organische Unternehmensentwicklung

Unternehmen brauchen starke Wir-Kultur

Ich höre viele und sehr unterschiedliche Prognosen über die nächsten Jahre – Aufstieg? oder die jetzige Erfolgsträhne nur ein Intermezzo für die nächste Krise? Prognose hin, Prognose her. Wer sich der Herausforderung für eine spannende Zukunft stellt, muss in seinem Unternehmen neben einer bewährten Leistungskultur (KPI's) eine ebenso starke Wir-Kultur aufbauen (wie man sie durchaus in den traditionellen Familienunternehmen kennt). Dazu braucht es nachweislich strategische Steuerungsgrößen – die Key Performance Syntegrators (KPS®) und Führungspersönlichkeiten. Das sind für mich die wesentlichen Elemente für Nachhaltigkeit.



Helmut W. Ganser

Brigadegeneral a.D.

Unternehmen brauchen Manager mit innerer Stärke

Nachhaltigkeit schaffen ist vor allem eine Führungsaufgabe. Controlling und Berichterstattung zur Nachhaltigkeit sind wichtige Managementinstrumente, führen ist aber mehr als managen. Führungskräfte, besonders diejenigen an der Spitze, müssen persönliche Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften übernehmen, klare Weisungen erteilen und ihre Mitarbeiter mitnehmen.

Unternehmen sollten daher bei der Auswahl, Förderung und Weiterbildung des Führungspersonals neben der fachlichen Qualifikation auf Führungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein, Urteilsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit ihrer Führungskräfte achten. Gerade bei der Auswahl und Entwicklung der „High Potentials“ sollten diese Merkmale in den Mittelpunkt rücken. Unternehmen brauchen Führungsnachwuchs mit der Fähigkeit zum eigenen ausgeprägtem Urteil. Stromlinienförmigkeit disqualifiziert für höhere Führungsaufgaben. Der Weg zur Nachhaltigkeit ist immer wieder steinig und voller Hürden. Unternehmen brauchen Manager mit innerer Stärke, die nicht nur die Prozesse beherrschen, sondern auch nachhaltig führen können und wollen.



Jochen Kienbaum

Vorsitzender der Geschäftsführung der Kienbaum Consultants
International GmbH
sowie der Kienbaum Executive Consultants GmbH

Unternehmensführung ist positives Gewissen in Sachen Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist für die strategische Unternehmensführung schlicht selbstverständlich, denn kurzfristig angelegte Strategien haben meist weder Bestand noch Erfolg. Nur Nachhaltigkeit sichert langfristigen Unternehmenserfolg.

Wir, die Managementberatung Kienbaum, sind es als Familienunternehmen gewohnt, in Generationen zu denken. Deshalb können wir uns in unsere Kunden, die häufig ebenfalls über viele Jahrzehnte erfolgreich sind, besonders gut hineindenken und sie optimal beraten. Kienbaum lebt fünf zentrale Werte: Mehrwert, Lösungsorientierung, Integrität, Verbindlichkeit und Vielseitigkeit. Diese haben – von gelegentlichen Weiterentwicklungen abgesehen – seit 65 Jahren Bestand. Das ist für uns gelebte Nachhaltigkeit.

Man darf jedoch Nachhaltigkeit nicht mit dem Bewahren des Status quo verwechseln: Wer sich nicht ändert, hat schon verloren. Kienbaum hat in seiner langen Firmengeschichte gezeigt, wie das gehen kann: Schon seit den 1950er Jahren hat sich der Kompetenzfokus des Unternehmens kontinuierlich gewandelt von eher technischer Beratung hin zur Unterstützung bei allen Fragen rund um Personal, Transformation und Kommunikation. So hat Kienbaum seinen Unternehmenserfolg nachhaltig gesichert.

Kienbaum hat kürzlich eine Studie zum Thema Nachhaltigkeits-Management erstellt. Danach haben deutsche Unternehmen zwar inzwischen die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit erkannt, die Umsetzung steckt allerdings häufig noch in den Kinderschuhen. Zwar haben knapp drei Viertel der Unternehmen bereits eine Organisationseinheit Nachhaltigkeits-Management, jedoch ist diese bei knapp der Hälfte dieser Firmen erst im Aufbau beziehungsweise in der Etablierung begriffen.

Bei Kienbaum ist das Thema Nachhaltigkeit Chefsache: Die Unternehmensführung ist das positive Gewissen in Sachen Nachhaltigkeit. Damit ein Unternehmen wirklich nachhaltig handelt, muss das Nachhaltigkeits-Prinzip darüber hinaus breit in der Organisation verankert werden. Alle müssen diesen Gedanken leben – von der Führungskraft bis zum Sachbearbeiter.



Prof. Dr. Jürgen Freimann

Leiter Fachgebiet Nachhaltige Unternehmensführung
Universität Kassel

Nachhaltige Unternehmensführung braucht jüngere Generation

Nachhaltige Unternehmensführung braucht die Ideen und das Engagement insbesondere der jüngeren Generation. Studierende an unseren Universitäten müssen mit dem Konzept der Nachhaltigen Entwicklung als Vision einer wirklich globalisierbaren Lebens- und Wirtschaftsweise vertraut gemacht werden und deren betriebswirtschaftliche Umsetzungsperspektiven kennen lernen, um sie in die Unternehmenspraxis einzubringen. Unternehmen sollten bei der Rekrutierung ihres Managementnachwuchses diese Qualifikationen einfordern und zugleich in ihren Funktionsbereichen entsprechende Entwicklungsperspektiven schaffen. Denn Nachhaltige Unternehmensführung kann nur Wirklichkeit werden, wenn sie in das Kerngeschäft Einzug hält und den Blick aller Verantwortlichen lenkt.



Dr. Günther Bachmann

Generalsekretär Rat für Nachhaltige Entwicklung

Führung hat besondere Verantwortung

Nachhaltigkeit ist Sache von allen, die in und mit einem Unternehmen arbeiten. Die Führung hat eine besondere Verantwortung. In einer Situation, wo der Begriff der Nachhaltigkeit in aller Munde ist und Viele damit vieles meinen, aber auch viel im Unklaren bleibt, bedeutet diese Verantwortung, dass Nachhaltigkeit inhaltlich konsequent, mit neuen Ideen und verbindlich ausgefüllt wird. Um Vorreiter und gute Ansätze deutscher Unternehmen zu stärken, brauchen wir hierzu auch neue Wege zur Ausweitung des Geschäftsfelds der Nachhaltigkeit.



Christine Bolbach

Kommunikation Unternehmenskunden, strategische Allianzen
ENTEKA Vertrieb GmbH & Co. KG

Nachhaltigkeit bedeutet Triebreduktion

"Nachhaltigkeit bedeutet Triebreduktion"



Martin Heuser

Gründer CoReCo - Corporate Responsibility Consulting

Wer nachhaltige Unternehmensführung betreibt, sichert den Fortbestand seines Unternehmens

Nachhaltigkeit hat das Potenzial zu einem „key financial driver“; dies ist in vielen Chefetagen noch nicht angekommen. Allzu oft ist Nachhaltigkeit mehr „Patchwork“ als ein strategisches Managementziel.

Ob Nachhaltigkeit in einem Unternehmen wirklich angekommen ist, kann man am besten daran ersehen, wie dies vom Management vorgelebt wird, denn wie kein zweites hängt dieses Thema von der Unterstützung des Top-Managements ab. Nachhaltigkeit sollte auf Augenhöhe mit Kommunikationsabteilung, Investor Relations, HR und Marketing im Unternehmen verankert und fachlich beim Vorstandsvorsitzenden angesiedelt sein. Andernfalls läuft Nachhaltigkeit Gefahr, als „Exot“ im Unternehmen genau so lange toleriert zu werden, wie dort diejenigen Aspekte behandelt werden, die anderen Abteilungen „nicht weh tun“. Aber genau in diesem Fall hat Nachhaltigkeit den strategischen Ansatz und seinen ganzheitlichen Anspruch verfehlt.

Nachhaltigkeit bildet einen Kernaspekt langfristig erfolgreicher Geschäftstätigkeit. Ein nachhaltig geführtes Unternehmen sollte sich Potenziale auf den Wachstumsmärkten des 21. Jahrhunderts erschließen – mit dem Ziel, seinen Kunden ein komplettes Produktportfolio über die Wertschöpfungskette des Unternehmens hinweg anzubieten.

In vielen Unternehmen schlummern noch ungenutzte Potenziale auf der Ertrags-, Kosten- und der Reputationsseite, die sich mit einem integrativen Ansatz heben lassen. Diesen Ansatz verfolgt CoReCo – Corporate Responsibility Consulting, ein im Jahr 2010 neu gegründetes Netzwerk erfahrener Experten im Themenfeld „Unternehmerische Verantwortung/Nachhaltigkeit“.



Dr. Elke Berninger-Schäfer

Gründerin und Inhaberin des KIC, Karlsruher Institut für Coaching,
Personal- und Organisationsentwicklung

Nachhaltigkeit heißt Wirksamkeit

In der Begleitung von Menschen und Organisationen ist Nachhaltigkeit ein Erfolgsfaktor und Indikator für eine wertorientierte Führungskultur. Dazu gehört Authentizität, Sinnhaftigkeit und strategisches Management.



Martina Hoffhaus

Inhaberin von messagepool - NachhaltigkeitsKommunikation

CSR kann nur zur Reputation genutzt werden, wenn CSR strategisch im Kerngeschäft verankert ist.

Wer unverantwortlich kommuniziert, braucht gar nicht erst Verantwortung zu kommunizieren. Das heißt, dass CSR-Kommunikation Teil eines strukturierten CSR-Managements sein muss. Ansonsten droht CSR-Kommunikation zu einer Feigenblattkommunikation (Greenwashing) zu werden. Unternehmens- und Markenkommunikation muss also selbst Teil von unternehmerischer Verantwortung sein bzw. werden. Für viele Unternehmen ist das noch Neuland im komplexen Alltag der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Jedes Unternehmen muss sich Fragen, mit welchen gelebten Inhalten es Glaubwürdigkeit, Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Relevanz bzw. Materialität schaffen kann. Sämtliche Maßnahmen im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation sollten immer auf die vereinbarten und gelebten Werte eines Unternehmens und auf die Bedürfnisse und Anregungen der wichtigen Stakeholder einzahlen. Nur dann kann CSR-Kommunikation glaubwürdig sein und zur Image – oder Reputationssteigerung genutzt werden bzw. zur Aufbesserung des Markenwertes dienen. Fazit: Es geht bei CSR-Kommunikation nicht in erster Linie um „Gutes Tun, um drüber zu reden, sondern darum „Gutes zu tun, um Teil von Lösungen für die drängenden Themen unserer Zeit zu werden. CSR-Kommunikation ist also kein Marketing, sondern der Beginn einer dauerhaften Verpflichtung.



Dr. Thomas Kaiser

Managing Director Europe, SSA & Company

Kein schlechter Anfang!

Nachhaltigkeit hat als Denk- und Handlungsmodell eine rasante und mittlerweile unumkehrbare Entwicklung genommen. Längst sind die Zyniker leiser geworden und stellen fest, daß eine immer transparenter werdende Triple Bottom Line sich zu einem Erfolgsmaßstab auf allen relevanten Märkten (Güter, Kapital, Menschen und Meinungen) für global operierende Unternehmen entwickelt hat. Nüchtern betrachtet, muß man zwar zugeben, daß die wichtigste Triebfeder in der Risiko- und Schadensminimierung auf der Grundlage zum Teil milliardenschwerer Fehlhandlungen lag und noch liegt. Aber dennoch kein schlechter Anfang, eingedenk der eher naiv anmutenden Gehversuche im Rahmen der Public Relations vor ungefähr einer Dekade, welche wenig Traktion zur unternehmerischen Realität gehabt hatte.

Während Nachhaltigkeit früher als Generationen-Phänomen gesehen wurde, d.h. die Noch-Ungeborenen zu schützen, rücken die Probleme der tangiblen aber auch intangiblen Teilnahme-Gerechtigkeit nunmehr in zeitliche Begreifbarkeit - die Uhr tickt. Wirtschaft und Gesellschaft benötigen eigene Orientierung, Maßstab und Umsetzung, um Staats- und Marktversagen zu korrigieren. Daher werden auch die Unternehmen und Unternehmer täglich gefragt und auch konfrontiert bleiben.

In diesem Sinne helfen wir unseren Klienten, die eigentlich "nur" Qualität und Effizienz steigern möchten, mit der gleichen Professionalisierung auch die berechtigten Ansprüche legitimer Stakeholder in wirksame und zugleich effiziente Prozesse umzusetzen und kontinuierlich zu verbessern.



Dr. Georg Stephan Barfuß

Group Controlling Dräxlmaier Group

Geschäftsführer Unique Leadership

Nachhaltige Unternehmensführung benötigt Nachhaltigkeitskennzahlen

Beim Thema "nachhaltige Unternehmensführung" denke ich an die Führungsunterstützungsfunktion, die ich als Controller habe: das Management kann nur dann wirksam führen, wenn es über eine entsprechende Informationsbasis als Entscheidungsgrundlage verfügt.

Dieses Controllingverständnis kollidiert jedoch mit der Realität vieler Unternehmen: so konstatiert die aktuelle Studie "Corporate Sustainability Barometer" von PricewaterhouseCoopers und dem Centre for Sustainability Management der LEUPHANA Universität, dass ". die Bereiche Finanzen, Controlling und Rechnungswesen . wenig von Nachhaltigkeitsthemen berührt sind". Hier frage ich mich, wie die Unternehmen, die sich in Nachhaltigkeitsberichten dieser strategischen Ausrichtung verschrieben haben, diese intern denn auch buchstäblich nachhalten wollen? Wo sind die Kennzahlen, mit Hilfe derer "controlled" wird? Wer gibt die Sicherheit, dass Kennzahlen - so vorhanden - auch prüfbar und somit vertrauenswürdig sind? Es liegt mitnichten daran, dass in den Führungsetagen der Wirtschaft Skepsis herrscht, ob man Kennzahlen "trauen" und nach ihnen steuern kann: Kennzahlensysteme wie die Balanced Scorecard sind längst Mainstream.

Somit bleiben m.E. zwei Schlussfolgerung: denjenigen Unternehmen, die nachhaltig führen wollen, fehlt das Know-How, ein nachhaltiges Zahlenwerk - Stichwort "Sustainability Balanced Scorecard" - aufzubauen. Darüber hinaus fehlt es an "Legitimität": eine Instanz, die sicher stellt, dass auch Nachhaltigkeits-Kennzahlen solide und belastbar sind.

Hier möchte ich als Controller ansetzen: ich möchte das Thema Nachhaltigkeitskennzahlen auf die Agenda bringen und ausbauen. Im ersten Schritt muss Nachhaltigkeits-Controlling gleichberechtigt mit Werks-, Einkaufs-, etc. Controlling in den Unternehmen etablieren werden und dadurch z.B. der eigens geschaffenen Position des "Chief Sustainability Officers" Führungsunterstützung liefern. Im zweiten Schritt muss Nachhaltigkeits-Controlling so "normal" werden, dass Nachhaltigkeitskennzahlen in existierenden Balanced Scorecards aufgehen: nachhaltige und "traditionellen" Unternehmensführung, sowie deren Steuerungsinstrumente laufen integriert. Das dazugehörige integrierte Reporting (also "traditionell" plus "nachhaltig") wird von den Wirtschaftsprüfern abgenommen: die "Glaubwürdigkeits"-Lücke ist geschlossen.

Mein Fazit: "nachhaltige Unternehmensführung" ohne (integriertes) Nachhaltigkeits-Controlling ist bestenfalls nicht zu Ende gedacht, schlechtestenfalls reines "greenwashing". Wer tatsächlich nachhaltig steuern will, muss die dafür notwendige Zahlenbasis genauso strengen Prüfungsgrundsätzen unterwerfen, wie traditionelle Berichterstattungen. Den Controllern kommt hierbei eine neue und trotzdem altbekannte Führungsunterstützungsfunktion zu - die sie nun endlich aufgreifen müssen.



Sylvia Schenk

Vorstandsmitglied von Transparency International
Deutschland e.V.

Nachhaltigkeit schafft kreative neue Geschäftsideen

Meine 21-jährige Tochter plant ihre Einkäufe nur noch nach genauer Information über Rohstoffgewinnung, Arbeitsbedingungen und andere Kriterien der Nachhaltigkeit – da kann ich viel von ihr lernen. Gerade die gut ausgebildete junge Generation weiß, dass bewusster Konsum nach dem Motto „Qualität statt Quantität“ mitentscheidend für ihre eigene Zukunft ist. Unternehmen sollten sich im eigenen Interesse frühzeitig auf die nachwachsende Kundschaft und ihre steigenden Ansprüche einstellen. Wer auf Nachhaltigkeit setzt, ist gewappnet für künftige Herausforderungen und kommt nicht selten aufgrund der damit verbundenen Flexibilität und Innovationsbereitschaft auf kreative neue Geschäftsideen. Noch sind allerdings besondere Anstrengungen im Bereich der Bildung vonnöten – nur wenn alle mitziehen und über das dafür nötige Basiswissen und Bewusstsein verfügen, kann das Konzept der Nachhaltigkeit wirklich zu dem notwendigen Umsteuern in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft führen.



Prof. Dr. Dres. h.c. Adolf G. Coenenberg

Emeritus Universität Augsburg und Honorarprofessor
European Business School

Nachhaltige Unternehmensführung völlig einleuchtend

Mir ist das Postulat nachhaltiger Unternehmensführung völlig einleuchtend, denn das Gegenteil wäre ja "nicht- nachhaltige" (also kurzfristig/ kurzsichtig oder spekulativ orientierte) Unternehmensführung. Dass sich dies verbietet, ist jedem automatisch klar.



Claudia Kerns
stratum GmbH
Geschäftsführerin

Keine Lösung, sondern Imperativ

Vielleicht sollten wir uns eingestehen, dass Nachhaltigkeit noch weit davon entfernt ist, eine Lösung darzustellen. Wahrscheinlich haben wir damit erst einen vagen Begriff für die zivilisatorische Herausforderung der Globalisierung gefunden. Wenn wir uns weit aus dem Fenster lehnen, dann könnten wir das Leitbild der Nachhaltigkeit vielleicht mit dem aufklärerischen Kantschen Imperativ „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!“ vergleichen. „Sei bereit, die Weltgemeinschaft als dein Zuhause zu betrachten, und verfolge deinen eigenen Vorteil niemals gegen deine Familie!“ So oder ähnlich könnte der Imperativ der Aufklärung 2.0 lauten, an deren Anfang wir heute stehen.



Rafael D. Kasischke
The GOLDHOUSE Foundation

Nachhaltigkeit in allen Lebensbereichen

Nachhaltigkeit fängt in der FAMILIE an: seine Kinder mit INNEREN WERTEN zu erziehen, damit sie diese an ihre Kinder weitergeben.

Nachhaltigkeit geht weiter in der AUSBILDUNG und im BERUFSLEBEN: seinen Potenzialen, Talenten und Gaben bewusst zu werden, um diesen nachzugehen, seinen Lebensunterhalt damit zu verdienen und die Umwelt mit seiner eigenen Zufriedenheit glücklich zu machen.

Nachhaltigkeit ist auch im GELD zu suchen und zu finden: Geld zu betrachten und einzusetzen, dass es einen SINN ergibt für den Geber und den Nehmer.

Dieser SINN und der daraus entstehende Nutzen ist nachhaltig.



Christoph Hilligen

Stellv. Vorstandsvorsitzender, World Vision Deutschland e.V.

Nachhaltigkeit ist unser Kerngeschäft

Das Prinzip der Nachhaltigkeit gehört für meine Organisation zum zentralen Kerngeschäft ihres satzungsgemäßen Auftrags: Armut weltweit so zu bekämpfen, dass Menschen nachhaltig (d.h. substantiell und auf Dauer) aus ihrer Armut herausfinden, um sich möglichst optimal zu entwickeln und zu entfalten und sich am Wirtschaftskreislauf beteiligen zu können – aber auf eine Weise, die möglichst ressourcenschonend, energiesparend und klimafreundlich ist. Eine die Ressourcen und das Klima schonende Entwicklung wird zugleich auch eine wirtschaftlich nachhaltige Entwicklung sein, weil sie letztlich effizienter und bezahlbarer ist.– Die nachhaltige Entwicklung, die wir als Hilfswerk der Entwicklungszusammenarbeit in den armen Ländern anstoßen, unterstützen und fördern, muss sich aber auch niederschlagen in der ökologisch nachhaltigen Weise, wie wir als Institution uns selbst verhalten, und zwar im Hinblick auf den eigenen Ressourcenverbrauch, Energieverbrauch und CO₂-Fußabdruck. Die Ziele, die wir weltweit verfolgen, müssen sich auch in den Mitteln und Wegen niederschlagen, die wir zur Zielerreichung lokal nutzen. Dabei ist nicht nur die Bewahrung der Umwelt und des Klimas im Auge zu behalten, sondern stets auch das Wohl der Menschen, mit denen wir arbeiten, insbesondere das Wohl unserer Kinder, denen die Zukunft gehört.



Peter Menke-Glückert

Vorsitzender des Deutschen Forums Nachhaltiger Mittelstand
im BVMW

Nachhaltigkeit verlangt keinen Verlust an Lebensqualität

Nachhaltigkeit verlangt eine Änderung der Geisteshaltung: Wertewandel, naturbezogene Grundbildung in Schulen und Hochschulen in Richtung praktizierter weniger energieaufwendiger, weniger naturressourcen-verschleißender, weniger gedankenlos-konsumfreudiger Lebensstile. Das notwendige Umdenken und Umschwenken umfasst bewusst gelebte regionale Nachhaltigkeitspraxis, ebenso wie die globale Vernetzung der Tagesprobleme bei Nutzung des Internets. Bewusster leben, heißt natursensitive Verantwortung für Mitmenschen und Umwelt.

Solch ein Umdenken braucht eine Umweltführerschaft

Braucht eine soziale Verantwortung ebenso wie ökonomischen Überlebenswillen angesichts des verschärften globalisierten Wettbewerbs. Nachhaltiges Wirtschaften muss zu einem Welt-Lastenausgleich durch Joint Ventures, durch weltstrategische Nachhaltigkeitsallianzen entwickelter reicher Volkswirtschaften mit weniger entwickelten führen. Das wohl größte ungelöste Umweltproblem ist die noch täglich zunehmende Weltarmut. Vor allem das EUROLAND und die EU bleiben aufgefordert, den Umwelttechnikexport und das Anlernen von umweltintelligenten Produkt- und Infrastrukturentwicklungen in Drittweltländer zu unterstützen.

Viele BVMW-Unternehmen beteiligen sich an FAIR TRADE- und GLOBAL-COMPACT- und GLOBAL GOVERNANCE-Aktionen - ganz im Sinne der dritten Ethik-Säule der RIO-Grundsätze, neben Ökoeffizienz und systematischer Umweltentlastung. Eine dauerhaft zukunftsfähige Entwicklung im Weltmaßstab verlangt, langfristig geltende ökologische Konstanten in der Politik zu beachten, aufbauend auf einer neuen Welt-Ethik-Orientierung im 21. Jahrhundert.

Nachhaltigkeit verlangt eine Änderung der Art und Weise wie wir leben und wie wir uns gegenüber der Naturweisheit und der Naturinnovationskraft verhalten. Nachhaltigkeit verlangt breite ökonomische Orientierung an konsequenten Naturkostenbewußtsein. Das heißt Ethik-Fundierung wirtschaftlicher Tätigkeit!

Näheres zum Deutsche Forum Nachhaltiger Mittelstand finden Sie [hier](#).



Prof. Jens U. Sievertsen

Partner bei der Elite-Train - Personal-, Management- und Organisationsentwicklung

Nachhaltigkeit verordnet?

Nachhaltigkeit verordnet? Oder wie kommen Sinn und wahre Werte in den Begriff und können aus der Kraft der Überzeugung gelebt werden?

Werte werden nur als bedeutungsvoll anerkannt, wenn sich der Einzelne entschieden hat, sie als Werte zu erleben. Paul Watzlawick beschreibt dies in der Geschichte des Franzl Wokurka. Dieser stand dreizehnjährig im Stadtpark vor einem großen Blumenbeet mit einem kleinen Schild: „Das Betreten der Beete ist bei Strafe verboten“. Das löste ein Dilemma bei dem Jungen aus, denn er sah sich zwischen zwei Möglichkeiten gefangen, die beide unannehmbar waren: Entweder behauptete er seine Freiheit gegenüber dieser Unterdrückung durch die Obrigkeit und trampelte auf den Beeten herum – riskierte dadurch aber, erwischt und bestraft zu werden; oder er ließ es sein. Auf diese Weise würde er allerdings einem schäbigen kleinen Schild gehorchen – und es packte ihn die Wut über die Feigheit einer solchen Unterwerfung. Franzl stand lange wie erstarrt, hin- und hergerissen, ratlos – bis ihm plötzlich etwas auffiel, was er bislang nicht beachtet hatte: Die Blumen waren wunderschön. Das mag im ersten Augenblick banal klingen. Für den jungen Mann aber war es revolutionär. Denn er wurde sich schlagartig einer Sache bewusst: der Möglichkeit des Andersseins seines bisherigen Weltbildes: „Ich will das Beet so, wie es ist; ich will diese Schönheit; ich bin mein eigenes Gesetz, meine eigene Autorität.“ Damit verlor das Verbotsschild jede Bedeutung für ihn. Diese Erkenntnis erlöste ihn aus der lähmenden Zwickmühle des Entweder-oder, da künftig seine Werte seine Entscheidungen leiteten. Er hatte seinen Maßstab gefunden und sich innere Freiheit erschaffen. Ebenso wie Franzl Wokurka werden Mitarbeiter in Unternehmen nur wenige dieser Hinweisschilder benötigen, wenn Sinn und Werte selbst entdeckt werden dürfen. Dies gelingt in absoluter Transparenz und Offenheit – und erhält Verbindlichkeit durch gelebte Wertschätzung.

Entsprechend ist auch der Slogan von Frau Heide Claire Mayer-Storz (Geschäftsleitung von Elite Train) "die Blumen machen den Garten, nicht der Zaun"!



Christopher Brandt

Stiftungsvorstand Climate Concept Foundation

Nachhaltigere Entscheidungspraxis

Sieht man Corporate Responsibility in erster Linie als ökologische Zielvorgabe, so sind die durch gesetzliche Rahmenbedingungen definierten Mindestanforderungen an Unternehmen global sehr unterschiedlich. Die erheblichen Differenzen der umweltrechtlichen Realitäten bedingen eine unterschiedliche Ausgangslage für eine ökologisch orientierte Nachhaltigkeitsstrategie. Diese liegt nämlich nicht bereits in der Einhaltung dieser Mindeststandards, sondern erst in der „freiwillige Übererfüllung“ dieser Kriterien.

Ein proaktives Management unternehmensspezifischer Umwelt-Risiken bindet Kapazitäten und kostet Geld, kann aber langfristig erhebliche Kosten sparen: das Deepwater Horizon Unglück führt die Konsequenzen eines lückenhaften Risikomanagements deutlich vor Augen! Eine nachhaltige Unternehmensstrategie erfordert unternehmerische Entscheidungen über langfristige Zeithorizonte. Kurzfristig ist es oft finanziell attraktiver, die Kosten des Risikomanagements zu minimieren. Risiken realisieren sich ja nicht unbedingt im Laufe der laufenden Amtszeit, zusätzliche Kosten hingegen reduzieren die Marge und damit den Bonus. Die inhärenten Risiken realisieren sich meist erst bei dauerhaft unzureichender Gefahrenkontrolle.

Die fehlende Abbildung umweltrelevanter Faktoren fordert ihren Tribut verstärkt, wenn ihre Auswirkungen einem Unternehmen nicht konkret zurechenbar sind. Die mit dem anthropogenen Klimawandel einhergehenden Schäden durch Extremwetterereignisse sind ein solches Beispiel. Solange Treibhausgasemissionen nicht begrenzt und kostenfrei sind, besteht kein Anlass zur Verringerung. Der Emittent läuft nicht Gefahr, schadensersatzpflichtig zu werden.

Das seit 2005 bestehende Europäische Emissionshandelssystem (EU ETS) überträgt den „soft factor“ CO₂-Emission in kurzfristig relevante Finanzkennzahlen. Das Emissionsmanagement wirkt sich unmittelbar auf den Unternehmenswert der Betreiber von CO₂-emittierenden Anlagen aus. Die Gesamtmenge der im System verfügbaren CO₂-Zertifikate bestimmt vereinfacht dargestellt die Emissionsmenge aller erfassten Anlagen. Anders als bei der Grenzwertfestlegung werden beim Emissionshandel Emissionsreduktionen dort umgesetzt, wo die Kosten am geringsten sind. Der CO₂-Marktpreis beeinflusst unmittelbar die Produktionskosten der einbezogenen Anlagenbetreiber. Eine reduzierte CO₂-Intensität von Produktionsprozessen führt zu Kosteneinsparungen und damit Wettbewerbsvorteilen. Ein ursprünglich kurzfristig irrelevanter Faktor ist damit plötzlich erfolgsmittelbestimmend.

Die ökonomische Bewertung von Umweltbelastungen ist ein zukunftsweisender Weg, um die Nachhaltigkeitsbestrebungen der Wirtschaft zu unterstützen.



Dr. Eva Fischer

Bundesvorsitzende der Wirtschaftsunioren Deutschland und
Leiterin des Zentrums für Fernstudien und Universitäre
Weiterbildung an der Universität Koblenz-Landau

Nachhaltige Unternehmensführung ist eine Verpflichtung!

Nachhaltige Unternehmensführung ist eine Verpflichtung, die wir gegenüber den kommenden Generationen haben. Für mich bedeutet es, dass wir in jeder Hinsicht dafür sorgen müssen, dass wir unser Land zukünftigen Generationen so übergeben, dass ein Leben mit einer guten Lebensqualität möglich ist. Dafür müssen wir unsere Unternehmen so aufstellen, dass sie langfristig am Markt bestehen können und damit die Grundlage für unseren Wohlstand erhalten. Gleichzeitig müssen wir so wirtschaften, dass wir sparsam mit unseren Ressourcen umgehen, auf erneuerbare Energien und neue Technologien setzen und damit die Weichen für die Zukunft stellen. Die Wirtschaftsunioren, mit rund 10.000 Mitgliedern der bundesweit größte Verband junger Unternehmer und Führungskräfte, haben das erkannt. Wir setzen uns deshalb mit unserem Netzwerk dafür ein, Unternehmer und Führungskräfte von der Notwendigkeit des nachhaltigen und Ressourcen schonenden Wirtschaftens zu überzeugen.



Tanja Gönner

Ministerin für Umwelt, Naturschutz und Verkehr in Baden-
Württemberg

Die Wirtschaft in Baden-Württemberg ergreift Initiative

"Nachhaltiges Wirtschaften ist längst ein Wettbewerbsfaktor. Aufrechtes Engagement, nicht jedoch das öffentlichkeitsheischende Aufsitzen auf einen Trend, bringt klare Wettbewerbsvorteile. Dies haben Unternehmen in Baden-Württemberg erkannt. Sie stellen sich nachhaltig und damit zukunftssicher auf. Der Erfolg der Unternehmen kann so langfristig gesichert werden. Die Verankerung in der Region und verantwortungsvolle Produktions- wie Produktgestaltung schaffen Identifikation und bürgen für hohe Mitarbeitermotivation. Dieses Engagement unserer Unternehmen wollen wir in der „Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit“ in Baden-Württemberg bündeln. Es geht um den Erfahrungsaustausch, das Lernen von anderen. Es geht aber auch um das Werben für die richtigen Ideen. So wird Nachhaltigkeit zur Marke für Unternehmen in Baden-Württemberg. Nachhaltig Wirtschaften: das können wir auch."



Gunda Röstel

Kaufmännische Geschäftsführerin der Stadtentwässerung
Dresden GmbH

Wir können es schaffen, wenn wir wollen

Warum ist Nachhaltigkeit gerade für die Stadtentwässerung Dresden GmbH von zentraler Bedeutung?

Ökologisches Handeln rechnet sich. Deshalb vertragen sich „ein grünes Herz“ und der nüchterne ökonomische Verstand sehr gut. Ich arbeite in einer Branche, die sich wie keine andere mit einem lebensspendenden natürlichen Gut – dem Wasser – befasst. Nachhaltige Unternehmenspolitik ist deshalb Grundphilosophie und gilt im Hinblick auf die Reinhaltung eines Gewässers wie der Elbe ebenso wie für den nachhaltigen und sparsamen Umgang mit finanziellen Mitteln im Zuge notwendiger Investitionen. Gerade bei diesem Thema stehen wir vor folgenden erheblichen Herausforderungen. Im Wasserwirtschaftsbereich sind die Anlagen mit langfristigen Lebensdauern und Abschreibungszeiträumen ausgelegt. Auf der einen Seite müssten wir aufgrund der sinkenden Verbrauchstendenzen einen Rückbau der Infrastruktur veranlassen. Auf der anderen Seite jedoch erfordern klimawandelbedingte Witterungsereignisse eigentlich das Gegenteil. Wir sind zu einem Spagat gezwungen. Mit Blick auf die Kosten gilt es hier, langfristige Prognosen mit möglichst flexiblen Instrumenten zu verknüpfen. Dies berührt selbstverständlich auch den Energiesektor, bei dem wir vor dem Hintergrund knapper werdenden konservativen Ressourcen und wachsender Nachfrage fest mit steigenden Energiekosten rechnen. Denn nicht nur unsere Kläranlage, sondern auch die zahlreichen Pumpstationen kosten uns jedes Jahr Millionenbeträge. Folgerichtig verfolgen wir mit unserer Energiepolitik ein Ziel: umweltverträgliche Unabhängigkeit, die sich rechnet.

Welche (positiven) Erfahrungen haben Sie gemacht?

Ich bin sehr froh, dass es uns gelungen ist, Verständnis bei unseren Bürgern dafür zu gewinnen, dass sauberes Trinkwasser und die Wiederaufbereitung unserer Abwässer keine umsonst zu habenden Güter sind. Vor wenigen Wochen haben wir den 100. Geburtstag der Kläranlage gemeinsam mit den Dresdner Bürgerinnen und Bürgern mit einem Tag der offenen Tür gefeiert. 10.000 Besucher kamen, um sich voller Neugier die Anlagen zeigen und deren Funktionsweise erklären zu lassen. Ein schöner Tag, der zeigt, dass Menschen für eine greifbare Nachhaltigkeitsstrategie zu gewinnen sind.

Was ist Ihre Motivation, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren?

Als grundständige Optimistin habe ich die Vision, dass auch meine Ururenkel einen gesunden, stabilen und lebenswerten Planeten vorfinden, der ihnen Gestaltungsspielräume lässt.

Was sind die zentralen Herausforderungen und wie können diese gelöst werden?

Die größte Herausforderung liegt bei uns Menschen selbst: Einvernehmen darüber herzustellen, dass wir alle unsere Lebens- und Produktionsweisen drastisch umstellen müssen. Die Devise muss lauten, mit deutlich weniger Ressourcenverbrauch, deutlich mehr zu produzieren, um die steigenden Bedarfe zu decken und dies in einer möglichst Klima schonenden oder gar emissionsfreien Variante. Hauptfelder hierbei sind die Themen Energie, Wasser, Mobilität und Entsorgung. Heute haben wir kein globales Erkenntnisproblem. Woran es fehlt, ist umgehendes globales Handeln. Nachhaltigkeit bedeutet auch, Großes denken und im Kleinen zu beginnen.

Worauf warten wir eigentlich noch...?

Wie haben Sie es konkret geschafft, Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen zu verankern bzw. die oben angesprochenen Herausforderungen zu meistern?

Nachhaltige Unternehmenspolitik funktioniert nur, wenn sich alle Mitarbeiter damit identifizieren, mit viel Engagement dabei sind. Wir versuchen jedem Einzelnen gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und damit Potenziale freizulassen. Wir kommunizieren in vielfältiger Weise unsere Unternehmensstrategie und nehmen die Vorschläge unserer Mitarbeiter zur Umsetzung gerne an. Mitdenken ist gewünscht! Nicht zuletzt gibt es aber auch ganz unmittelbar praktische Erfahrungen, die uns zum Handeln zwingen.

Mit Blick auf die Klimaveränderungen, die sich in Dresden inzwischen regelmäßig mit Hochwassern niederschlagen, sind wir gehalten, einerseits größtmöglichen Schutz zu bieten und andererseits die Kosten überschaubar zu halten.

Regenüberlaufbecken, Hochwasserpumpwerke und vor allem die intelligente Nutzung des Kanalnetzes als Stauraum haben einen Vorsorgestatus ergeben, der sich sehen lassen kann. Und weil es dennoch keinen absoluten Schutz geben kann, arbeiten wir sehr eng mit der Wissenschaft, in diesem Falle mit der Technischen Universität Dresden, zusammen, um zu erforschen, auf welche Folgen wir uns einstellen bzw. wie wir unsere Strategie weiterentwickeln müssen, um auch in Zeiten klimatischer Veränderungen in unserem sensiblen Elbtal der Stadt Schutz zu bieten und dem Bürger nicht unnötige Kosten aufzubürden. Darüber hinaus ist unser Klimaschutzbeitrag mit der Vision einer energieautarken Kläranlage auf gutem Umsetzungskurs

Mit unserer Photovoltaik-Anlage, der Turbine im Ablauf, der Wärmegewinnung aus dem Kanal plus unserer derzeit noch im Bau befindlichen Klärgasanlage können wir dann 2011 immerhin etwa 55 Prozent unseres eigenen Energiebedarfs aus regenerativen Energien decken. Dann sind wir mehr als doppelt so gut, wie die Bundesregierung in ihrer Zielsetzung für 2020 vorgegeben hat.



Frank Augustin

Chefredakteur der agora42

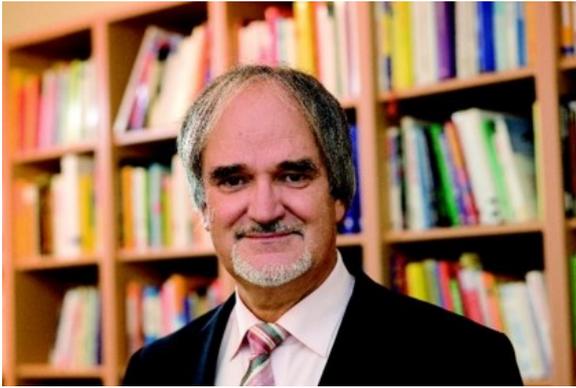
Grün, sozial, nachhaltig – inhaltsleer? Nachhaltigkeit als Ablenkungsmanöver

"Der Begriff der Nachhaltigkeit hat Konjunktur, ja er wird inflationär für alles Mögliche verwendet: In der Politik, in der Wirtschaft, im Sport ... Im Rahmen von Corporate-Social-Responsibility-Kampagnen schmücken sich zahlreiche Unternehmen mit diesem Begriff. Nachhaltigkeit ist zu einer leeren Worthülse verkommen, ganz im Sinne des Mathematikers Gottlob Frege: „Der Inhalt eines Begriffes nimmt ab, wenn sein Umfang zunimmt; wird dieser allumfassend, so muss der Inhalt ganz verloren gehen.“ Man muss sich schon fragen, wie es der Sprache immer wieder gelingt, Eigenschaftswörter wie „nachhaltig“ zu schaffen, die nicht dazu dienen einen Gegenstand näher zu bestimmen.

Woran soll sich Nachhaltigkeit überhaupt bemessen? An natürlich nachwachsenden Beständen? Was ist Natur, und was ist natürlich? Wenn der Mensch Natur ist, ist dann nicht auch alles natürlich, was er tut? Die Tatsache als solche, dass Begriffe wie „nachhaltiges Wirtschaften“, „gesundes Wachstum“ oder „Werte“ Konjunktur haben, muss als Anzeichen dafür angesehen werden, dass das Wirtschaften im bestehenden System insgesamt seinen Sinn und seinen Inhalt verloren hat.

Insofern zeigt die Debatte über Nachhaltigkeit – als vermeintliches Allheilmittel –, dass wir die wirklich entscheidenden Dinge heute vernachlässigen. Wir brauchen Entscheidungen, die eine Veränderung der Grundkoordinaten herbeiführen. Und nicht einen leeren Begriff. Es reicht nicht, die bisherigen Ziele und Handlungen grün beziehungsweise sozial anzumalen und dann zu glauben, damit etwas verändern zu können.

Als Magazin für Ökonomie und Philosophie bietet die agora42 die nötige Reflektionsleistung und betreibt Grundlagenforschung hinsichtlich der Annahmen, die unserer Gesellschaft zugrunde liegen. agora42 will neue Perspektiven eröffnen und steht insofern für pure Praxis – denn mit Hegel gilt: „Ist das Reich der Vorstellung revolutioniert, so hält die Wirklichkeit nicht aus.“



Dr. Wolfgang Fuhr

Geschäftsführer des werte(instituts) GmbH

Nachhaltigkeit als grundlegendes Handlungsprinzip

"Nachhaltigkeit bedeutet für mich im Sinne einer wertebasierten (Unternehmens-) Führung stets und immer wieder aufs Neue eine Balance von ökonomischen und ethischen Werten herzustellen. Eine Balance, die sich nachhaltig positiv auf die Stakeholder des Unternehmens auswirkt, denn eine Wirtschaft ohne ethisches Fundament verliert zuerst ihre Orientierung, dann ihre Stabilität und Zukunftsfähigkeit und damit letztlich auch ihre Legitimation mit der Tendenz zur Selbstzerstörung."

Aus diesem Grunde entschied ich in 2005, mich für dieses Thema grundlegend zu engagieren. Von der Veranstaltung von Wertekongressen, über die Gründung des Werte(instituts), der Herausgabe eines Wertemagazins bis zur aktuellen Gründung des Wertenetzes "Balance for Business" reicht heute unser Engagement. Nachhaltigkeit als grundlegendes Handlungsprinzip sehe ich als Anforderung an jeden verantwortungsbewussten Menschen in unserer Gesellschaft. Auch hier gilt der Satz: Handeln geht vor Reden. In diesem Sinne verstehen wir auch unser Engagement."



Dr. Thomas Schulz

Geschäftsführer der Akademie für Management und Nachhaltigkeit GmbH

Nachhaltige Unternehmensführung ist wie ein Mosaik...

Mit dem Begriff der *Nachhaltigen Unternehmensführung* verhält es sich wie mit einem Mosaik: das gesamte Bild und damit seine Komplexität und Wirkung erkennt man erst, wenn man einen Schritt zurücktritt.

Viele Unternehmen führen bereits unterschiedlichste Nachhaltigkeitsmaßnahmen und -initiativen durch. In Auswahl und Kombination der Einzelaktivitäten bleiben sie nach meiner Einschätzung häufig aber beliebig oder halbherzig oder verbinden die Aktivitäten nicht mit ihrem Kerngeschäft; letztlich handeln sie ohne Systematik und Konsequenz.

Die Unternehmen aber, die mit Nachhaltigkeitspreisen ausgezeichnet werden oder die auf den Finanzmärkten in Nachhaltigkeitsindices vertreten sind oder auf den Einkaufslisten spezialisierter Sustainability-Fonds stehen, zeichnen sich idR dadurch aus, dass sie das Ziel der Nachhaltigkeit gesamthaft, systematisch und dauerhaft verfolgen. Das gelingt Ihnen dadurch, dass sie die vielfältigen Anforderungen an eine *Nachhaltige Unternehmensführung*, zumindest in Teilen, als integrale Bestandteile ihrer Unternehmensstrategie verstehen und den Konzern danach steuern.

Wie bei jedem professionellen Prozess einer Strategierealisierung lässt sich größtmöglicher Erfolg der (Neu-) Ausrichtung u.a. dadurch sichern, dass -idealerweise- alle Unternehmensbereiche und möglichst viele Mitarbeiter eingebunden werden.

Während dieses Veränderungsprozesses mit der umfassenden Integration einer Fülle von Nachhaltigkeitsaspekten wird vielen Beteiligten häufig erst bewusst, wie komplex das Management-Konzept der *Nachhaltigen Unternehmensführung* tatsächlich ist, wie verschränkt seine einzelnen Elemente sind, aber auch, welche stabilisierende Wirkung es entfalten kann, z.B. durch die Bildung oder Schärfung eines attraktiven Unternehmensprofils, durch die Entwicklung eines erkennbaren USPs, durch die Unterstützung der Markenbildung, die Steigerung der Innovationskraft oder die Schaffung von Kostensenkungspotentialen.

Bei aller notwendigen Konzentration auf Strategie, auf wettbewerbliche Positionierung etc. dürfen wir allerdings eines nicht vergessen: durch *Nachhaltiges Management* sind Unternehmen erstmals in der Lage, mit Erfüllung ihres primären Unternehmensziels, nämlich der langfristigen Unternehmenssicherung, bewusst einen zusätzlichen globalen Nutzen zu stiften, indem sie einen substantiellen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaft und unserer Erde leisten.

Unternehmen leisten damit etwas Gutes!

Diese Formulierung passt zwar nicht in die Shareholder-geprägten Begriffswelt von Finanz-KPIs, aber es gibt erste Indizien, dass auch ökologische und gesellschaftliche Ziele in die Steuerungssysteme und Anreizmodelle von Unternehmen Einzug halten (s. RWE).

Unternehmen leisten etwas Gutes!

Erst mit dieser sinnstiftenden Erkenntnis wird das Mosaik, also das Gesamtbild des Management-Konzepts der *Nachhaltigen Unternehmensführung* wirklich vollständig.

Und erst wenn diese Botschaft bei allen Mitarbeitern eines Unternehmens angekommen ist, und erst wenn sie konkret in die Realisierung eingebunden werden, erst dann vermag *Nachhaltige Unternehmensführung* ihr wahres Potential zu entfalten: Sie vermittelt den Mitarbeitern das überaus motivierende Gefühl der Freude und des Stolzes, für ein Unternehmen zu arbeiten, das erfolgreich ist und dabei einen merklichen Beitrag zur Entwicklung unserer Gesellschaft und unserer Erde leistet!



Dr. Jürgen Heraeus

Vorsitzender des Aufsichtsrates der Heraeus Holding GmbH und
Vorsitzender des Gesellschafterausschusses

Familienunternehmen stabil in die Zukunft führen!

„Nachhaltige Unternehmensführung heißt für mich, ein komplexes Gebilde, wie es ein Familienunternehmen ist, stabil in die Zukunft zu führen. Der langfristige Erfolg und Fortbestand eines Familienunternehmens hängt in hohem Maße vom Zusammenhalt der Eigentümer und einem klaren Bekenntnis zu ihrem Unternehmen ab. Im Gesellschafterkreis haben wir deshalb schon vor Jahren eine Family Governance verabschiedet, die klar die Werte und Ziele der Eigentümerfamilie festschreibt. Alle rund 180 Heraeus Gesellschafter bekennen sich zu den Grundsätzen. Zum Beispiel zu dem Bekenntnis „die Firma geht vor!“ - was heißen soll, dass Firmeninteressen eindeutig Vorrang vor individuellen Familieninteressen haben. Denn unser Ziel ist: Wir wollen das geerbte Unternehmen in gemeinsamer Verantwortung stärken und an die nächste Generation weitergeben.“



Dr. Annette Kleinfeld

Geschäftsführerin Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG

Wirtschaftsethik, Wertewandel und Nachhaltigkeit

"Seit wir wissen, dass Ressourcen knapp und unserem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wachstum Grenzen gesetzt sind – spätestens aber seit dem Bericht des Club of Rome 1972 – ist Nachhaltigkeit zum Schlagwort geworden. Wie so vielen Schlagworten droht auch dem Begriff der Nachhaltigkeit angesichts seines inflationären Gebrauchs der Bedeutungsverlust.

NachHALTigkeit braucht einen Halt in Form eines Bezugsrahmens und Inhalts, mit dem selbst „nachhaltig“ umzugehen ist. Das heißt, wir müssen den Begriff mit Substanz füllen und uns diesen eigentlichen Bedeutungsgehalt immer wieder vergegenwärtigen.

Eine wesentliche Triebfeder unserer weltweiten Entwicklung ist die aus schöpferischem Unternehmertum entstehende Wirtschaftskraft, unternehmerische Nachhaltigkeit daher aus meiner Sicht einer der entscheidenden Hebel für die nachhaltige Entwicklung der Weltgesellschaft. Die konsequente und konsistente Ausrichtung am Prinzip der Nachhaltigkeit im Sinne von Hegen, Pflegen und Erhalten ebenso wie von sorgfältigem und bewusstem Gestalten, Verändern und Umgehen mit dem, was einem anvertraut ist, ist für mich das zentrale Kriterium unternehmerischer Verantwortung im 21. Jahrhundert.

Als Philosophin und Wirtschaftsethikerin bin ich der Überzeugung, dass sich langfristig erfolgreiches und in diesem Sinne nachhaltiges Unternehmertum seit jeher an Werten und Grundsätzen ethischer Natur orientiert.

Nachhaltigkeit beschreibt somit einerseits einen integrativen Prozess, der die Funktionsfähigkeit, Kreativität und Innovationskraft ökologischer, gesellschaftlicher und ökonomischer Systeme dauerhaft tragfähig erhält und kontinuierlich zu verbessern sucht. Andererseits ist Nachhaltigkeit ein ethisches Leitbild, das unterschiedlichen Interessengruppen eine Perspektive bietet, um gemeinsam Herausforderungen anzunehmen, Verantwortung für die Gegenwart und für die Zukunft zu übernehmen und weltweit eine tragfähige, menschenwürdige und zukunftsweisende Entwicklung zu ermöglichen."



Dr. Christine Bortenlänger
Mitglied des Vorstandes der Bayerischen
Börse AG

Nachhaltig handeln!

"Mein persönliches Motto habe ich im Lateinunterricht kennen gelernt und so lautet es seit vielen Jahren: „quidquid agis, prudenter agas et respice finem - was auch immer du tust, tue es klug und bedenke das Ende“. Es ist geradezu der Leitspruch für nachhaltiges Handeln. Denn darauf kommt es an: klug und nicht hektisch zu handeln und bei allem Tun auch die Folgen für das Unternehmen und sein Umfeld zu berücksichtigen.

Als öffentlich-rechtliche Börse stehen wir für Werte wie Vertrauen, Transparenz und absolute Verlässlichkeit – Werte, die auch auf den internationalen Finanzmärkten wieder mehr Berücksichtigung finden müssen.

Seit Ende 2009 bietet die Bayerische Börse neben dem klassischen Wertpapierhandel die Möglichkeit, auf ihrer Plattform greenmarket mit CO₂-Emissionszertifikaten zu handeln. Wir sehen darin einen idealen und gangbaren Weg, Ökonomie und Ökologie miteinander zu verbinden. Unternehmen, die durch Innovationen Emissionen reduzieren, können zumindest einen Teil der Investitionen über den Verkauf überzähliger Zertifikate refinanzieren. Dieser Mechanismus ist Ansporn für die Entwicklung neuer Umwelttechnologien.

Die Bayerische Börse selbst arbeitet inzwischen CO₂-neutral. Das ist nur ein kleiner Beitrag zur weltweiten Klimaproblematik, aber für uns ein wichtiges Zeichen. Es hat mich überrascht, wie motiviert unsere Mitarbeiter seitdem versuchen, Emissionen zu vermeiden oder wenigstens zu reduzieren. Das zeigt mir, dass es oft ausreicht, einen Denkanstoß zu geben, denn die Menschen haben offensichtlich ein natürliches Bedürfnis nachhaltig zu handeln. Das sollten wir in Zukunft zum Wohle der Gesellschaft fördern."



Prof. Dr. Roland Klose

Professor für Strategisches Management an der FOM, Wissenschaftliche Leitung Forschungsgruppe für Anlegerschutz und Anlegerverhalten FOM isf Institute for strategic finance und Direktor bei der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz - DSW e.V.

Nachhaltigkeitsaspekte in der Zusammenarbeit zwischen DSW und DIPS/FOM

"Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensführung schafft Unternehmenswerte, überzeugt Kunden und motiviert Mitarbeiter. Als integraler Bestandteil einer wertorientierten Unternehmensführung, ist sie ein wesentliches Element für eine langfristig ausgewogene und durchdachte Unternehmensausrichtung und somit ein Rezept für die Zukunftssicherung unserer Unternehmen und Standorte. Sie gewinnt kontinuierlich an Bedeutung für Investitions-, Kauf- und Arbeitsplatz Entscheidungen.

Die Aktionärsschützer der DSW e.V., die schon an der Wiege des Corporate Governance Gedankens gestanden haben, setzen sich für die Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens konsequent ein. Neben dem Lagebericht und dem darin immer bedeutsameren Risikobericht, gewinnt der Nachhaltigkeitsbericht - als Element des Jahresabschlusses - zur transparenten Information aller Berichtsadressaten, kontinuierlich an Bedeutung.

Die DSW gibt in Zusammenarbeit mit dem isf (Institute for für strategic finance an der FOM-Hochschule) jährlich den DSW/FOM isf Dividendenbericht heraus, der die Dividenden der Deutschen Unternehmen im Prime Standard in Relation zum Euro STOXX 600 analysiert. Dabei wird künftig die Nachhaltigkeit der Dividendenzahlung ein wichtiges Beurteilungskriterium darstellen und damit in die Anlageentscheidungen der Aktionäre und Investoren vermehrt einfließen."

[Aktuelle Informationen finden Sie hier.](#)



Institute for strategic finance
der FOM University of Applied
Sciences



Dr. Christian Grünler

Geschäftsführer der SOS-Kinderdörfer Global Partner GmbH

Nachhaltigkeit bedeutet fairer und langfristiger Austausch.

"„Nachhaltigkeit“ ist ja ursprünglich ein Begriff aus der Forstwirtschaft, der bedeutet, dass man nur so viele Bäume abschneiden sollte, wie im selben Zeitraum nachwachsen.
„Nachhaltige Unternehmensführung“ bedeutet für mich heute, dass ein Unternehmen nur so viel von seinem natürlichen und menschlichen Umfeld erwarten darf, wie das Unternehmen bereit ist zu geben. Das gilt für den Austausch mit Kunden und Mitarbeitern genauso wie für den Umgang mit der Gesellschaft ganz allgemein. „Nachhaltigkeit“ bedeutet fairer und langfristiger Austausch. Die Finanzkrise der letzten zwei Jahre hat gezeigt, dass die Unternehmen auf diesen Anspruch sehr unterschiedlich reagieren."



Michael Düsterberg

Aufsichtsratsmitglied bei der apetito AG

Nachhaltigkeit als Grundvoraussetzung für den Erhalt und das gesunde Wachstum

"Nachhaltigkeit der Unternehmensführung ist für erfolgreiche Familienunternehmer mehr als nur ein Trendthema und galt schon lange bevor dieser Begriff in Mode kam.

Für mich als Gesellschafter der 2. Generation ist die Nachhaltigkeit der Unternehmensführung Grundvoraussetzung für den Erhalt und das gesunde Wachstum unseres Familienunternehmens apetito. Dies geschieht nicht zuletzt, um auch der nachfolgende Generation der Familiengeschafter die Chance zu eröffnen, das Unternehmen erfolgreich als Familienunternehmen fortführen zu können.

Für apetito als Unternehmen der Lebensmittelbranche ist Nachhaltigkeit der Unternehmensführung gerade zu überlebenswichtig. Die Akzeptanz der Gesellschaft und eine hohe Kundenzufriedenheit sind hier Garant auch des zukünftigen Erfolges.

Unsere Geschäftsleitung hat der Nachhaltigkeitsthematik schon seit langem eine zentrale Bedeutung zugewiesen. Es wurde vor 6 Monaten zur Verbesserung der Kommunikation unserer Nachhaltigkeitspolitik ein Strategiekreis Nachhaltigkeit eingesetzt, der beim Vorstandsvorsitzenden angesiedelt ist.

Wir haben festgestellt, dass unser Problem hauptsächlich darin besteht die vielen Projekte, die unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit gesehen werden können, im Unternehmen zu bündeln, einer strategischen Zielsetzung zu unterwerfen und sie erfolgreich nach außen zu kommunizieren. Diese Projekte beziehen sich auf alle Bereiche der Ökologie, der Wirtschaft und besonders auch auf die soziale Komponente. In all diesen Bereichen haben wir überzeugenden Resultate, die unter <https://nachhaltigkeit.apetito.de> im Internet veröffentlicht werden. Diese neue Website zu unserer Nachhaltigkeitspolitik wird mittelfristig weiter ausgebaut.

Gleichzeitig werben wir aktiv in der Öffentlichkeit für unsere Nachhaltigkeitsziele.

Beispielsweise hat unser Vorstandsvorsitzende, Herr Ruff, anlässlich einer Konferenz an der Universität Witten/Herdecke Mitte April einen Vortrag über die Nachhaltigkeitspolitik bei apetito gehalten."



Dr. Josef-Fidelis Senn
Personalvorstand, VW do Brasil

Sustainability in Brazil

"Since 2006, I have been working in Brazil, a so called "emerging country". Emerging is the economic power, but also emerging are problems of environmental protection, education, infrastructure and social disparities.

I am glad to have this direct insight via a working structure of an international company, the Volkswagen group. I am convinced that there are some principles to be followed here in order to achieve a better and sustainable world:

First, the multinational companies play an outstanding role in transferring their sustainability approach. Because national societies and governments in emerging countries "are not sensitized", the companies need to assume the role to catalyze and push the whole process. And in fact in Brazil you can see very good examples.

Second, as long as the sustainability objective is not explicitly integrated in the strategic map of a company, I do not believe, that there will be a real change. At Volkswagen do Brasil, we integrated this objective and we have concrete metrics, which measures our progress. "You only get what you measure" - this management rule is valid for sustainability as well.

Third, in a country like Brazil, characterized by abundance of natural resources, you have to start in the schools in order to build up their consciousness. Otherwise the new generation will never understand the needs of sustainable development.

Fourth, there is no "good citizenship" without treating the own employees fair, within healthy work conditions, good training and some welfare benefits. Since the Maslow's hierarchy of needs, we know that every human being has more needs than the basic need of food. International companies are able to construct appropriate personnel policies.

We as responsible managers at the top level of companies are obligated to help and push in a sustainable direction – even more in emerging countries."



Jacqueline Reifschläger

Managing Director und Mitgründerin von
www.viripack.com

Weniger ist mehr...

"Nachhaltigkeit muss in den Köpfen jedes einzelnen Menschen verankert sein – unabhängig von Herkunft, Gesellschaftsschicht, beruflicher Zugehörigkeit, Hautfarbe, Religion etc. Das sollte bereits spielerisch in den Kindergärten übermittelt werden und später in den Schulen, in jeder Ausbildung, in jedem Studium. Wir müssen Nachhaltigkeit ‚selbstverständlich‘ in unseren Alltag integrieren. Der Verbraucher kann dies mit seinem Kaufverhalten stark beeinflussen, indem er darauf achtet, was er kauft. Vor allem sollte er kontrolliert kaufen: nicht viel, weil billig, sondern besser. Denn weniger ist mehr. Die Rohstoffe unserer Welt sind nicht unbegrenzt verfügbar. Wir verhalten uns aber so. Wir sind es unseren Kindern und Kindeskindern schuldig, nachhaltig zu leben, dass sie dieselben Chancen haben wie wir. Wir müssen hier und jetzt Verantwortung übernehmen!"



Klaus Ruppert

Herausgeber Magazin GedankenGut

Ist es bald zu spät?

"Wenn wir weiter darauf warten, bis sich etwas verändert, ist es bald zu spät. Wenn wir nur von CO2 reden, nicht aber von Methan, und wenn wir uns damit zufrieden geben, Zertifikate für unsere Umweltsünden zu kaufen. Wenn wir keine Verantwortung für uns und die Umwelt übernehmen, wenn wir nicht die Lücke nach Geld in den Menschen mit neuen Werten besetzen, dann ist es bald zu spät. Ändern können es nur Einzelne. Deshalb haben wir die Zeitschrift GedankenGut gegründet, um mehrere Einzelne mit guten Gedanken zu erreichen."



Dr. Christine Stimpel

Heidrick & Struggles, Geschäftsführerin Deutschland

Nachhaltigkeit schafft langfristige Wettbewerbsvorteile!

Noch vor zehn Jahren galt Nachhaltigkeit als Konzept unter Akademikern. Heute sehen weit blickende Unternehmenslenker in nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen die größte Geschäftschance der nächsten Jahrzehnte. Beim Thema Nachhaltigkeit besser zu sein als andere, bietet die Möglichkeit, langfristige Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Endverbraucher und BtoB-Kunden erwarten zunehmend, dass Unternehmen so CO2 neutral wirtschaften wie möglich, bei der Produktion mit Ressourcen schonend umgehen, bestmögliches Recycling betreiben oder, etwa im Einzelhandel, auf Bioprodukte setzen.

Dies erfordert die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Führung. Das Rollenmodell des Top-Managers der Zukunft beinhaltet eine nachhaltige Denk- und Handlungsweise. Von der Unternehmensspitze muss Nachhaltigkeit vorgelebt, incentiviert, als Bewegung in das ganze Unternehmen getragen und in allen Prozessen verwirklicht werden.



Prof. Dr. Lucia A. Reisch

Department of Intercultural Communication and Management,
Copenhagen Business School and part of the PRME initiative

The business of business is value creation

In the aftermath of corporate scandals and the financial crisis, business schools worldwide have been blamed of being „part of the problem“, i.e., the greedy and irresponsible management style which has been identified as one reason of the current crisis. Increasingly, business schools and their graduates have fallen into a bog of distrust and blame. How was it possible, people ask, that those highly paid MBAs on Wall Street and the City of London who have excellent analytical and technical skills, acted without concern for the future and without responsibility for anyone else than themselves? Critics both inside and outside academia say that the values imparted in MBA programs have contributed to the ethical lapses that led to the crisis, and that there was not much to withstand the seductive incentive schemes employed by industries. In March 2009, the Harvard Business Review has launched a heated online debate on “How to fix business schools”. The impetus was to use the public blame to make business schools reflect on the values they directly and indirectly promote, and to profoundly rethink MBA education. About half of the 2009 Harvard MBA class – alongside with graduates in leading business schools worldwide – have voluntarily sworn an oath to act with the utmost integrity and ethical concern once they are in the drivers’ seats of big business.

Due to the tradition of the Scandinavian welfare model and leadership style, Nordic business schools have always been different in their teaching methods and goals compared to their US counterparts. Copenhagen Business School (CBS), for instance, has a tradition of a cross-disciplinary and rather holistic management education, with about a third of the faculty having a disciplinary background other than business administration, economics, or law – philosophy, languages, anthropology amongst them. CBS has been one of the early adopters of the UN Principles for Responsible Management Education (PRME), a call to adapt curricula, research, teaching methodologies and institutional strategies to the new business challenges and opportunities in relation to CSR, climate change and sustainable development. To date, about 300 business schools around the world – and 16 in Germany – are involved in this initiative, with CBS leading a working group on Climate Change. In its new Management strategy, CBS is currently striving hard internally to implement the six PRME principles in the education of current and future managers.

Capitalism is not about markets; it is about people. Hence, it depends on the type of culture in which it is embedded. If capitalism is understood as value creation for stakeholders, it is an excellent system – and it should thrive. Following this approach, the key managerial question is: What affects the value creation process of corporations? Business ethics is then inherent in business – and not just an extra seminar taught or an extra CSR report delivered as laid down in the Danish Account Act of 2009 for the big companies. The “business of business” is not business – but value creation.



Dr. Jochen Hahne

Geschäftsführender Gesellschafter, Wilkhahn

Mit Anstand Geschäfte machen.

"Schon mein Vater hatte die Verbindung von ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung mit der Zielsetzung umschrieben, „mit Anstand Geschäfte zu machen“. Wilkhahn wurde dadurch frühzeitig zu einem viel zitierten Pionierunternehmen für Nachhaltigkeit. Das hat nicht, nur aber auch mit unseren Produkten zu tun: Schlechte und überflüssige Produkte bleiben schlecht und überflüssig, selbst wenn sie umweltverträglich hergestellt sind. Nachhaltigkeit ist daher in erster Linie eine Frage hoher Qualität, die Umweltverträglichkeit selbstverständlich einschließt. Das erfordert technische und ästhetische Erstklassigkeit. Wir arbeiten daran, Nachhaltigkeit in einer komplexen und globalisierten Welt durchzusetzen. Wir wollen durch unser unternehmerisches Handeln nicht nur eindimensional ökonomischen Erfolg erzielen, sondern auch einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten."



Hubertus Wolf

Geschäftsleitung des Instituts für Zukunftsmanagement

Ökonologie – Der Zukunftsgipfel für Leuchtturm-Unternehmer

"Die Krisen decken auf: Vorsorgehandeln erfolgt zu spät, halbherzig, isoliert, kurzatmig oder gar nicht! Politik und Gesellschaft fordern ein Umdenken in Richtung „langfristiger Erfolg“. Aus Krisen lernen hieße, jetzt konsequent jene Mängel im Management der Zukunft zu korrigieren, die hauptsächlich dafür sind, dass sie derart tief treffen konnten.

Skeptiker des ökologischen Wandels verharren in ökonomischer Tradition, sehen die Kosten und befürchten Wettbewerbsnachteile. Die Erfolge weniger -gegen den Trend- zeigen umso markanter: Jeder hat es in der Hand, um selbst das Notwendige zu tun.

Doch welche Voraussetzungen erfüllen diese Maßstäbe konkret? Was muss im System des Managements dafür wirklich aktiv sein?

Nachhaltig handeln heißt, dass Unternehmen viel sensibler sein müssen, um die Qualität der Wert(e)perspektive ihres Geschäftsmodells darzustellen. Strategischer Vorsprung ist dabei ein Gesetz der Überlebensfähigkeit. Verantwortlich heißt, hier aktiv voran zu gehen statt zu warten, bis andere dies tun oder der Staat mit Rahmenbedingungen hilft.

Für mich ist der Schlüssel zu dieser Führung und Fitness „Ökonologie“! Die Strategie der ökonomischen Wertschaffung, Innovation und Integration ist ein Anker der Orientierung, Sicherheit und des Vertrauens in das eigene Leistungsvermögen. Er basiert auf der Wertschätzung durch Dritte. Die Ausgewogenheit von Ökonomie, partnerschaftlicher Führung, sozialer Verantwortung (Akzeptanz) und Ökologie schafft die Fundamente für eine umfassende Betrachtung und eine langfristige sowie nachprüfbare Unternehmensentwicklung. Darin liegt ein hohes Potential.

Ökologische Weitsicht erfasst den gesamten Lebensraum eines Unternehmens, hat das Kriterium der Co-Evolution und verlangt Lösungen, die an den Quellen ansetzen. Diese Strategie nützt jedem Unternehmen. Indem sie den Kontext zwischen Unternehmen, Umfeld und Gemeinwesen sieht, stärkt sie ihre Balance, nutzt ihre Syn-Energien und vermeidet allseits beklagte Misfits. Mit dieser Öffnung deutet sich der unternehmerische Auftrag um: Das Wohl des Unternehmens bedingt das Gemeinwohl. Das Grundgesetz „Guter Governance“ folgt dem Gewinner-Gewinner-Prinzip und definiert „Gewinn“ in einer veränderten Outputlogik: Anerkennung als Leuchtturm nach allen Seiten: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Stakeholder, Gesellschafter bis Banken.

Das zu wollen, entscheidet sich „innen“ - im Zentrum individueller strategischer Steuerung. Change beginnt mithin ganz „oben“ im „Kopf“ und „vorn“ im Prozess der Unternehmensentwicklung. Der Impuls dazu beruht auf Selbsterkenntnis, ist kreativ, partnerschaftlich, umsichtig, vernetzt, tatkräftig und auf Kontinuität gerichtet. Mit diesen „Tipping Points“ beginnt - langfristiger - Erfolg. Mit der Perspektive: Jedes Unternehmen ist ein Leuchtturm – mithin Normalität statt Ausnahme.

Jetzt ist die Zeit, um seine Position zu überprüfen und in Form zu bringen. Unsere Mission ist, dazu einen Beitrag zu leisten."



Foto: Werner Bartsch, Commerzbank AG

Klaus-Peter Müller

Vorsitzender des Aufsichtsrates der Commerzbank AG
und der Regierungskommission Deutscher Corporate
Governance Kodex

Nachhaltigkeit orientiert sich an langfristiger Wertschöpfung!

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. Nach den Lehren aus der Finanzmarktkrise beinhaltet dies, dass auf Geschäfte verzichtet wird, bei denen die Risiken zu gross oder nicht überschaubar sind, und die Höhe von Vergütungen und Boni auch massgeblich an den langfristigen Unternehmenserfolg geknüpft wird.



Thomas Sattelberger

Vorstandsmitglied Deutsche Telekom AG, Personal und
Arbeitsdirektor

Schädliche ideologische Viren verbannen

Umfang und Tiefgang der Wirtschaftskrise sowie ihre erkennbaren Nachwirkungen machen deutlich: Das neoklassische Marktparadigma, welches Finanzwirtschaft, Politik, Business Schools und nicht wenige Unternehmensleitungen geprägt hat, ist historisch überholt und muss abgelöst werden: Weg vom Dogma der „Unsichtbaren Hand“ und der Hypothese des effizienten Marktes hin zu einer Marktwirtschaft, in der die Verantwortung von Unternehmen auch für die Gemeinschaft wichtig und gefordert ist. Der Staat darf dabei in seiner wachsenden ordnungspolitischen Aufgabe weder überregulieren noch – wie bisher - nur als „Nachwächter“ funktionieren.

Auch die einseitig Shareholder-Value geprägte Unternehmensführung ist in der Realität gescheitert. Nachhaltige Unternehmensentwicklung erfordert eine Unternehmensführung, die Integrität, Glaubwürdigkeit und Compliance der Führung als Fundament der Unternehmenskultur re-etabliert.

Als Personalverantwortliche - und damit integrativer Bestandteil der Unternehmensführung – stehen wir für die Gestaltung dieser Unternehmenskultur der Verantwortung und haben dazu weitere wichtige Beiträge zu leisten, u.a. bei der Sicherung von Professionalität, Integrität und Nachhaltigkeit bei Rekrutierung, Beförderung und Karriere und bei der Gestaltung von entsprechenden Vergütungssystemen.



Margaret Heckel

Journalistin und Gründerin von www.das-tut-man-nicht.de

Weniger Reden, mehr tun!

Nachhaltigkeit ist nicht nur bei Unternehmen, sondern auch in der Politik notwendig. Leider wird dort zwar viel darüber gesprochen, aber wenig dafür getan. Denn nachhaltiges Handeln wirkt sich oft erst nach Jahren aus, wenn der jeweilige Politiker nicht mehr zur Wahl steht. Doch es gibt nur wenige, die sich darüber Gedanken machen, wie die Anreizstrukturen geändert werden können. Das muss sich ändern.



Dr. phil. Clara Mavellia

Institut für Cultural Entrepreneurship Berlin

Wirtschaftsethik und Kunst

65 Millionen Pfund. Diese Summe erzielte der "Schreitende Mann" von Alberto Giacometti – der letzte Romantiker unter den Künstlern - am 4.02.2010 auf einer Sotheby's-Auktion in London – mehr als ein Kunstwerk jemals zuvor: Auch eine – positive - Folge der Wirtschaftskrise.

Seit ca. drei Jahrzehnten hat sich in der Wirtschaft (Neoliberalismus) und in der Politik (Thatcher, Reagan) eine Auffassung der kurzfristigen Ziele verbreitet, die einer Verschiebung der Werte von Qualität auf Quantität Vorschub geleistet hat. So hat man sich zunehmend auf die Rendite des nächsten Quartals bzw. auf die Ergebnisse der anstehenden Wahl konzentriert und weniger auf die Güte des hergestellten Produkts oder des Parteiprogramms. In den letzten Jahren hat sich auch die Kunst (teilweise die Kultur) dereguliert: Zum zentralen Qualitätskriterium der Gegenwartskunst wurde ihre Verkäuflichkeit. Nach der letzten Wirtschaftskrise wankt der Kunstmarkt und die Kunst selbst. Man beginnt sich wieder dem anzunähern, was den Kern der Kunst ausmacht, nämlich der ästhetischen Erfahrung: Farbspannung und Schattenreiz, Imaginationswert, Gefühlswert und Erkenntniswert. Nichts anderes geschieht derzeit in der Wirtschaft und in der Politik: Man besinnt sich wieder auf die substanziellen Werte des (Zusammen-)Lebens und möchte das Vertrauen der Bevölkerung zurückgewinnen, d.h. etwas Nachhaltiges aufbauen. Ziel ist es, Menschen und Märkte aus der Depression zu führen und globale ethische Werte zu etablieren.

Unser Beitrag zur Nachhaltigkeit ist die Veranstaltungsreihe Cultural Entrepreneurship: Am 3. Juni 2010 findet in Berlin die erste Konferenz Ethik und Innovation statt. Näheres hierzu finden Sie [hier](#).



Heike Englisch

Beraterin und Vorstand Berliner UNESCO-Komitee

Nachhaltigkeit zeigt sich in Dankbarkeit und Verantwortung!

Nachhaltigkeit zeigt sich in der Dankbarkeit für das Welterbe und in der Verantwortung für die Vielfalt und die Lebensbedingungen in der Zukunft. Für Menschen und Unternehmen liegt darin eine große Herausforderung.

Einige private und staatliche Traditionsunternehmen haben diese Herausforderung in ihrer Unternehmensstrategie fest verankert und bereits Vorbildliches geleistet. Innovative und kooperative Unternehmensstrukturen und verbindliche soziale und ökologische Rahmenbedingungen sind entscheidende Voraussetzungen für eine nachhaltige Unternehmensführung.



Klaus Paffen

Vorstand a.D., WIBERA Wirtschaftsberatung AG

Nachhaltigkeitsmanagement ist langfristige Daseinsvorsorge

Öffentliche Unternehmen und Verwaltungen sind auf Grund Ihrer Regel-Aufgaben der Daseinsvorsorge für die heutige und die kommenden Generationen in ganz besonderem Maße dem nachhaltigen Wirtschaften verpflichtet. Nachhaltiger Erfolg und Innovation sind keine Zufälle. Sie resultieren aus der Fähigkeit der Führung, Werte, Haltung und Verantwortung für Umwelt, Mitarbeitende und Gesellschaft als strategische Ziele aufzunehmen, in verständlichen Teilzielen messbar zu machen - „If you can't measure it you can't manage it – und als Verpflichtung des Management bei allem Handeln umzusetzen.



Schw. M. Theodolinde Mehlretter

Generaloberin der Kongregation der Barmherzigen Schwestern vom hl. Vinzenz von Paul, Mutterhaus München, Adelholzener Alpenquellen GmbH

Christlicher Glaube und Werte leiten an!

Lassen Sie mich meine Gedanken zum Wort „Nachhaltigkeit“ mit einem Gebet von Cilli Kehsler beginnen: *Nicht allzu sicher, nicht allzu ängstlich lass leben mich, Herr, meine Zeit. Dankbar dem Gestern, trauend dem Morgen und ehrlich mich mühend im Heute, so lass uns leben.* Der christliche Glaube und die Verankerung der Werte leitet dazu an, verantwortlich zu handeln. Sie geben den Menschen die Kraft, sich unternehmerisch einzusetzen und im Zusammenwirken mit anderen an einer guten Zukunft zu arbeiten, die jeden leben lässt und zugleich die Schöpfung bewahrt. Gerade in Krisenzeiten sind die Herausforderungen, die uns tagtäglich begegnen, nicht ohne Grundsätze, Werte und Leitbilder zu bewältigen; sie geben Halt, Orientierung und Vertrauen. Wir müssen daran arbeiten, dass Freiheit und Verantwortlichkeit von den Menschen, ob als Unternehmer, als Manager, als Konsument, wie Geschwister, die untrennbar verbunden sind, begriffen werden und danach unsere Welt gestalten.



Christiane zu Salm

Medienunternehmerin

Führung, Vertrauen und Engagement!

Nachhaltigkeit ist vor allem Glaubwürdigkeit. Nicht erst seit der aktuellen Finanzkrise sind Führung, Vertrauen und unablässiges Engagement im jeweiligen Unternehmen – ganz gleich, was man macht – Voraussetzungen für erfolgreiche Ergebnisse von Dauer. Mehr denn je brauchen wir tragfähige Lebens- und Wirtschaftsentwürfe. Das kriegen wir nur hin, wenn unser Denken und Handeln die Nachhaltigkeit, die Dauer, zum Ziel hat.



Dr. Wolfgang Thost

Managing Partner, Atreus GmbH

Nachhaltigkeit aus Sicht des Interim Managers

Für Interim Manager gehört es zu den Kernaufgaben, Unternehmen in Sondersituationen wie Sanierung, Restrukturierung oder strategische Neuausrichtung wieder auf eine konkurrenzfähige Grundlage zu stellen und sie in operativer Hinsicht zu nachhaltigem Erfolg zu führen. In manchen Fällen sind Management- und Führungsdefizite für die finanzielle oder wirtschaftliche Schieflage eines Unternehmens oder eine verpasste Wachstumschance verantwortlich, die es von uns zu korrigieren gilt. Dabei zählt nicht nur die schnelle Bewältigung von akuten Krisensituationen, sondern auch die langfristige – also nachhaltige – Sicherung des Unternehmenserfolgs. Interim Manager sind während unserer Mandate in der Regel in die Unternehmensführung – wenn auch nur für einige Monate oder wenige Jahre – als Organ der Gesellschaft eingebunden. Sie sind also Teil des Unternehmens und tragen somit Verantwortung für seine Ergebnisentwicklung. Sie nehmen damit auch Einfluss auf die Zielsetzung des Unternehmens. Umso wichtiger ist uns in dieser verantwortungsvollen Rolle eine nachhaltige strategische Ausrichtung des Unternehmens auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in Markt und Wettbewerb. Dieser Nachhaltigkeitsansatz umfasst auch die Verantwortung für Arbeitsplätze und damit den Erhalt und das Wohlergehen der Belegschaft. Langfristiger Unternehmenserfolg steht im Zentrum unseres Engagements. Daran lassen wir auch unsere Interim Manager messen.



Dr. Thomas Kienle

Partner und geschäftsführender Gesellschafter von LABBÉ & CIE.
Aufsichtsrats- und Beiratsservices
(www.Top-Executive-Search.de)

Nachhaltigkeit braucht Vorbilder!

Der Mensch per se agiert anreizgesteuert. Das gilt auch und im besonderen Maße für Vorstände und Geschäftsführer. Nachhaltige Unternehmensführung setzt auf Unternehmensleitungsebene an. Hier müssen die richtigen Incentives festgelegt werden. Dazu braucht es Vorbildhandeln auf Aufsichtsrats- und Beiratsebene. Vorbildhandeln bedarf des Anstandes. Anstand beginnt mit Bodenständigkeit. Aufsichtsrats- und Beiratvorsitzende sollten hier den Takt angeben. Insofern hat mich kürzlich der Kommentar eines Mandanten erfreut, der seinem Vorstandsvorsitzenden gegenüber konkret wurde: „Wir sollten Bodenhaftung bewahren. Ich bin in meinem Elternhaus zu Anstand erzogen worden.“ Von den Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats...



Amel Karboul

Gründerin und Partnerin von Change, Leadership & Partners

Nachhaltigkeit ist Zukunftssicherung – und keine Wohltätigkeit!

"Die Kernfrage in puncto Nachhaltigkeit besteht heute darin, Unternehmen zu verdeutlichen, dass sie mit Nachhaltigkeit Geld verdienen – und ohne Nachhaltigkeit nicht."

Solange Nachhaltigkeit mit Almosen gleichgesetzt wird – also mit dem möglichst medienwirksamen Spenden von Geld, das durch frühere Erfolge erwirtschaftet wurde – wird Nachhaltigkeit ein Schattendasein fristen.

Unternehmen müssen einsehen, dass Nachhaltigkeit eine Grundvoraussetzung für die Sicherung zukünftiger Erfolge ist – nur dann kann sich nachhaltiges Handeln langfristig und umfassend etablieren. Diese Einsicht kann vielerlei Facetten haben: Der Lebensmittelproduzent versteht, dass er von gesundem Boden profitiert, weil ihm sonst die Geschäftsgrundlage fehlt. Der Getränkehersteller erkennt die Notwendigkeit, Wasser zu sparen, weil er sonst in vielen Ländern keine Kunden mehr haben wird. Und der Möbellieferant achtet auf eine nachhaltige Nutzung der Wälder, da andernfalls keine Holzressourcen mehr zur Verfügung stehen.

Heute übersehen Unternehmen diese Risiken oft, oder sie unterschätzen ihren Einfluss, da sie das System, in dem sie wirtschaften, häufig nicht in Gänze betrachten. Nicht nur das Wasser, das zur Herstellung von Softdrinks verwendet wird, ist entscheidend, sondern auch jenes, das für die Zuckerproduktion notwendig ist. So erfahren manche Unternehmen eine böse Überraschung, wenn ihre internen Rechnungen – systemisch gesehen – um das 100-fache steigen.

Nachhaltigkeit ist Zukunftssicherung – und keine Wohltätigkeit!"



Steffen Bilger

Mitglied des deutschen Bundestages

Nachhaltigkeit ist ein bewahrendes Prinzip.

"Eine nachhaltige Entwicklung ist eine langfristige und politikfeldübergreifende Aufgabe, bei deren Gestaltung über den Tellerrand kurzfristiger politischer Entscheidungen innerhalb einer Legislaturperiode hinaus geschaut werden muss. Mit der erneuten Einsetzung des Parlamentarischen Beirates für Nachhaltige Entwicklung in der 17. Wahlperiode hat der Deutsche Bundestag seine aktive Rolle in der Debatte um Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit weiter verstärkt. Als Beirats-Mitglied werde ich mich in diesem Sinne für eine von Nachhaltigkeit geprägte Zukunft Deutschlands einsetzen.

Nachhaltigkeit bedeutet, dass die heutigen Generationen ihre Bedürfnisse befriedigen, ohne den künftigen Generationen die Chance zu nehmen, ihrerseits ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Nur wenn es uns gelingt, unser Wirtschaften - also unsere Politik - so auszugestalten, dass Jung und Alt ein gutes Auskommen haben, sichern wir Deutschlands Zukunft nachhaltig. Vor den Anstrengungen, die dieser Spagat mit sich bringt, dürfen wir die Augen nicht einfach verschließen. Ein "Weiter so" bringt uns keinen Schritt weiter. Nachhaltigkeit ist ein "bewahrendes Prinzip", das uns im Sinne der Gerechtigkeit zwischen den Generationen einen sparsamen und verantwortungsvollen Umgang mit unseren natürlichen und finanziellen Ressourcen vorgibt. Nachhaltigkeit ist daher eine im besten Sinne konservative Leitlinie für unser politisches Handeln.

Nachhaltiges Handeln heißt für mich nicht das Wort immer im Mund zu haben, weil es irgendwie dazugehört - sondern sich wirklich bei wichtigen und auch weniger wichtigen Entscheidungen den Nachhaltigkeits-Gegencheck zu machen."



Prof. Stefan Hilbert

Professor an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim

Künftige Führungskräfte für Nachhaltigkeit sensibilisieren.

"Die Ernsthaftigkeit, mit der Nachhaltigkeit betrieben wird, ist entscheidend von der ethischen Grundhaltung des jeweiligen Entscheidungsträgers beeinflusst. Das Herausbilden von ethischen Einstellungen ist dabei aber als Prozess zu verstehen, der bei offenem Geist das ganze Leben lang anhält. Unser Auftrag und Anspruch sollte es in der Lehre sein, künftige Führungskräfte für diesen Themenbereich zu sensibilisieren. Nicht das reine Vermitteln von Methoden und Instrumenten darf im Zentrum der Ausbildung stehen, vielmehr ist die kritische Reflexion unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit zu fordern und zu fördern. Hierzu zählt auch der Themenkomplex Leistung und Vergütung. Wenn wir es schaffen, jungen Menschen im Rahmen ihrer Ausbildung ein Verständnis von nachhaltiger Gewinnerzielung – für das Unternehmen und für die persönliche Einkommenserzielung – zu vermitteln, haben wir schon ein gutes Stück des Weges geschafft.

Reden wir Klartext!

In der Diskussion sind seit einiger Zeit verstärkt die Bonuszahlungen an Manager/innen. Bonuszahlungen leisten unter Anreizaspekten einen wichtigen Beitrag für die Entwicklung von Volkswirtschaften. Entscheidend muss aber sein, dass Boni mit der Nachhaltigkeit verknüpft werden. Die kurzfristige Ausrichtung von Vergütungssystemen hat sich als gefährlich erwiesen. Der Vorschlag von Prof. Dennis J. Snower (Kieler Institut für Weltwirtschaft) ist da sehr zu begrüßen: Bonuszahlungen sollen auf Sperrkonten überwiesen und nicht nur bei Gewinnen gefüllt sondern auch bei Verlusten belastet werden. Erst nach einer Schutzzeit sind dann Auszahlungen an das Management möglich. Langfristige Erfolge geraten dadurch noch konsequenter in das Zielsystem des Managements, Gewinne und Verluste würden gleichermaßen berücksichtigt. – Dieser Vorschlag kann sogar erweitert werden: Wer schneller eine Auszahlung möchte, könnte sein persönliches Bonuskonto beleihen. Und wenn Darlehensgeber und -nehmer von der Nachhaltigkeit des Handelns und damit von der Werthaltigkeit des Bonuskontos überzeugt sind, wird dieses als Sicherheit akzeptiert werden. Mit der Beleihungsgrenze eines solchen Bonuskontos lässt sich dann auch die Risikoprämie der Nachhaltigkeit bestimmen."



Eberhard Weiblen

Vorsitzender der Geschäftsführung der Porsche Consulting

Klare Strategie, konsequente Umsetzung

"Als Unternehmensberatung, die den Blick auf die ständige Optimierung von Prozessen richtet, hat Porsche Consulting ein klares Ziel: Wir stellen die langfristig erfolgreiche Ausrichtung unserer Klienten sicher. Und um das zu erreichen, müssen wir natürlich auch selbst entsprechend aufgestellt sein.

Wir wollen jegliche Art von Verschwendung vermeiden. Das gilt in der Produktion sowohl für die wertvollen Material- als auch für die noch kostbareren Personalressourcen. Klassische Beispiele dafür: Der effizientere Mitarbeitereinsatz durch die Vermeidung unnötiger Wartezeiten und die Vereinfachung komplexer Tätigkeiten. Oder: Die Senkung des Bedarfs bei Rohstoffen und Energie durch gezielten Abbau von Überproduktion und drastische Reduzierung der Ausschussquote.

Prinzipien, die in der Produktion die Effizienz und Nachhaltigkeit steigern, machen auch in anderen Wirtschaftsbereichen Sinn – natürlich auch in einer Unternehmensberatung: Innerhalb der schnell wachsenden Porsche Consulting arbeiten wir kontinuierlich an der Optimierung der Abläufe, um unsere Mitarbeiter ideal einsetzen zu können. Unsere schlagkräftige Mannschaft soll so viel Zeit wie möglich direkt bei unseren und für unsere Klienten investieren, getreu dem Leitmotiv: „Der Kunde steht im Mittelpunkt“. Damit unsere Kolleginnen und Kollegen ihre Kompetenzen voll entfalten können, sollen sie sich auf die Tätigkeiten konzentrieren, für die sie ausgebildet wurden. Deshalb halten wir durch die kontinuierliche Optimierung unserer internen Prozesse unsere Berater zum Beispiel konsequent von zeitraubenden administrativen Tätigkeiten frei.

Eines ist klar: In dem Streben, immer noch etwas effizienter zu werden als bisher, darf man niemals nachlassen. Das gehört für mich zum Kern, wenn man von Nachhaltigkeit nicht nur sprechen, sondern sie leben will."



Max Schön

Präsident der deutsche Gesellschaft CLUB OF ROME

Ökologie und Ökonomie müssen Hand in Hand gehen.

"Nachhaltigkeit bedeutet für mich, dass unsere Generation zu verstehen lernt, dass wir nur von den Erträgen unserer Arbeit & unserer Erde leben dürfen - und nicht von der Substanz: Was im eigenen Privathaushalt wie auch in einem gut wirtschaftenden Betrieb eine Selbstverständlichkeit ist, gilt eben auch für unseren Umgang mit unserem Planeten. Ökologie und Ökonomie müssen Hand in Hand gehen. Ökologie stammt vom griechischen "oikos" und heißt Haus. Und "logos" heißt "Lehre". Ökologie meint also die "Lehre vom Haushalten". Ökonomie meint also die "Lehre vom Haushalten". In unseren Händen liegt die Aufgabe, die Welt wieder in einen Gleichgewichtszustand zu steuern. Insofern ist heute rechtzeitiger Klimaschutz der ultimative Intelligenztest für die Spezies Mensch."



Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald

Vorstand der Schweisfurth-Stiftung und Honorarprofessor für Agrar- und Umweltethik

Glocalisierung

"Nachhaltige Unternehmensführung setzt eine gerechte Glocalisierung um. Sie orientiert sich an Werten wie Freiheit, Menschenwürde und Fairness. Der Führungsstil lebt Verantwortung für eine zukunftsfähige Vermögensbewirtschaftung (Natur-, Human-, Sozialkapital) vor."



Susanne Bohn

Inhaberin der Unternehmensberatung susanne bohn
Leadership Competence

Bei strategischen Entscheidungen das Ganze im Blick haben

"Der Leitspruch unserer Beratungsarbeit lautet „Wer die Kraft hat, Klarheit zu schaffen, ist imstande Führung zu übernehmen“. Unternehmer und Führungskräfte können einen großen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten, indem sie bei ihren strategischen Entscheidungen verantwortungsvoll das Ganze im Blick haben: die Umwelt, die Welt ihrer Kunden sowie ihre Mitarbeiter als Menschen mit leistungsbezogenen und privaten Bedürfnissen. Um dies im Alltag zu erleichtern, hilft eine klare Strategie und eine konsequente Ausrichtung an den gemeinsam vereinbarten Zielen."



Dr. Olaf Juergens

Geschäftsführender Gesellschafter der Juergens Management
Consultants GmbH

Nachhaltigkeit ist dynamisch

"Nachhaltigkeit entsteht und entwickelt sich nur durch dynamische Prozesse. Wir brauchen mehr Unternehmer und Manager, die etwas bewegen. Sie sind:
Autonom, initiativ, konfliktfähig, integer, passioniert, glaubwürdig, dankbar, professionell und vor allem menschlich."



Ernst Pfister

Wirtschaftsminister des Landes Baden-Württemberg

Mit Nachhaltigkeit zum Erfolg

"Nachhaltige Unternehmensführung und Corporate Social Responsibility (CSR) sind heutzutage Leitbilder für erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Dabei zeigt sich gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, dass unternehmerische Tätigkeit und ein freiwilliges Engagement für die Gesellschaft keine Gegensätze sind. Ich bin im Gegenteil davon überzeugt, dass Unternehmen, die es schaffen, Grundsätze der Nachhaltigkeit und der gesellschaftlichen Verantwortung zu einem integrativen Bestandteil ihre Geschäftsstrategie machen, langfristig erfolgreicher sein werden. So sollten zum Beispiel Unternehmen angesichts der demografischen Entwicklung eine nachhaltige, d.h. alters- und altersbezogene Personalpolitik etablieren. Davon profitieren nicht nur die Beschäftigten selbst, sondern auch die Unternehmen, weil sie auf diesem Weg ihren Fachkräftebedarf sichern können – eine Win-win-Situation entsteht.

Viele Unternehmen sind bereits auf dem richtigen Weg, solche Win-win-Situationen zu schaffen. Sie verbinden die eigene Geschäftstätigkeit mit einem nachhaltigen, freiwilligen gesellschaftlichen Engagement und erzeugen so einen Mehrwert für das eigene Unternehmen und die Gesellschaft. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen bilden so einen wesentlichen Teil der Bürgergesellschaft auf lokaler und regionaler Ebene. Um dieses unternehmerische Engagement öffentlich noch stärker sichtbar zu machen und anzuerkennen, verleiht das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg gemeinsam mit der Caritas Baden-Württemberg seit 2007 den „Mittelstandspreis für soziale Verantwortung“. Ausgezeichnet werden Unternehmen, die gemeinsam mit einem sozialen Partner zur Lösung sozialer Problemstellungen beitragen.

Vor diesem Hintergrund begrüße ich auch die Entwicklung einer CSR-Strategie auf Bundesebene und hoffe, dass dort die bereits vorliegenden Erfahrungen auf Länderebene mit einfließen können."



Jürgen H. Daum

Gründer und Geschäftsführer des International Institute of Enterprise – Heidelberg (IIOE)

Nachhaltigkeit beginnt mit wirtschaftlicher Nachhaltigkeit.

"Nachhaltigkeit in der Unternehmenswelt beginnt meiner Meinung nach mit wirtschaftlicher Nachhaltigkeit. Die beiden übrigen Aspekte, soziale und ökologische Nachhaltigkeit folgen automatisch, wenn Sie die wirtschaftliche Unternehmensführung und –steuerung heute ernsthaft mit einer nachhaltigen Perspektive betreiben. Erst so wird ein Schuh daraus. Geht man anders herum an das Thema heran, besteht die Gefahr, dass die ‚Corporate Social Responsibility‘-Bemühungen zum Marketing-Feigenblatt werden und nur aufgesetzt wirken, und das wird heute von Kunden, Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Investoren und von der Öffentlichkeit schnell durchschaut.

Und die Fähigkeit zum nachhaltigen Wirtschaften und damit zur Nachhaltigkeit des Unternehmens selbst basiert im Wesentlichen auf der Fähigkeit zur organischen Mehrwertgenerierung für Kunden und Unternehmens-Stakeholder, also auf der Fähigkeit, für diese einen nachhaltigen Unterschied machen zu können und zu diesen stabile Beziehungen zu unterhalten. Ich nenne dies die Fähigkeit zur unternehmerischen Nachhaltigkeit. Erst diese kann dauerhafte Wettbewerbsstärke schaffen.

Gerade die jüngsten Erfahrungen in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise haben das Verständnis dafür geschärft, dass in Zukunft der Fokus der Unternehmensleitungen, aber auch der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft und der Berater darauf liegen muss, diese Fähigkeit der Unternehmen zur unternehmerischen Nachhaltigkeit zu stärken und Schritt für Schritt auszubauen.

Dies zu tun ist mehr kontinuierliches Bemühen, als ein kurzfristiges Programm. Es beginnt bei der strategischen Ausrichtung und dem Geschäftsmodell eines Unternehmens, umfasst aber auch die Führungs- und Unternehmenskultur, die Aufbau- und Ablauforganisation, das Marketing und die externe Kommunikation sowie adäquate Reporting- und Controlling-Ansätze.

Bei letzterem geht es darum, nicht nur die finanzielle Steuerungs- und Optimierungsfähigkeit zu sichern, sondern alle Aspekte eines nachhaltigen Wirtschaftens in die Unternehmenssteuerung, also auch die nicht-finanziellen Erfolgsfaktoren und die immateriellen Werte und Potentiale, zu integrieren, um falsche Anreize und Signale und suboptimale Entscheidungen im Tagesgeschäft zu vermeiden, die längerfristig die Nachhaltigkeit des Wirtschaftens gefährden können."

Jürgen H. Daum, Gründer und Leiter des IIOE, diskutierte mit Vertretern von Axel Springer, Deutsche Bank, Goldbeck Solar und Fuchs Petrolub beim 3. Wissenstransferfest der Metropolregion Rhein-Neckar am 18.09.2009 in Mannheim.



Susanne Wohmann

Mitbegründerin des DFRV-FrauenFundraisingForum

Für Nachhaltigkeit müssen sich alle Stakeholder einsetzen.

"Nachhaltigkeit wird sich in unserer Gesellschaft nur dann durchsetzen, wenn alle Stakeholder sich konstant dafür einsetzen, dass wir nachhaltig denken, handeln und leben. Der Nonprofit-Bereich ist auf dem Weg dahin. Der Profit-Bereich ebenfalls. Schön wenn wir ein Stück gemeinsam gehen."



Prof. Dr. Sabine Klein

WHU - Otto Beisheim School of Management, Lehrstuhl für Familienunternehmen (INTES Institut)

Persönliche Verantwortung für wirtschaftliches Handeln

"Nur, wenn wir persönliche Verantwortung für wirtschaftliches Handeln wieder in unserer Gesellschaft etablieren, werden wir nachhaltiges Wirtschaften fördern und damit unserer Verantwortung gerecht werden, unseren Kindern und Enkeln ein Vorbild zu sein und ihnen eine lebenswerte Welt zu übergeben."



Dr. Tobias Busch

Managing Partner, WP Human Capital Group

Nachhaltigkeit ist ein selbstverständlicher Anspruch

"Nachhaltigkeit im Handeln und Wirtschaften ist für Menschen mit Anstand und Format ein selbstverständlicher Anspruch an das eigene Tun. Unternehmenserfolg, der nicht nachhaltig ist, ist für sie keiner.

Werte, Verhalten und Qualitätsmaßstäbe in einem Unternehmen werden entscheidend von der Unternehmensführung geprägt. Deshalb müssen an das oberste Management in Punkto Anstand und Format kompromisslos hohe Anforderungen gestellt werden. Wo das geschieht, gibt es zum Thema Nachhaltigkeit keine Diskussionen über das ob, sondern nur über die geeigneten Wege und den Umgang mit Zielkonflikten."



Christa Thoben

Ministerin für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes
Nordrhein-Westfalen

Grundmuster in unserer Wirtschaftsordnung

"Den Grundsätzen nachhaltiger Unternehmensführung fühlen sich weltweit immer mehr Unternehmen verpflichtet. Ich begrüße diese Entwicklung sehr.

Grundlage für diese Entwicklung sind nicht etwa staatliche Anordnungen, sondern die zunehmende Überzeugung, dass es nicht nur für die Gesellschaft als solche, sondern auch für das einzelne Unternehmen wichtig ist, im Rahmen des unternehmerischen Handelns ökonomische, ökologische und soziale Erfordernisse gleichrangig miteinander in Einklang zu bringen. Denn nur so ist die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auf Dauer zu sichern.

Diese Sichtweise ist als Grundmuster in unserer Wirtschaftsordnung, der sozialen Marktwirtschaft, seit jeher angelegt. Sie wird mit der Diskussion über die nachhaltige Unternehmensführung aber jetzt neu belebt und gestärkt.

Ich begleite diese Entwicklung als Wirtschaftsministerin des Landes Nordrhein-Westfalen eng. Ich sehe in ihr einen Ausdruck der Stärke unserer freiheitlich orientierten Wirtschaftsordnung. Der Staat setzt einen Ordnungsrahmen und gibt darin Raum zur Entfaltung. Dabei setzt er als Fundament für die freiheitliche Entfaltung Verantwortungsbewusstsein voraus. In der zunehmenden Verbreitung der Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung sehe ich einen Beleg für dieses Verantwortungsbewusstsein."



Prof. Dr. Roland Wöller

Sächsischer Staatsminister für Kultus und Sport

Praxisnahe Berufsorientierung in Schule – Investition in die Zukunft

"Für eine nachhaltige Unternehmensführung kann auch die Schule einen wichtigen Beitrag leisten. Denn um Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung gewährleisten zu können, braucht es u.a. motivierten auf die Ausbildung und den Berufsalltag optimal vorbereiteten Nachwuchs. Daher gehört die Berufsorientierung in der heutigen Zeit zu den wichtigen Aufgaben von Schule. Im Freistaat Sachsen wird dieser Prozess spätestens ab der Klassenstufe 7 systematisch und gemeinsam von Schülern, Eltern und Lehrern gestaltet. Die enge Zusammenarbeit von Schule und Unternehmen ist ausschlaggebend für eine erfolgreiche Berufswahl der Schülerinnen und Schüler.

Jenseits der Berufsorientierung ist mir unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit auch noch ein anderer Gedanke wichtig: Eine gute Bildungspolitik ist vorsorgende Wirtschafts- und Sozialpolitik und damit im besten Sinne nachhaltig. Dies gilt bei der Diskussion und Bildungsaufgaben zu beachten, denn kein Politikbereich wirkt sich so langfristig positiv auf den Einzelnen und auf die Volkswirtschaft aus wie die Bildung. Aufwendungen für Bildung sind daher keine Konsumausgaben des Staates, sondern Investitionen in die Zukunft unseres Landes."



Thomas Jorberg

Vorstandssprecher, GLS Bank

Nachhaltige Unternehmensführung

"Eine Unternehmensführung wird nur dann nachhaltig sein, wenn sie den Menschen als ein ganzheitliches Wesen als Grundlage nimmt. Ziel unternehmerischer Tätigkeit wird dann die Bedürfnisbefriedigung der Menschen / Kunden sein. Bei der Beschaffenheit von Produkten und Dienstleistungen aber auch deren Herstellung wird eine solche Unternehmensführung soziale, ökologische und ökonomische Bedingungen berücksichtigen. Nachhaltige Unternehmensführung sieht die Mitarbeitenden als Leistungsbringer und nicht als Kostenfaktoren an. Der Gewinn nachhaltiger Unternehmen ist nicht ein zu maximierendes Ziel sondern ein notwendiges Ergebnis effizienter unternehmerischer Tätigkeit. Soziale, ökologische und ökonomische Faktoren sind keine Widersprüche sondern integrale Bestandteile erfolgreicher, nachhaltiger Unternehmensführung."



Petra Nix

Geschäftsführende Partnerin bei Kirchhoff Nix Corporate & Financial Communications AG

Nachhaltigkeit ist ein ganzheitlicher Führungs- und Managementansatz.

"Nachhaltigkeit ist ein ganzheitlicher Führungs- und Managementansatz.

Nachhaltigkeit bedeutet für mich der ausgewogene und verantwortungsvolle Umgang mit allen Ressourcen eines Unternehmens. Dieser Managementansatz geht über die reine Einhaltung von Standards, Vorschriften und Richtlinien hinaus.

Die Balance beginnt mit einer vorausschauenden und vorbildlichen Unternehmensführung, setzt eine langfristig erfolgreiche ökonomische Entwicklung voraus, berücksichtigt ökologische Aspekte und bietet faire Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter.

Ein offener und pro-aktiver Dialog zwischen allen internen und externen Stakeholdern des Unternehmens rundet den nachhaltigen Managementansatz ab und trägt zum Aufbau einer soliden Unternehmensreputation bei."



Prof. Dr. Thorsten Posselt

Lehrstuhlinhaber an der Universität Leipzig und Institutsleiter des Fraunhofer-Zentrums für Mittel- und Osteuropa

Implementierung von Nachhaltigkeit in Hochschulen und in der Forschung

"Nachhaltigkeit hat viele unterschiedliche Facetten in der Gesellschaft. Ein wesentlicher Aspekt ist die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Bildung und Qualifizierung, um ein stärkeres Bewusstsein und eine höhere Kompetenzen für das Thema in der Arbeitswelt zu schaffen. Darüber hinaus gilt es, durch Förderung von Forschungsprojekten neue Erfahrungen im Bereich Nachhaltigkeit zu gewinnen."



Dr. Barbara Schneider

Management-Coach & Beraterin (2Competence), FidAR-Mitglied

In den Führungsetagen fehlen Frauen

"Angesichts der Meldungen, dass sich erste Anzeichen mehren, die Megakrise sei schon bald wieder vorbei, atmen wir auf: Es kann weiter gehen. Und wie? Business as usual? Wird dann der Werteverfall im Management modern beklagt wie seit Jahren das dortige Fehlen von Frauen. Nur ändern tut sich nichts. Es geht ja auch ohne. Wirklich?"

Natürlich herrscht in den Unternehmen längst formale gender correctness, aber hinter den Kulissen zumeist noch die Denke, dass Frauen zwar mitspielen dürfen, Topmanagement, Vorstand, Aufsichtsrat aber eine andere Sportart ist. Es reicht nicht, wenn der Vorstand ein Mentoringprogramm oder ein Seminar für den weiblichen Führungsnachwuchs abnickt. Das macht sich intern zwar gut, bringt aber wenig, wenn man bei der Besetzung wieder auf Bekanntes setzt. Wenn Unternehmen die Verhältnisse im Management wirklich verändern wollen, dann müssen sie mehr Verschiedenheit wagen und das nachhaltig auf allen Ebenen."



Jochen Bohl

Landesbischof der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens

Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung

"Der konziliare Prozess für Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung hat schon in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts eine bedeutende Rolle in der Ev. – Luth. Landeskirche Sachsens gespielt; die Ökumenische Versammlung im Mai 1989 war ein bedeutender Impuls zu der friedlichen Revolution im Herbst. Heute wissen wir, dass die Hauptleidtragenden des verschwenderischen Lebensstils der Industrienationen die Ärmsten der Armen in den Ländern des Südens sind. Unsere Partnerkirchen in Tanzania, Indien und Papua Neuguinea sind von den katastrophalen Auswirkungen des Klimawandels in jeweils besonderer Weise betroffen. Die Entwicklungsländer brauchen finanzielle und technologische Unterstützung, damit sie Armut und Ungerechtigkeit überwinden können. Das stellt auch Anforderungen an uns selbst und an unsere Lebensweise. Wir wollen die eigene Verantwortung für die Bewahrung der Schöpfung wahrnehmen.

In den Gemeinden, den kirchlichen Entwicklungsdiensten und in der Diakonie tritt mehr und mehr ins Bewusstsein, dass nachhaltige Entwicklung und globale Gerechtigkeit zusammen gehören. Es ist erfreulich, dass Kirchengemeinden und kirchliche Einrichtungen zunehmend die Angebote der Landeskirche zum Umwelt- und Energiemanagement aufgreifen.

Die Schöpfungsgeschichte der Bibel verpflichtet die Menschen darauf, „zu bebauen und zu bewahren“. Dieser Auftrag war zu lange in Vergessenheit geraten. Um der Bewahrung der Schöpfung und um der Menschen willen müssen wir daher umkehren. Wir dürfen nicht länger auf Kosten zukünftiger Generationen leben. Der Dank für die Gaben der Schöpfung und das Engagement für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung müssen zu einem starken Anliegen der Menschheit werden."



Manfred J. Hoefle

Initiator „Managerismus“ und Business Angel

Maßhalten und Verantwortung

"Nachhaltige Unternehmensführung ist das Gegenteil von Abschöpfen und Aufbrauchen. Übermäßige Gewinnentnahmen, nicht angemessene Vergütungen, Quartalsdenken, Megalomanie, Eitelkeit, extremer Eigennutz, Glamour an der Führungsspitze, lasche Corporate Governance, Abwälzung von Verantwortung und Haftung, Behandlung von Mitarbeitern als Instrumente und nicht als Individuen vertragen sich selbstredend nicht mit Nachhaltigkeit; es sind schädliche, „manageristische“ Denk- und Handlungsweisen.

Nachhaltige Unternehmensführung bedeutet Maßhalten, Verantwortung für Mitarbeiter und auch für Gemeinschaft und Gesellschaft. Deutschland verfügt über unvergleichlich viele Beispiele dafür, im Besonderen mit den eigentümergeleiteten Unternehmen. Sie vereinen im besten Sinne Fortschrittsstreben und wertkonservative Grundhaltung."



Prof. Georg Fundel

Managing Director of Flughafen Stuttgart GmbH

Nachhaltig wirtschaften heißt erfolgreich wirtschaften.

"Nachhaltig wirtschaften heißt erfolgreich wirtschaften. Ein Flughafen unterliegt permanent starken Nachfrageschwankungen. Um erfolgreich zu wirtschaften kommt es deshalb darauf an, Flexibilität zu planen, mit Inhalten zu füllen und die Herausforderungen von Produktionsschwankungen jeden Tag anzunehmen und zu beherrschen. Das System Flughafen funktioniert nur mit den Mitarbeitern, nicht gegen die Mitarbeiter.

Der Flughafen Stuttgart hat sich in den letzten Jahre bezüglich seiner Betriebsplanung sowie seiner Produktionsplattform in Mutter- und Tochtergesellschaften gravierend verändert. So haben wir auch im Jahr 2009 mit einem Passagierückgang von über 10 % kaum Probleme, weiterhin erfolgreich zu sein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dankbar, denn Angst um den Arbeitsplatz ist ein schlechter Motivator."



Prof. Hans B. Bauerfeind

Vorstandsvorsitzender der Bauerfeind AG,
Zeulenroda/Thüringen

Nachhaltigkeit – eine Stärke von Familienunternehmen

"Man kann an den nächsten Quartalsbericht denken. Oder an die nächste Generation! Mit zunehmender Erkenntnis über die Gründe der anhaltenden Wirtschaftskrise dämmert es immer mehr Marktteilnehmern, dass eine ihrer Ursachen in der mangelnden Verpflichtung zum nachhaltigen Denken und Handeln zu suchen ist.

Das Leitbild des nachhaltigen Wirtschaftens ist, ohne immer so benannt worden zu sein, schon lange ein Charakteristikum von Familienunternehmen und Mittelstand. Die Gründe liegen auf der Hand. Als Familienunternehmer trage ich die persönliche Verantwortung für mein Tun und stehe natürlich mit meinem Kapital dafür ein. Gelebte Nachhaltigkeit ist daher für mich keine lästige Pflicht, sondern eine selbstverständliche Verpflichtung: gegenüber meiner Firma und meiner Familie, gegenüber den Mitarbeitern und den Menschen in der Region, in der wir fest verwurzelt sind. Und gegenüber unserer Umwelt!

Durch meine Initiative wurde vergangenes Jahr die "ARENA für NACHHALTIGKEIT" ins Leben gerufen, eine Zukunfts-Konferenz für Mittelstand und Familienunternehmen. Die ARENA gibt Impulse für nachhaltiges und erfolgreiches Wirtschaften und bietet den Teilnehmern die Plattform für einen spannenden Gedankenaustausch in Workshops, Diskussionsrunden und im Plenum. Ich lade Sie schon heute zu uns nach Zeulenroda ins Bio-Seehotel ein – zur 3. ARENA für NACHHALTIGKEIT vom 15. bis 17. April 2010!"



Dr. Susanne Weiss

Rechtsanwältin und Partnerin bei Weiss, Walter, Fischer-Zernin

Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung ist ein Generationenvertrag!

"Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung ist ein Generationenvertrag und verbietet jedes auf Kurzfristigkeit ausgerichtete Gewinnmaximierungsstreben. So wird es in den guten Familienunternehmen in Deutschland seit jeher gehandhabt, also auch schon lange bevor der Modeausdruck „Nachhaltigkeit“ aus jeder Publikation gesprungen ist."



Rainer Brüderle

Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

Verantwortung und Nachhaltigkeit

"In der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise haben Begriffe wie „Nachhaltigkeit“ und „Verantwortung“ zu Recht Hochkonjunktur. Verantwortungsvolles Verhalten von Unternehmen wird gefordert. Was von vielen Menschen aber nicht wahrgenommen wird: Bereits seit jeher setzen sich zahlreiche Unternehmen für soziale, ökologische oder ethische Belange ein und zeigen damit, dass sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Gerade bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen werden die vielfältigen Initiativen im Bereich „Corporate Social Responsibility – CSR“ aber häufig übersehen. Deshalb setze ich mich dafür ein, dass dieses freiwillige Engagement von Unternehmen von immer mehr Bürgerinnen und Bürgern bewusst wahrgenommen und auch wertgeschätzt wird. Ein richtiger und wichtiger Schritt in diese Richtung ist die nationale CSR-Strategie, die die Bundesregierung derzeit gemeinsam mit der Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft und Politik entwickelt."



Werner Böhnke

Vorstandsvorsitzender der WGZ BANK

Nachhaltigkeitsmanagement ist mehr als eine Modeerscheinung!

"Nachhaltigkeitsmanagement ist mehr als eine Modeerscheinung. Vielmehr legt es dem Handeln eines Unternehmens eine verantwortungsbewusste Werthaltung und Einstellung zugrunde. Es ist eine ganzheitliche Betrachtung des wirtschaftlichen Handelns, das gesellschaftliche und ökologische Chancen und Grenzen einbezieht. Damit eröffnet Nachhaltigkeitsmanagement einen Weg für langfristige Lösungsansätze gesellschaftlicher Herausforderungen und zukunftsgerechtes Wirtschaften.

Die Grundzüge nachhaltigen Wirtschaftens hat die WGZ BANK durch ihre genossenschaftlichen Wurzeln schon von Anfang an gelebt. Stärkung und Förderung der Mitgliedsbanken und kleiner Unternehmen in der Region sind seit über 125 Jahren unser Auftrag. Darüber hinaus sind für uns auch Themen wie Corporate Governance, verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen, Mitarbeiterförderung, Gesundheitsmanagement, betriebliches Umweltmanagement und gesellschaftliches Engagement integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik.

Denn nur eine auf den Leitgedanken der nachhaltigen Entwicklung ausgerichtete Unternehmensführung ist eine verantwortungsvolle Unternehmensführung"



Dr. Günter von Au

Vorsitzender des Vorstands der Süd-Chemie AG

Verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln muss stets zukunftsgerichtet sein.

"Verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln muss stets zukunftsgerichtet sein: ausgerichtet am langfristigen Wohl des Unternehmens selbst und der Welt, in der wir leben. Nachhaltigkeit ist deshalb unser Leitprinzip. Seit vielen Jahren helfen unsere Produkte entscheidend dabei, natürliche Ressourcen zu schonen, Energie zu sparen und die Lebensqualität der Menschen zu verbessern. Gleichzeitig entwickeln wir technologische Lösungen als Antworten auf die zentralen Herausforderungen unserer Zeit. Wir arbeiten an alternativen Energieträgern aus nachwachsenden Rohstoffen, umweltverträglichen Verfahren für die Aufbereitung von Trinkwasser, der effektiven Speicherung von Energie und vielen anderen Zukunftsthemen. Innovation und Nachhaltigkeit sind dabei die beiden Seiten derselben Medaille: Unsere Produkte und Lösungen ermöglichen technischen Fortschritt und tragen gleichzeitig entscheidend dazu bei, eine lebenswerte Welt für uns alle zu erhalten."



Matthias Kleinert

Corporate Communications & External Affairs Director, Celesio AG

Verantwortung aus unternehmerisch verantwortungsvoller Tradition

"In einer sich rapide verändernden Unternehmensumwelt ist das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen eine Zukunftsinvestition, die dazu beiträgt, auch die wirtschaftliche Substanz zu verbessern.

Die Wirtschaft nimmt ihre gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Verantwortung in vielfacher Weise wahr; dies nicht als Reaktion auf einen neuen Trend, sondern aus unternehmerisch verantwortungsvoller Tradition."



Dr. Markus Söder

Bayerischer Staatsminister für Umwelt und Gesundheit

Nachhaltigkeit ist ein Grundsatz der Bayerischen Staatsregierung.

"Nachhaltigkeit als politische Leitlinie ist ein Grundsatz der Bayerischen Staatsregierung. Wir wollen Bayern zum Modell einer nachhaltigen Entwicklung machen, dessen Markenzeichen eine gesunde Umwelt und gesunde Sozialsysteme in einer gesunden Wirtschaft sind. Dazu brauchen wir die Unterstützung aller gesellschaftlichen Gruppen, ganz besonders auch der Unternehmen.

Wir müssen unser Leben und Wirtschaften konsequent auf Nachhaltigkeit umstellen, d. h. Ökologie, Ökonomie und Soziales dauerhaft in Einklang bringen, wenn wir unserer Verantwortung gegenüber der Schöpfung sowie gegenüber den lebenden und künftigen Generationen gerecht werden wollen.

Mit dem Umweltpakt Bayern als freiwilliger Vereinbarung zwischen der Bayerischen Staatsregierung und der Bayerischen Wirtschaft haben wir einen Ansatz geschaffen, der Nachhaltigkeit auf der Basis von Kooperation und marktwirtschaftlicher Eigenverantwortung anstrebt anstelle von immer neuen Vorschriften. Rund 5.500 bayerische Unternehmen sind mittlerweile Mitglied und erbringen nachweislich freiwillige Leistungen in Sachen Umweltschutz und Nachhaltigkeit. Diese gehen über die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften hinaus und sparen trotzdem in der Regel Kosten. Global Player wie Audi, BMW, Münchner Rück und Siemens machen ebenso mit wie tausende kleiner und mittlerer Unternehmen bzw. Handwerksbetriebe. Der Freistaat fördert im Gegenzug Nachhaltigkeit in der Wirtschaft mit einem Paket freiwilliger Leistungen wie z. B. der Finanzierung eines Altlastensanierungsfonds oder eines mittelständischen Umweltberatungsprogramms.

Umweltschutztechnologie „made in Bavaria“ ist eine große Chance für ein exportorientiertes Hightechland wie Bayern. In Bayern gibt es derzeit über 2.000 Unternehmen, die Güter und Dienstleistungen für die Umwelt anbieten. Zusätzlich sind 5.000 Handwerksbetriebe in vielfältigen Bereichen des Umweltschutzes tätig. Die Staatsregierung fördert dieses Potenzial unter anderem mit einem bayernweiten Kompetenznetzwerk, dem „Umweltcluster Bayern“.

So profitieren letztlich alle von Nachhaltigkeit: die Unternehmen, der Staat, die Umwelt und unsere Bürgerinnen und Bürger."



Heinz Kisgen
Aufsichtsrat

Bekenntnis zur Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung

"Als Aufsichtsrat eines mittelständischen Unternehmens halte ich Nachhaltigkeit für das Gebot der Stunde.

Dazu gehören u.a.:

- Unternehmensgrundsätze, in denen Nachhaltigkeit im ökologischen ebenso wie im sozialen Bereich zum Ausdruck kommt.
- Die offene Kommunikation mit allen Mitarbeitern und ihre Einbeziehung in verantwortungsbewusstes Handeln zum Erreichen der Unternehmensziel, um so eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Nachhaltigkeitsanspruch des Unternehmen zu erreichen.
- Die Überprüfung aller Investitionen auf Nachhaltigkeit.
- Nicht nachlassende Weiterentwicklung von Produkten (F + E), unabhängig von der wirtschaftlichen Lage."



Dr. Hans Michael Schmidt-Dencker
Alleingeschäftsführer der Süddeutsche Beteiligung GmbH,
Stuttgart

Nachhaltigkeit bedeutet Zukunftsfähigkeit

"Nachhaltigkeit bedeutet für mich vor allem Zukunftsfähigkeit. Sie gehörte in der "Old-Economy" zur Unternehmenskultur, war in der "New-Economy" eher ein Fremdwort und wird nun in der Zeit der Finanz- und Wirtschaftskrise das wiederentdeckte Symbol vernünftiger Unternehmensführung, wobei wir aufpassen müssen, dass es nicht sofort wieder vergessen wird, sobald sich eine Gelegenheit zur kurzfristigen Gewinnmaximierung ergibt. Wer wie wir als Beteiligungsgesellschaft in den Mittelstand investiert, hat die Nachhaltigkeit schon lange als eines der wichtigsten Kriterien seiner Due Diligence definiert."



Dr. Karsten Ottenberg

Vorsitzender von Giesecke & Devrient GmbH

Nachhaltiges Handeln ist elementar.

"Für die Zukunft unserer Gesellschaft ist nachhaltiges Handeln elementar. Gerade auch im unternehmerischen Kontext darf der Nachhaltigkeitsgedanke nicht fehlen, denn schließlich wollen wir nicht kurzfristig Gewinne einfahren, sondern langfristig Werte für unsere Kunden, Mitarbeiter und Eigentümer schaffen. Der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen ist deshalb ein wesentlicher Bestandteil unseres Arbeitens; er zieht sich über alle Stufen der Wertschöpfungskette und beinhaltet eine ökologische, ökonomische und soziale Dimension."



Dr. Peter Höflinger

Vorstand Stuttgarter Straßenbahnen AG

Umwelt- und Klimaschutz haben einen hohen Stellenwert.

"Die SSB ist allein durch ihren Unternehmenszweck den Belangen der Nachhaltigkeit besonders verbunden. Bereits in der Vergangenheit wurde deshalb dem Umwelt- und Klimaschutz ein hoher Stellenwert eingeräumt. 2006 wurde Nachhaltigkeit als ein strategisches Unternehmensziel festgelegt,

2007 wurde die SSB Vollmitglied der UITP-Nachhaltigkeitscharta. Sie hat sich damit verpflichtet, die Prinzipien der Nachhaltigkeit in ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen einzuhalten.

Restrukturierung, Kostensenkung und langfristige solide Finanzierung sichern die ökonomische Nachhaltigkeit der SSB seit Jahren. Insbesondere die seit 1999 durchgeführte Restrukturierung verbesserte die Produktivität, steigerte den Kostendeckungsgrad und senkte den Ausgleichsanspruch gegenüber der Stadt Stuttgart erheblich.

Der hohe Stellenwert des Umwelt- und Klimaschutzes lässt sich an vielen Aktivitäten festmachen, so zum Beispiel der Erprobung verschiedener alternativer Antriebstechniken beim Bus bereits seit 1980, der Stromrückführung bei den Stadtbahnfahrzeugen seit 1985, der Abgasnachbehandlung bei allen Bussen und der Ausbildung zum energiesparenden Fahren.

Die SSB lebt die Philosophie der sozialen Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern: Fest vereinbarte Beschäftigungssicherung zu guten Bedingungen, zusätzliche Altersversorgung und deren volle Ausfinanzierung sowie vielfältige andere Sozialleistungen für Mitarbeiter sind wesentliche Beiträge zur Nachhaltigkeit im sozialen Bereich.

Die SSB bekennt sich zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung und wird diese konsequent weiter betreiben."



Prof. Dr. Rolf Kreibich

Geschäftsführer IZT - Institut für Zukunftsstudien und
Technologiebewertung gGmbH

Nachhaltige Entwicklung zeigt den einzigen erfolgversprechenden Zukunftspfad auf.

"Aus der Sicht der Zukunftsforschung an unseren Instituten IZT Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin und SFZ Sekretariat für Zukunftsforschung, Dortmund gibt es für die Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft zwei dominierende Leitbilder, die „Wissenschaftsgesellschaft (Science Society)“ und die „Nachhaltige Gesellschaft (Sustainable Society).“ Das erste Leitbild beruht auf der ökonomisch und gesellschaftlich dominierenden Produktivkraft „Wissenschaft und Technologie“, die heute alle Lebensbereiche erfaßt hat. Das zweite Leitbild ist die Nachhaltige Entwicklung, das nach heutiger Erkenntnis den einzigen erfolgversprechenden Zukunftspfad aufzeigt, um langfristig zukunftsfähig zu bleiben. Wegen der hohen Effizienz der Produktivkraft „Wissenschaft und Technologie“ ist für mich die wichtigste Aufgabe des 21. Jahrhunderts, diese Produktivkraft im Sinne der Nachhaltigkeit zu nutzen und einzusetzen. Das heißt konkret „Wissenschaft und Technologie“ für einen Prozeß zu nutzen, der eine Optimierung der folgenden Ziele der Nachhaltigkeit gleichzeitig im Sinne von Win-Win-Win-Entwicklungen möglich macht:

- Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und Schonung der Naturressourcen
- Verbesserung der Lebensqualität und Sicherung von wirtschaftlicher Entwicklung und Beschäftigung
- Sicherung von sozialer Gerechtigkeit und Chancengleichheit
- Wahrung und Förderung der kulturellen Eigenentwicklung und Vielfalt von Gruppen und Lebensgemeinschaften
- Förderung menschendienlicher Technologien und Verhinderung superriskanter Techniken und irreversibler Umfeldzerstörungen
- Schaffung geeigneter demokratischer Strukturen und Institutionen für „good governance“.

Wir zeigen mit unseren Methoden des „Roadmapping“ und des „Sustainable Value“, daß das für Unternehmen in den unterschiedlichsten Wirtschaftsbranchen möglich ist. Als vorrangiges Nachhaltigkeitskonzept sehe ich ein integratives Vorgehen im Sinne von Effizienz- und Konsistenz- und Suffizienzstrategien in Verbindung mit einem hohen Stellenwert von Selbstorganisation, Selbstverantwortung und partizipativem Handeln."



Dr. Wilhelm Friedrich Boyens

Senior Advisor - Egon Zehnder International GmbH

Zur Nachhaltigkeit der Unternehmensführung gehört eine selbstkritische Bestandsaufnahme

"Zur Nachhaltigkeit der Unternehmensführung gehört nicht zuletzt eine selbstkritische Bestandsaufnahme der eigenen Marktposition unter Einbeziehung aller relevanten internen und externen Parameter. Die daraus resultierenden Konsequenzen müssen überzeugend kommuniziert werden. Nur dadurch erlangt eine Unternehmensführung das erforderliche Maß an Stabilität und Unabhängigkeit. Hektik und Aktionismus sind allemal Feinde einer konsistenten Unternehmensführung."



Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger

Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft

Klimaschutz, Erhaltung der Umwelt und sparsamer Umgang mit Rohstoffen und Energie

"Klimaschutz, Erhaltung der Umwelt und sparsamer Umgang mit Rohstoffen und Energie stehen bei Fraunhofer auf der Agenda ganz vorn. Wir betrachten diese miteinander verschränkten Themen ganzheitlich und erweitern sie um den Faktor Wohlbefinden der Menschen. Das wäre dann Nachhaltigkeit im weitesten Sinne: Die technische Gestaltung der Welt so zu planen, dass Gesundheit von Mensch und Natur auch in Zukunft erhalten bleiben. Dazu müssen wir den gesamten Lebensweg von Produkten untersuchen und alle negativen Auswirkungen vermeiden oder zumindest minimieren. Im nächsten Jahrzehnt wird ein Umbruch bei Energieverbrauch, -umwandlung, -speicherung und -verteilung stattfinden. Untersuchungen und erste Ergebnisse zeigen, dass beim Energieverbrauch aber auch beim Einsatz von Rohstoffen große Einsparpotentiale erschlossen werden können - im Gebäudebereich, der industriellen Produktion und im Verkehr. An neuen, nachhaltigen Antriebstechnologien führt wegen begrenzter Rohölreserven und Klimawandel mittel- und langfristig kein Weg vorbei. Deutschland kann ein Leitmarkt für Elektromobilität werden. Die Fraunhofer-Institute arbeiten nicht nur in zahlreichen Forschungsprojekten zum Thema Nachhaltigkeit mit, sondern demonstrieren dies auch selbst in Pilotprojekten - sei es in energieeffizienten Gebäuden oder Modell-Fabriken."



Prof. Dr. Ulrich Lehner

Mitglied des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co.
KGaA

Alle müssen dazu beitragen!

"Nachhaltigkeit betrifft im Kern die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Produkte, Technologien und Dienstleistungen sind der zentrale Wertbeitrag eines Unternehmens für die Gesellschaft. Entscheidend ist dabei, entlang der gesamten Wertschöpfungskette verantwortlich zu handeln. Es ist zunächst

entscheidend, wie sich ein Unternehmen bei der Erzielung von Gewinn verhält und ob hier verantwortliches Handeln deutlich wird. Das gilt für die gesamte Prozesskette. Nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortliches Wirtschaften endet aber nicht bei den Unternehmen. Alle müssen dazu beitragen."



Dariusz Radtke

Geschäftsführender Gesellschafter des
Beratungsunternehmens re + emergence
und Gründer des FORUM46

Nachhaltigkeit = Interdisziplinäre Neugier + kreative Exzellenz + gesellschaftliche Verantwortung

"Es wird darauf ankommen, wie wir eine neue Qualität des Miteinanders zukunftsorientiert gestalten wollen. Das bedeutet vor allem, dass wir uns darüber im Klaren sind, was nachhaltig führen und handeln bedeutet?"

Moderne und nachhaltige Führung heisst für mich, reflektiert und mutig sowohl jenseits des Mainstreams, als auch aus tiefer Überzeugung zu handeln und die eigenen Unzulänglichkeiten zuzulassen. Denn nur wer sich selbst und seine kleine Welt erkennen, schätzen und verwandeln lernt, wird auch die grossen Dinge meistern.

Was wir brauchen ist keine lineare Strategie des „Weiter so“ sondern eine Ethik des bewussten Umgangs mit der Erweiterung unserer zwischenräumlichen Realität. Gefragt sind Haltung, der Mut zum Risiko, zur Kurskorrektur oder gar zum Wechsel, Einsicht und Vision, Perspektivwechsel, Neugier und Leidenschaft und nicht zuletzt eine Kultur, die all das möglich werden lässt."

Deshalb fühle ich mich der interdisziplinären Neugier und kreativen Exzellenz in gesellschaftlicher Verantwortung und dem Satz von Heinz von Foerster verpflichtet: Worauf es ankommt ist, dass ethische Fragen nicht zurückgelehnt im Lehnstuhl besprochen werden können; sie ergeben sich in einer konkreten Situation, sie sind nicht abgehoben und losgelöst debattierbar.



Andrea Klepsch

Geschäftsführende Gesellschafterin, modem conclusa public relations gmbh

Mutige Kommunikation und Evolution des Wachstums

"Zwei Aspekte erscheinen mir bei der gesellschaftlichen Transformation, für die die aktuelle Krisenzeit (Finanz-, Klima-, Bevölkerungs-, Biodiversitäts-, Hungerkrise, etc. – in einem Wort Human-Kulturkrise) ein wunderbarer Steigbügel ist, besonders relevant:

1. Eine mutige Kommunikation. Das heißt, dass wir als Unternehmer mit unseren Taten Vorbilder sind. Das heißt aber auch, dass wir mutig kund tun, wo wir angesichts der vielen Herausforderungen nicht weiter wissen, wo wir selbst echte Veränderung vielleicht noch gar nicht wirklich wollen. Denn in der Tiefe unseres Herzens wissen wir alle, dass es eine radikale kulturelle Veränderung braucht – aber wir wissen nicht wirklich was entstehen könnte, wenn wir vertraute Verhaltensweisen aufgeben. Zum Beispiel die Wachstumsfixierung in der Unternehmensführung, im Konsum, in der Leistungsorientierung, etc. Womit wir auch schon beim

2. Stellhebel wären. Die tägliche Auseinandersetzung mit dem menschlichen Maß. Wir sind Teil der Evolution. Also entwickeln wir uns weiter und streben nach mehr. Doch nach welchem Mehr wollen wir in dieser Transformationszeit wirklich streben?

Als auf Nachhaltigkeit spezialisierte Kommunikationsberaterin und Inhaberin der der modem conclusa public relations gmbh betrifft mich das Ringen um eine mutige Kommunikation und um das Suchen nach Entwicklungs-Pfaden besonders. Eine Möglichkeit hier immer wieder neu eine Position zu finden, ist die von uns mit organisierte Intensiv-Konferenz „ARENA für NACHHALTIGKEIT“, die vom 15.-17. April 2010 zum 3. Mal im Bio-Seehotel Zeulenroda stattfinden wird."



Dr. Jobst-Hubertus Bauer
Rechtsanwalt und Partner bei Gleiss Lutz

Managervergütung muss Nachhaltigkeit fördern!

"Die Vergütungsstruktur vieler Unternehmen ändert sich. Besonders Vorständen und Geschäftsführern werden verstärkt Anreize gesetzt, die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens zu fördern. Nicht der kurzfristige und damit kurzsichtige Erfolg, sondern das langfristige Unternehmenswohl soll belohnt werden. Das wurde bisher nicht überall konsequent umgesetzt. Nicht zuletzt die Finanzkrise hat den Gesetzgeber bewogen, solche Grundsätze für die Vergütung von Vorständen börsennotierter Aktiengesellschaften festzuschreiben. Seither sehe ich in meiner Beratungspraxis den Gedanken der Nachhaltigkeit im Vordringen. Immer mehr Unternehmen, nicht nur börsennotierte, entwickeln neue Vergütungsmodelle, die auf Nachhaltigkeit setzen. Wir erleben den Beginn einer neuen Vergütungskultur."



Dr. Manfred Wittenstein
Vorstandsvorsitzender der WITTENSTEIN AG

Erhalt der Lebensgrundlage künftiger Generationen!

"Wir beteiligen uns aktiv am fortwährenden Prozess der technologischen und gesellschaftlichen Veränderung. Der Schlüssel unseres gemeinsamen Handelns bleibt immer der Mensch. Wir orientieren uns am Erhalt der Lebensgrundlage künftiger Generationen."



Klaus P. von Schoenebeck

Geschäftsführender Gesellschafter der IEXRIM GmbH Institut für Executive Risk Prevention, Planegg bei München

Das negative Risikopotenzial beruht auf menschlichen Unzulänglichkeiten!

"Nicht länger ein Tabu: die typisch menschlichen Schwächen von Führungskräften als Risikolücke im Sicherheitssystem von Unternehmen. Das (positive) Leistungspotenzial wird regelmäßig eingeschätzt und beurteilt, das (negative) Risikopotenzial dagegen kaum. Executive Risk Prevention schließt diese Sicherheitslücke und leistet einen Beitrag zu Operationalisierung der Wirtschaftsethik. Dienstliches und privates Fehlverhalten von exponierten Führungskräften ist stets schlagzeilenträchtig. Meist beruht es auf den ganz normalen menschlichen Unzulänglichkeiten, und Fehlhaltungen, die jeder kennt, mit denen ein jeder hin und wieder zu kämpfen hat, wie z.B. Angst, Maßlosigkeit, Misstrauen, Eitelkeit, um nur einige zu nennen. Diese inneren Haltungen werden regelmäßig verdrängt und tabuisiert, obwohl sie mit Abstand die häufigsten und stärksten Risikofaktoren bilden für Fehlentscheidungen, unsensible Verhaltens- und Führungsfehler, bewusste und fahrlässige Rechtsverletzungen, übrigens auch im privaten Bereich. Wer sich mit seinen persönlichkeitsimmanenten Fehlhaltungen bewusst befasst, reduziert das Schadenspotenzial für sich selbst und sein Unternehmen enorm und gewinnt einen erheblichen Wettbewerbsvorteil im Streben nach Leistung, Erfolg und persönliche Anerkennung.

Und: in der Wertediskussion wird eine solche Persönlichkeit jederzeit positiv bestehen können."



Peter Knoblich

Managing Partner, SAM Headhunting Baden-Württemberg GmbH & Co. KG

Motivation als zentraler Erfolgsfaktor!

„Als geschäftsführende Partner einer internationalen Personalberatung sind wir im täglichen Austausch mit den unterschiedlichsten Menschen. Wir erleben deren Motivationen und Neigungen als einen zentralen Erfolgsfaktor für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen. Mit unserem Beratungsangebot und der Beteiligung am CSR-Forum möchten wir Menschen und Unternehmen unterstützen, die das Thema Nachhaltige Unternehmensführung gestalten und verantworten, um alle Beteiligten erfolgreicher zu machen.“



Dr. Achim Georg Deja

Geschäftsführender Gesellschafter TIMA GmbH, UNGC Mitglied, Signatory UNGC Caring for Climate

Nachhaltigkeit bündelt alle Risiken der zukünftigen Generationen!

"Ich möchte als TIMA GC Dienstleister für Transitionen in Unternehmen nach UNGC Prinzipien eine Definition und unsere Erfahrung beitragen.

Der Begriff Nachhaltigkeit wurde von der UN im Brundtland-Report (1987) definiert: Wir im TIMA Transitions Team verstehen den UN Global Compact als Fähigkeit im Unternehmen die Nachhaltigkeit messbar umzusetzen und mehr Prozessverantwortung für uns und unsere Kunden zu übernehmen, (E) - Klimaverantwortung, (S) - Sozialverantwortung und (G) Steuerungsverantwortung. Sie gehen einher mit den Forderungen an uns selbst nach mehr Risikobewußtsein. Sie entsprechen auch den steigenden Ungewissheiten im globalisierten Handels-, Fertigungs- und Investmentsgebahren zahlreicher neuer Teilnehmerstaaten an der Industrialisierung.

„Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“

Die Kommission versteht darunter eine Entwicklung, *„die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“* Nachhaltigkeit bündelt danach alle diejenigen messbaren Einflüsse auf Prozesse in Unternehmen, die kommenden Generationen zusätzliche Risiken durch direkte oder indirekte Lasten und Schäden zum Nachteil Ihrer Chancen auf bessere Verhältnisse auferlegen.

Heute sind die rasanten Veränderungen von staatlichen Strukturen, gesellschaftlichen Aufbauleistungen, finanzwirtschaftlichen Kontrollen, effizienten unternehmerischen CO2 freien, neutralen oder armen Wertschöpfungsketten mit transparenter Steuerung und angemessenen arbeitsrechtlichen Bedingungen unsere wichtigsten Aufgaben mit internationalen Lösungen und Instrumenten."



Prof. Dr. Ulrike Detmers

Mitglied der Geschäftsführung und Gesellschafterin der Mestemacher-Gruppe

Männeremanzipation und starke Frauen!

"Männeremanzipation, starke Frauen im Management, starke Väter in der Familie und starke Kinder fördern mit nachhaltigen Effekten Deutschlands Wettbewerbskraft im internationalen Wettbewerb."



Dr. Michael Rogowski

Vorsitzender, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses des Hauses Voith, Heidenheim

Nachhaltigkeit, als Dienst an unserer Gesellschaft

"Nachhaltigkeit, als Dienst an unserer Gesellschaft, gehört genau so in das Zentrum unternehmerischen Wirkens wie der Dienst an den Kunden und die Pflege der Mitarbeiter- und Eigentümerbeziehungen. Nachhaltigkeit ist vorrangiges Auswahlkriterium für alle Forschungs- und Entwicklungsprojekte bei der Voith AG."



Claus-Peter Hutter

Leiter der Akademie für Natur- und Umweltschutz Baden-Württemberg

Weiterbildungsangebote im Bereich nachhaltige Unternehmensführung gut besucht!

„Es ist sehr erfreulich, dass die Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten im Bereich nachhaltiger Unternehmensführung stetig steigt. All unsere Seminare zu betrieblicher Umweltvorsorge, CSR (Corporate Social Responsibility) und Nachhaltigkeit waren 2009 trotz Wirtschafts- und Finanzkrise gut besucht. Dass das Thema Nachhaltigkeit nun auch Einzug in Unternehmen findet, war längst überfällig. Nur wenn alle gesellschaftlichen Bereiche zusammenarbeiten gelingt es uns, die Herausforderung einer nachhaltigen Entwicklung umzusetzen. Mit dem breiten Bildungsangebot der Umweltakademie setzen wir genau hier an, vernetzen, bringen Partner zusammen und sensibilisieren Entscheidungsträger für das Thema Nachhaltigkeit.“



Dr. Thomas Weber

Vorstandsmitglied der Daimler AG

Nachhaltigkeit muss ein grundlegendes Prinzip unternehmerischer Tätigkeit sein!

"Als weltweit agierendes Unternehmen sind wir uns bewusst, dass unsere Aktivitäten Auswirkungen auf unser Umfeld haben – auf Mitarbeiter, deren Familien, auf Kommunen, auf die Politik, Aktionäre und unsere Geschäftspartner. Gegenüber diesen Anspruchsgruppen gilt es verantwortlich zu handeln. Deshalb richten wir unser CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement bei Daimler nicht nur auf eine Teildisziplin aus, sondern auf die gesamte Wertschöpfungskette. So ist Nachhaltigkeit fester Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Wir sind davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit ein grundlegendes Prinzip unternehmerischer Tätigkeit sein muss. Unser Ziel ist daher klar definiert: Wir bei Daimler wollen und werden zu den führenden Automobilunternehmen in Sachen Nachhaltigkeit gehören."



Dr. Heinz-Jürgen Bertram
Vorstandsvorsitzender der Symrise AG

Viele Fakten sind messbar!

"Wenn es um die Nachhaltigkeit eines Unternehmens geht, ist die Konzentration auf das Detail ebenso unerlässlich wie der Blick auf das große Ganze. Was daher im vergangenen Jahr mit unserem Report A CLOSER LOOK begann, schreiben wir jetzt mit A WIDER PERSPECTIVE konsequent fort. Der Titel weist nicht nur darauf hin, dass wir unser Nachhaltigkeitsaudit des Vorjahres auf die vier Regionen unserer Geschäftstätigkeit ausgedehnt haben. "A wider perspective" ist auch unser Anspruch an ein zukunftsfähiges Verständnis der Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen: Unser Fokus soll sich ständig ausweiten – örtlich gesehen von Standort zu Standort und rund um den Globus. Strukturell verstanden hinein in die internen Prozesse und Abläufe unseres Unternehmens, ökonomisch gedacht von der Symrise Produktinnovation bis hin zur Entscheidung des Konsumenten für ein Endprodukt. Nachhaltigkeit ist ein System, das als Ganzes gesehen werden muss. Es ist ebenso komplex wie ein Ökosystem in der Natur: Alle Elemente bestehen in Abhängigkeit voneinander, und nur das intelligente Miteinander sorgt dafür, dass dieses System erfolgreich – das heißt: überlebensfähig – ist.

Der Klimawandel, die Reduzierung des Wasserverbrauchs und die generelle Schonung von Ressourcen sind entscheidende Elemente im komplexen Gefüge der nachhaltigen Unternehmensführung. Viele Fakten sind messbar – dazu gehören der Carbon Footprint und die Abwassermenge. Aber auch extrem dynamische Aspekte wie die Schwankungen eines globalen Marktes und die emotionalen Wünsche der Verbraucher wirken mit. Die Wünsche und Entscheidungen des Konsumenten bestimmen letztlich den Erfolg eines Unternehmens und damit dessen Überlebensfähigkeit – also unsere eigene.

Unter diesem Aspekt sind Maßnahmen zur nachhaltigen Unternehmensführung unverzichtbar, denn sie sichern die Zukunft eines Unternehmens und all seiner Mitarbeiter."



Berthold Huber

Erster Vorsitzender der IG Metall

Eine nachhaltige Unternehmensführung berücksichtigt die Interessen der ArbeitnehmerInnen

"Nachhaltigkeit ist eine gemeinsame Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Ein Bestandteil der Nachhaltigkeitsdiskussion ist Corporate Social Responsibility (CSR). Für uns bedeutet CSR, eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen von Arbeitnehmern und des Umwelt- und Verbraucherschutzes voranzutreiben. Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat gezeigt, dass die einseitige Ausrichtung am Shareholder Value und der kurzfristigen Rendite in eine Sackgasse führt. Daraus müssen Lehren gezogen werden.

Dazu gehört vor allem, dass Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft nicht alleine definieren dürfen. Das deutsche Mitbestimmungsmodell bindet betriebliche und gewerkschaftliche Arbeitnehmervertreter in die Ausgestaltung von Unternehmensstrategien ein. Daran wollen wir festhalten und die zugrunde liegenden Rahmenbedingungen sinnvoll erweitern. Beispielsweise fordern wir eine gesetzliche Änderung des Aktienrechts, um Vorstand und Aufsichtsrat nicht nur dem „Wohl des Unternehmens“ zu verpflichten, sondern auch dem Wohl der ArbeitnehmerInnen und der Allgemeinheit. Wir wollen einen Ordnungsrahmen, der wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele gleichstellt.

Als Präsident des Internationalen Metallgewerkschaftsbundes (IMB), der 25 Millionen Arbeitnehmer in 100 Ländern vertritt, liegt mir eine Sache besonders am Herzen: Nachhaltigkeits- und CSR-Strategien müssen soziale und ökologische Mindeststandards auch über die Ländergrenzen hinweg definieren. Während des Jahres 2008 wurden weltweit mindestens 76 aktive Gewerkschaftsmitglieder aufgrund ihres Einsatzes für die Arbeitnehmerrechte getötet. Viele andere wurden tödlich angegriffen oder von Unternehmen und Behörden schikaniert, eingeschüchtert und verhaftet. Man käme schon einen gehörigen Schritt voran, wenn die relevanten ILO-Übereinkommen und die einschlägigen Rechtsvorschriften von allen Unternehmen, an allen Standorten und entlang der Lieferkette eingehalten würden.

Aus unserer Sicht wird sich an den arbeitnehmerfreundlichen Arbeits- und Mitbestimmungsstrukturen entscheiden, ob sich die Nachhaltigkeits- und CSR-Diskussion zu einem zeitgemäßen Element der Sozialen Marktwirtschaft entwickeln kann, mit dem die Entwicklung von Unternehmen unter Berücksichtigung der drei Säulen Ökonomie, Soziales und Ökologie vorangetrieben werden kann."



Manfred Maus

Ehemaliger Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender der OBI-Organisation

Nachhaltig handeln

"Nachhaltig handeln heißt, der nächsten Generation den Lebensraum nicht verbauen, die Ressourcen nicht erschöpfen, das Klima nicht erwärmen, die Artenvielfalt erhalten. Wer wirtschaftlich und politisch Verantwortung trägt, muss mit auf die Umsetzung einwirken."



Dr. h.c. Teddy Bär

Symbolfigur der Initiative Verantwortung tragen

Bärendienst für Verantwortung!

Was habe ich, ein 60 cm großer Teddy, den es nur einmal auf dieser Welt gibt, mit Verantwortung zu tun? - Die Antwort wird durch mich greifbar und anschaulich. Ich erzähle den Menschen etwas über sie selbst und bin Teil ihrer eigenen Identität und Geschichte. Und ich erinnere sie daran, schonend mit den Dingen umzugehen. Deshalb trage ich auch einen lindgrünen Wollfilzschal mit der dunkelbraunen Stickung »Verantwortung tragen«. Gemeint ist die aktive Verantwortung für andere und für die eigene Lebensgestaltung und nicht, in die Verantwortung »gezogen« werden. Ich bin der Hauptträger der weltweiten und unabhängigen Initiative »Verantwortung tragen«, die es seit Oktober 2008 gibt: Menschen auf der ganzen Welt – Prominente, Manager, Künstler, Medienvertreter, Kulturschaffende, Mitarbeiter und Geschäftsführer von NGOs, Sportler, Geistliche und Wissenschaftler – beantworten die Frage, was »Verantwortung tragen« für sie bedeutet und zeigen sich meinen kleinen Verwandten, wertvollen Sammler-Miniaturteddys (<http://www.verantwortungstragen.net/>). Ich bin zugleich ein Nachhaltigkeitsbär, denn ich wurde aus ihren Restmaterialien gefertigt, bestehe aus hochwertigem Mohair und wurde in Deutschland geboren. Die Hermann Teddy GmbH in Hirschaid bei Bamberg machte mich zu dem, der ich bin. Ich habe eine 5-fache Gliederung und eine handgestrickte Schnauze. Schal und Pfoten sind aus hochwertigem Wollfilz. Wer mich erwirbt - ob Einzelperson, Unternehmen oder Institution - trägt eine besondere Verantwortung: Es wird der erste kleine Grundstein für die Stiftung „Verantwortung gelegt“ gelegt, die sich Mikroförderprojekten im Nachhaltigkeitsbereich widmen soll. Der Grundpreis der Versteigerung liegt bei 500 Euro. Die Gebote sollten bis spätestens 18.12.2009 schriftlich an die folgend genannte Mailanschrift gesandt werden: drhildebrandt.alexandra590@googlemail.com



Prof. Dr. Rainer Souren

TU Ilmenau, Vorsitzender der Wissenschaftlichen Kommission
Nachhaltigkeitsmanagement im Verband der Hochschullehrer
für BWL e.V.

Universitäre Bildung muss mehr als bloße Ausbildung sein!

"Universitäre Bildung muss mehr als bloße Ausbildung sein. Deshalb ist es die Pflicht der Hochschulen, zukünftige Führungskräfte ganzheitlich zu formen und ihnen ein Wertesystem zu vermitteln, das ein nachhaltiges, ethisches Handeln bedingt. Erst wenn Managern klar wird, dass kurzfristige Gewinnmaximierung oder die bloße Ausrichtung auf den Shareholder Value keine geeigneten Ziele sind, können wir einen Wertewandel in den Unternehmen erwarten. Ich bin der festen Überzeugung, dass Unternehmen dann in einer (öko-)sozialen Marktwirtschaft nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg auch im Einklang mit ökologischen und sozialen Belangen realisieren können."



Peter Buchenau

Vorstand im Deutschen Managerverband e.V. und Geschäftsführer der International Manager Association in der Schweiz sowie Geschäftsführer der The Right Way GmbH, Würzburg

Nicht nur die nackten Zahlen im Blick haben

"Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung bedeutet vor allem die Rückbesinnung auf Werte. Laut einer Studie der "Wertekommission - Initiative für Werte Bewusste Führung e. V." in Zusammenarbeit mit dem "Deutscher Managerverband e. V." ist es heute so, dass Vertrauen und Ehrlichkeit für jüngere Führungskräfte in Deutschland immer wichtiger werden. Zugleich beklagt die Mehrheit von ihnen ein großes Defizit an wertorientierter Führung durch das Top-Management und eine mangelhafte Umsetzung der formal vorhandenen Wertesysteme.

Wir merken, dass besonders in schwierigen Zeiten das bewusste Vorleben von Werten wie Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit für die Mitarbeiter entscheidend ist und entsprechende Coachings und Beratungen verstärkt nachgefragt werden. Gerade jetzt ist die Rückbesinnung auf nachhaltige Werte für Manager unverzichtbar, denn nur, wer an der Unternehmensspitze Integrität, Verantwortungsbereitschaft und Engagement glaubwürdig verwirklicht, kann den dringend nötigen Stimmungswandel hin zu mehr Optimismus und Vertrauen schaffen. Auch Unternehmensberatungen dürfen nicht nur die nackten Zahlen im Blick haben, sondern müssen zukünftig auch psychologische Faktoren berücksichtigen. Denn eine gute Führung trägt entscheidend zur Mitarbeitermotivation und zum Betriebsklima bei und zahlt damit nachhaltig auf das Betriebsergebnis ein.

Deshalb engagiere ich mich als Mitglied der Wertekommission und arbeite ich als Leiter der Professional Expert Group „Ethik, Werte & Nachhaltigkeit“ in der German Speakers Association (GSA) daran mit, durch aktives Vorleben traditioneller Werte die Motivation der Mitarbeiter und Kunden zu erhöhen. Diese Grundsätze vertritt auch die International Manager Association für die ich aktiv die Ländervertretung in der Schweiz übernommen habe.

In meiner täglichen Arbeit vermittele ich und mein gesamtes Team unseren Kunden Nachhaltigkeit mit der Performer-Methode ©, die zu mehr Leistung ohne Energieverlust und zu einer gesünderen Life-Work-Balance anleitet.“



Fritz Lietsch

Geschäftsführer des ALTOP-Verlags,
Herausgeber von ECO-World und forum Nachhaltig
Wirtschaften

Als Unternehmer können wir für Nachhaltigkeit begeistern und bewegen!

"In unserer Gesellschaft können Unternehmer mit ihrem unternehmerischen Denken und Handeln sehr viel bewegen. Deswegen sollten sie auch wesentlich mehr Verantwortung übernehmen: Sie sind es, die mit ihrem Innovationsgeist und ihrem Tatendrang aktiv die Zukunft gestalten. Von Ihren Prioritäten und Werten wird die Entwicklung unserer Gesellschaft sehr stark beeinflusst. Deshalb rufe ich die Unternehmer auf, sinnstiftend zu handeln, "Gute Geschäfte" zu machen und durch Kooperation und Dialog der Allgemeinheit und unserem Planeten zu dienen.

Seit 25 Jahren trägt der ALTOP-Verlag zu Umweltschutz, Gerechtigkeit und nachhaltiger Zukunftsgestaltung bei. Unser grünes Branchenbuch ECO-World präsentiert und fördert umweltfreundliche Produkte und innovative Dienstleistungen. Mit dem Entscheider-Magazin forum Nachhaltig Wirtschaften haben wir eine Plattform geschaffen, auf der Wirtschaft, Politik und NGOs konstruktiv ihre Lösungsansätze für ein verantwortungsbewusstes Handeln vorstellen.

Als Unternehmer können wir begeistern und bewegen – für eine nachhaltig gestaltete Zukunft."



Prof. Dr. Dr. Alexander Brink

Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik (Universität Bayreuth) und
Professor für Corporate Governance & Philosophy (Private Universität Witten/Herdecke)

Nachhaltigkeit beginnt an den Universitäten!

„Die Einheit von Forschung und Lehre trifft auch für das Thema Nachhaltigkeit zu. Durch die Auseinandersetzung mit der philosophischen Ethik gewinnen wir in der Forschung Erkenntnisse für den Erfolg und die Legitimität von Unternehmen. Normative Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre sollen ein verkürzt ökonomisches Denken ablösen. Dazu muss die Theorie der Unternehmung auf den Prüfstand gestellt werden: Es geht um vertragstheoretische und ökonomische Lösungen, die Raum für Vertrauen, Respekt und Freiheit lassen. In der Lehre setze ich mich als Ökonom und Philosoph für eine theoretisch fundierte und praxisorientierte akademische Ausbildung ein, denn Nachhaltigkeit setzt aufgeklärte und mündige Wirtschaftsakteure voraus. Im deutschlandweit einzigartigen Studiengang "Philosophy & Economics" bilden wir zukünftige Verantwortungsträger für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft aus. Viele der Studierenden unseres Bachelor-, Master- und Promotionsprogramms leben das Thema Nachhaltigkeit bereits in zahlreichen studentischen Initiativen und organisieren Konferenzen wie die Bayreuther Dialoge. Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik (Universität Bayreuth) und Professor für Corporate Governance & Philosophy (Private Universität Witten/Herdecke), Unternehmensberater im Global Management Consulting Network (gmcn) und Herausgeber der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik.“



Dr. Dirk R. Notheis

Vorsitzender des Vorstands Morgan Stanley Bank AG

Nachhaltigkeit sollte essentielle Grundlage des Bankgeschäfts sein!

"Nachhaltigkeit sollte essentielle Grundlage des Bankgeschäfts sein, da die Dienstleistungen die wir erbringen, vor allem auf Vertrauen basieren und Vertrauen Nachhaltigkeit voraussetzt. Wer den schnellen Vorteil sucht und nicht die langfristige (Vertrauens-)Beziehung zum Kunden in den Mittelpunkt seines Handelns stellt, dessen Erfolg wird, wie der einer Sternschnuppe, nur von kurzer Dauer sein. Gerade und vor allem die Finanzkrise hat uns gezeigt, dass Nachhaltigkeit letztendlich das Primat der Finanzbranche sein muss."



Karl-Theodor zu Guttenberg

Ehem. Bundesminister

Unternehmen muss Luft zum atmen bleiben!

"Ich trete für ein Nachhaltigkeitskonzept ein, das die drei Säulen Wirtschaftlichkeit, soziale Sicherung und Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen im Rahmen eines Marktwirtschaftlichen Ansatzes gleichberechtigt nebeneinander stellt. In der sozialen Marktwirtschaft bedingen sich eine nachhaltige Wirtschaftspolitik und eine nachhaltige Unternehmensführung gegenseitig. Der Staat hat die Spielregeln so zu setzen, dass der langfristige Erfolg erstrebenswerter ist als kurzfristige Effekte. Damit Unternehmen im Sinne der Nachhaltigkeit Verantwortung für unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem entfalten können, muss ihnen Luft zum atmen bleiben. Verantwortung setzt also stets ein großes Maß an unternehmerischer Freiheit voraus. Denn eine vorausschauende Wirtschaftspolitik vertraut auf die Leistungsfähigkeit und Kreativität der Menschen, auf ihre Ideen und Talente, die unsere Wirtschaft am Laufen halten. In der aktuellen Wirtschaftskrise müssen wir nach Lösungswegen suchen, die im Sinne der Nachhaltigkeit gestaltet sind - denn diese liefern gleichzeitig auch eine Präventionsstrategie für die Zukunft."



Prof. Dr. Joachim Kohlhof

Leiter des Collegs für Wirtschafts- Unternehmens- und
Führungsethik in Mehren / Eifel

Jeder versteht genau das unter Nachhaltigkeit, was seiner Meinung nach darunter zu subsumieren ist!

"In meinem neuen Buch "Höre Deutschland, Deine Kinder", das eine zeitkritische Analyse über den ethisch-moralischen Zustand von Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland widerspiegelt, habe ich auch das Thema "Nachhaltigkeit" erfasst. Ich bin bedauerlicherweise zu der Erkenntnis gekommen, dass viele Meinungsträger und -macher genau das unter Nachhaltigkeit verstehen wollen, was ihrer Meinung nach darunter zu subsumieren ist. Der Politiker versteht etwas anderes als der Ökonom, der Ethiker etwas anderes als der Mediziner usw. Die Inhalte der "nachhaltigen" Nachhaltigkeit weichen erheblich voneinander ab, so dass keine klare Definition existiert, was eigentlich die Benutzer des Wortes Nachhaltigkeit eigentlich genau meinen.

Ich bleibe bei der Forderung nach einer ethischen Ausrichtung der Wirtschaft und der Unternehmen, die die allgemein verbreitete Ansicht über nachhaltige Unternehmens- und Wirtschaftsführung einschließt. Diese Ansicht fußt auf den vom Ethikcolleg entwickelten Ethikstandards und sind eindeutig definiert und relativ unumstößlich. Insofern ist die von mir praktizierte ethische Komponente, neben der sozialen und fachlichen Kompetenz unternehmerischer Führung die dritte Kraft, die zu einer ethisch fundierten "Nachhaltigkeit" die entsprechenden Voraussetzungen schafft. Es geht im Wirtschaftsleben nicht allein um das Warum, das lernt jeder BWL-Student. Es geht um das Wie und das Wozu. Und das wird bedauerlicherweise nicht als Gegenstand der Wirtschaftslehre behandelt."



André Krause
Chief Financial Officer (CFO)
Sunrise

Mit Offenheit zu nachhaltigem Erfolg!

"Kommunikation ist nicht nur unser Geschäft, sondern gleichzeitig der Schlüssel zu unserem Erfolg. Wir pflegen beständig den Dialog mit unseren Anspruchsgruppen. Damit wir erfahren, was Mitarbeiter, Kunden und Gesellschaft von einem Unternehmen wie O2 erwarten, gehen wir aktiv auf die Menschen zu. Onlinediskussionen und Stakeholder-Umfragen helfen uns, innovative Produkte und Dienste zu entwickeln, die dazu beitragen, Umwelt und Klima zu schonen und möglichst vielen Menschen den Zugang zu mobiler Telekommunikation zu ermöglichen.

Im Rahmen unseres Engagements ist digitale Integration eines der Kernthemen. Dabei setzen wir uns vor allem für Kinder und Jugendliche ein, die wir für Risiken und Chancen neuer Medien sensibilisieren wollen. Hierbei kooperieren wir seit vielen Jahren mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, die sich auf die Vermittlung von Medienkompetenz spezialisiert haben.

Kooperation und Dialog verstehen wir bei O2 als Ausdruck gelebter Verantwortung und zugleich als Investition in die eigene Zukunftsfähigkeit. Denn nur wenn Unternehmensverantwortung so verankert wird, dass sie als Treiber unternehmerischer Wertschöpfung wirkt, kann der Dreiklang zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem nachhaltige Wirkung entfalten."



Dr. Dominik H. Enste

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Langfristig lohnen sich Wertemanagement und CSR für Unternehmen!

"Langfristig lohnen sich Wertemanagement und Corporate Social Responsibility (CSR) für Unternehmen. Unternehmen, die auf nachhaltige Gewinnerzielung setzen (z.B. Familienbetriebe), sind im Durchschnitt erfolgreicher. Denn Wertemanagement sorgt dafür, dass moralische Risiken beherrschbar werden und Imageschäden (z.B. bei Bekanntwerden von Korruption, Kinderarbeit oder Lustreisen für Betriebsräte) vermieden werden können. CSR schafft ein positives Unternehmensbild, fördert die Motivation der Mitarbeiter und signalisiert Anteilseignern und Lieferanten, dass eine nachhaltige und langfristige Gewinnoptimierung angestrebt wird, die auf eine längerfristige Geschäftsbeziehung zielt (Stamm- versus Laufkundschaft). Voraussetzung für den Erfolg von wirtschaftsethischen Maßnahmen ist, dass diese systematisch in die strategische Unternehmensführung und das Management integriert sind. Reine PR-Aktionen oder das bloße Lippenbekenntnis zu einer besonderen Unternehmenskultur wirken hingegen kontraproduktiv. Sie wecken Erwartungen, welche enttäuscht werden. Der Markt belohnt langfristig Moral.

Ergänzend ist jeder Einzelne gefordert, sein Handeln an der Goldenen Regeln auszurichten. Im Wettbewerb ist diese Haltung Erschütterungen ausgesetzt. Aber bei einer weiten Definition von Nutzen (z.B. einschließlich Reputation, Lebenszufriedenheit und den Interessen nahestehender Menschen), wird der kurzfristige Gewinn weniger attraktiv und der langfristige Nutzen gewinnt an Wert. Ein guter Ruf lässt sich nicht mit Geld wiederherstellen und ist wertvoller als Gold."



Dr. Walter Rogg

Geschäftsführer Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH

Langfristige Strategien für drängende Fragen!

„Als regionale Wirtschaftsförderung stehen wir in der Verantwortung gegenüber den Unternehmen der Region Stuttgart. Die Interessen unserer Unternehmen mit den öffentlichen Aufgaben und den gesellschaftlichen Anforderungen zu vereinbaren, ist unser Ziel. Dieser, insbesondere in den gegenwärtig schwierigen Zeiten einer Wirtschaftskrise, herausfordernden Aufgabe stellen wir uns mit allem Engagement. Die Nachhaltigkeit unseres ökonomischen Handelns versuchen wir durch langfristig angelegte Strategien als Antworten auf die drängendsten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Fragen zu erreichen. Dies spiegelt sich in der Auswahl unserer Projekte wieder. So sind wir u.a. erst in diesem Jahr als Modellregion Elektromobilität ausgezeichnet worden, engagieren uns für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, fördern den Aufbau eines regionalen Netzwerks der Gesundheitswirtschaft und setzen uns im Rahmen der Europäischen Metropolregion Stuttgart für die nachfrageorientierte Optimierung von Bildungs-, Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten ein.“



Dr. Helmut Baur

Vorstandsvorsitzender der Binder Optik AG und Vorstand im Bundesverband Mittelständische Wirtschaft Berlin

Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand

"Für ein mittelständisches Familienunternehmen, das im Blickpunkt der Öffentlichkeit steht, ist es absolute Pflicht eine nachhaltige Unternehmensführung zu praktizieren und diese auch nach außen zu dokumentieren. Das soziale Umfeld beeinflusst die Unternehmensbeziehungen und wir sind damit auch aktiv verantwortlich in diesem Umfeld eine entsprechende Rolle zu spielen und einen Teil des Unternehmensgewinns nachhaltig für soziale Zwecke einzusetzen. Gerade die öffentliche Meinung ist für die Gewinnung neuer Mitarbeiter und neuer Kunden von großer Wichtigkeit, das haben viele meiner mittelständischen Kollegen noch nicht erkannt."



Klaus Josef Lutz

Vorstandsvorsitzende der BayWa AG

Die Konsequenzen des eigenen Handelns in den Vordergrund stellen!

Gerade wenn ein Unternehmen wie die BayWa mit den Geschäftsfeldern Agrar, Bau und Energie im Bereich der Daseinsvorsorge tätig ist, spielt das Thema Nachhaltigkeit eine bedeutende Rolle. Dies war schon bei der Unternehmensgründung 1923 so, als es vor allem um die Vermarktung der landwirtschaftlichen Erzeugnisse für die Landwirte ging. Auch wenn das Unternehmen stark gewachsen ist und sich Geschäftsfelder im Laufe der Zeit verändert haben - langfristige Strategien, die umfassend die Konsequenzen des eigenen Handelns in den Vordergrund stellen, sind seither existenzielle Grundlage unserer Entscheidungen. Diese Haltung ist nach wie vor zentraler Teil unserer Unternehmenskultur.



Prof. Dr. Dieter Wagner

Universität Potsdam, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen

Umsetzung des Drei-Säulen-Modells!

"Das Drei-Säulen-Modells der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt" sollte auch für Unternehmen Handlungsgrundlage sein. Hinsichtlich der ökologischen Nachhaltigkeit würde das bedeuten, dass natürliche Ressourcen nur in dem Maße beansprucht werden, wie diese sich generieren. Dies beinhaltet neben einem schonenden Umgang mit der Natur auch die Unterstützung des Klimaschutzes und der Erhaltung der Artenvielfalt. Bezüglich der ökonomischen Nachhaltigkeit sollte das wirtschaftliche Handeln in der Weise erfolgen, dass es dauerhaft betrieben werden kann, d.h. dass auch wirtschaftliche Ressourcen mit Bedacht eingesetzt werden. In Bezug auf die dritte Säule, die soziale Nachhaltigkeit, ist der verantwortungsvolle Umgang mit "Humanressourcen" zu nennen sowie die Corporate Social Responsibility."



Dr. Dieter Hundt
Arbeitgeberpräsident

Nicht die Zukunftsfähigkeit meines Unternehmens aus den Augen zu verlieren!

"Nachhaltigkeit heißt für mich als verantwortungsvoller Unternehmer, erfolgreich zu wirtschaften und vor allem die Zukunftsfähigkeit meines Unternehmens nicht aus den Augen zu verlieren. Dafür brauche ich verlässliche und berechenbare Rahmenbedingungen. Das gelingt nur mit einer Politik, die sich an den Grundsätzen der Sozialen Marktwirtschaft orientiert. Nur so können Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum, sozialer Ausgleich und Beschäftigung dauerhaft gesichert werden. Unstetigkeit der Politik beschädigt dagegen die Basis für wirtschaftlichen Erfolg und damit auch die soziale Leistungsfähigkeit unseres Landes."



Dr. Paul Achleitner
Mitglied des Vorstands der Allianz SE, Finance

Nachhaltigkeit gehört gewissermaßen zum Erbgut!

"Für ein Unternehmen wie die Allianz, das Verbindlichkeiten für Jahrzehnte übernimmt, gehört Nachhaltigkeit gewissermaßen zum Erbgut. In einer Versicherung ist es leicht, kurzfristige Erfolge zu vermelden, deren beträchtliche Schadensverläufe erst nach vielen Jahren erkenntlich werden. Es gehört jedoch seit jeher zur Kultur des Hauses, nachhaltiges Handeln von jedem einzelnen unserer Mitarbeiter einzufordern und sie oder ihn dabei entsprechend zu unterstützen."



Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG

Die Unternehmensführung muss Prozesse und Instrumente entwickeln!

"Nachhaltigkeit ist die wichtigste Voraussetzung für die Existenzgründung eines Unternehmens. Nachhaltigkeit muss aber in allen Feldern der Unternehmensstrategie nicht nur konkretisiert, sondern auch umgesetzt werden. Hierfür Prozesse und Instrumente zu entwickeln ist die herausfordernde Aufgabe für die Unternehmensführung."



Klaus M. Bubenberger
Corporate Governance Consulting Stuttgart

Nachhaltige Unternehmensführung erfordert starke Führungspersönlichkeiten!

"Gute und nachhaltige Unternehmensführung zeichnet aus durch eine klare strategisch und langfristig ausgerichtete Unternehmensführung zum Wohle aller Stakeholder. 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."



Dr. Kurt-Christian Scheel

Geschäftsführer econsense - Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft

Alle Kraft voraus!

econsense, das Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, feiert in 2010 sein zehnjähriges Bestehen. Ich freue mich, dass wir auch in Zeiten der Wirtschaftskrise neue Mitglieder gewonnen haben und weiter wachsen. Das bestärkt uns. Die Welt sucht nach Lösungen für die aktuellen Fragen. Wirtschaftskrise und Klimawandel zeigen: Der „point of no return“ ist erreicht. Das bedeutet: riesige Chancen und schwierige Transformationsprozesse zugleich. Stillstand heißt Rückschritt.

Die unternehmerischen Herausforderungen können nur die Unternehmen selbst bewältigen. econsense bietet eine Plattform für die Debatte. Wir wollen als Netzwerk den Mut und die Aufbruchstimmung der Unternehmen stärken. Wir setzen uns gegenüber Politik und Gesellschaft für unternehmerische Lösungen ein. Dies geschieht aus dem Bewusstsein heraus, dass die Wirtschaft - gerade auch die großen, multinational tätigen Unternehmen - mit ihrer Innovations- und Investitionskraft eine besondere Verantwortung für das Gelingen einer nachhaltigen Entwicklung trägt. Unternehmen können ihre Verantwortung jedoch nur dann wahrnehmen, wenn fördernde und verlässliche politische Rahmenbedingungen ein gutes Umfeld dafür bieten. Diese Gestaltungsaufgabe ist die kulturelle Herausforderung des 21. Jahrhunderts.

Das Motto sollte lauten: „Alle Kraft voraus“. Das bereitet den Weg für neue Märkte.



Hans-Peter Villis

Vorstandsvorsitzender der EnBW - Energie Baden-Württemberg AG

Nur wer den Dreiklang vorlebt, ist glaubwürdig!

"Ohne nachhaltig orientiertes Handeln ist für mich weder vorausschauendes und verantwortungsbewusstes Management noch eine zukunftsfähige Unternehmensentwicklung denkbar. Das Prinzip der Nachhaltigkeit sollte dabei eine Grundhaltung und damit mehr als ein Modethema sein. Nur wer sich dauerhaft um den harmonischen Dreiklang von sozialverträglichem, umweltgerechten und wirtschaftlich optimierten Handeln bemüht und dieses Bemühen auch selbst vorlebt, ist glaubwürdig."



Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Lehrstuhl für BWL und Industriebetriebslehre, Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Nachhaltige Unternehmensführung dient der langfristigen Existenzsicherung

"Die Nachhaltigkeit des Erfolgs muss (eigentlich) eine Selbstverständlichkeit in der Unternehmensführung sein, denn nur so kann das oberste Unternehmensziel der langfristigen Existenzsicherung erreicht werden. Nachhaltiger Erfolg ist nur möglich, wenn die unternehmensinternen und verfügbaren externen Ressourcen nicht im Zuge einer kurzfristigen Gewinnmaximierung übernutzt und damit vergeudet werden. Dies gilt für Maschinen und Anlagen ebenso wie für Menschen und für natürliche Ressourcen. Damit rücken langfristig orientierte „Nutzungsmodelle“ für die Produktionsfaktoren in den Vordergrund, und dies schließt nicht nur ein hohes Maß an Ressourceneffizienz ein, sondern ebenso Corporate Social Responsibility und der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen."



Klaus Günther

Geschäftsführer, GÜNTHER GmbH & Co. KG

Zauberwort CSR - Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility, gehört mittlerweile zum guten Ton in deutschen Konzernen. In Deutschland steht all das, woran wir uns im Laufe der letzten Jahrzehnte an wohlfahrtsstaatlichen Segnungen gewöhnt haben auf dem Prüfstand. Die Umlagesysteme der sozialen Sicherung sind marode. Die Rente ist gefährdet, Gesundheits- und Pflegekassen wirtschaften bestenfalls "auf Kante" genäht. Spätestens als Hans Eichel seine Finanzpolitik als „nachhaltig“ bezeichnete, wurde deutlich, dass auch dieser Begriff inflationiert ist.

Dies alles ist das Resultat der langjährigen Versuche, es jedem recht zu machen. Es waren Versprechen wirtschaftlicher Sicherheit und staatlich verordneter und verwalteter Solidarität.

Wo staatliche Solidarität nicht mehr funktioniert, muss private, freiwillige Solidarität die Lücke füllen. Diese muss aber geprägt sein von ehrlichem Mitgefühl. CSR ist durchaus in der Lage, einen Beitrag zum Erfüllen dieser freiwilligen Solidarität beizutragen. Auf keinen Fall kann sich die deutsche Wirtschaft von einem allgemeinen Verständnis „guter Unternehmensführung“ abkoppeln.

Dennoch möchte ich zwei Dinge ansprechen:

1. Wozu sind Unternehmen da?
2. Wozu ist die Marktwirtschaft da?

Zunächst zu den Unternehmen. Sie sind dazu da, Güter und Dienstleistungen zu produzieren. Durch geschicktes Wirtschaften erhält der Unternehmer die Vermögenswerte des Unternehmens und baut sie aus. Er sichert damit nachhaltig – und hier wird der Begriff richtig gebraucht - die Existenz des Unternehmens. Das gibt vielen Menschen im In- und Ausland Arbeit, Einkommen und Sicherheit.

Zur zweiten Frage: Überall dort, wo sich die Menschen auf die Regeln der Marktwirtschaft - das sind Freiheit, Rechtssicherheit, Eigenverantwortung eingelassen haben, sorgt sie für Wohlstand. Die Marktwirtschaft ist effizient, sie verschwendet nicht. Sie geht schonend mit unseren vorhandenen knappen Ressourcen um.

Alles in allem erfüllen damit Unternehmen und Marktwirtschaft per se Aufgaben, die man guten Gewissens als "sozial" oder neudeutsch "social responsible" bezeichnen dürfte.

Vielen Unternehmen und erst recht den vielen "Stakeholdern" scheint das jedoch nicht zu reichen. Viele sehen nicht, dass sie mit der Betonung des "guten Bürgertums" Erwartungen wecken, die zu erfüllen sie gar nicht in der Lage sind. Ebenso entsteht ein unrealistisches Bild vom Sinn und Zweck der Unternehmen. Die Menschen sehen immer öfter die Hauptaufgabe eines Unternehmens im Erfüllen einer "social responsibility". In dieses Bild passen europäischen Bestrebungen, eine Richtlinie für CSR festzulegen. Ein so verordnetes unternehmerisches Gutmenschtum zerstört jedoch jede von innen kommende, echte Motivation, Gutes zu tun.

Man sollte sich ein Beispiel an unzähligen Mittelständlern nehmen. Viele dieser Unternehmen bewähren sich schon seit Jahrzehnten als „social responsible“ - meist auf lokaler oder regionaler Ebene. Sie brauchen dazu weder die Europäische Kommission, noch einen PR-Stab, auch nicht eine weitere Zertifizierung. Sie tun es einfach.

Je prominenter aber CSR auf dem Tablett der politischen und moralischen Eitelkeiten präsentiert wird, desto unglaubwürdiger wird man immer dann, wenn man unbequeme, harte und ungerecht anmutende Entscheidungen mit dem Anspruch als gute Bürger in Einklang bringen muß. Denn der unternehmerische Alltag bringt mitunter die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit Krisen oder harter Entscheidungen mit sich

Wie rechtfertigt der gute deutsche "Corporate Citizen", der, der z.B. bereits einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, eine geplante Verlagerung nach Polen oder nach Portugal? Nach dem Gebot der christlichen Nächstenliebe ist der polnische oder portugiesische Arbeiter genauso nah und wertvoll wie der deutsche. Reicht dieses Argument, um in den Augen der deutschen Öffentlichkeit weiterhin als guter Bürger zu gelten, der fortan einer polnischen oder portugiesischen Gemeinde Gutes tut? Kein Unternehmen ist vor solchen Entscheidungen gefeit.



Prof. Dr. Norbert Pfitzer

Präsident der Wirtschaftsprüferkammer
Körperschaft des öffentlichen Rechts

Geprüfte Nachhaltigkeitsberichte als Abbild nachhaltigen Wirtschaftens

„Die Geschäftsberichte vieler Unternehmen haben sich verändert. Zur Pflege von Share-holder- und Stakeholder-Beziehungen berichten Unternehmen heute zunehmend über öffentliche Themen, öffentliche Ansprüche und gesellschaftliche Entwicklungen, die sie und ihre Produkte betreffen. Rein finanztechnische Aufstellungen werden durch eine ganzheitliche Darstellung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung der Unternehmen ergänzt. Berichtet wird entweder im Rahmen der Rechenschaftslegung oder in gesonderten Nachhaltigkeitsberichten.

Viele Unternehmen haben erkannt, dass die Prüfung und Testierung dieser Berichte deren Glaubwürdigkeit erhöht und dass sich daraus ein wesentlicher strategischer Wettbewerbsvorteil ergeben kann. Auch Stakeholder haben ein Interesse an der externen unabhängigen Überprüfung der Berichterstattung.

Mit der Prüfung dieser Berichte kommt der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer dem Bedürfnis von Unternehmen und deren Umfeld nach und leistet einen Beitrag zur Sicherung der Verlässlichkeit des Informationsgehalts der Berichterstattung als einem Abbild nachhaltigen Wirtschaftens.“



Dr. Markus Warncke

Leiter Konzern-Treasury, Villeroy & Boch AG

Nachhaltigkeit ist die Grundlage stabiler Geschäftsbeziehungen!

"Was Villeroy & Boch gegenüber vielen Mitbewerbern auszeichnet, ist eine spezielle DNA, ein Spirit, der die Unternehmensführung seit über 260 Jahren prägt. Elemente dieser Unternehmenskultur sind Nachhaltigkeit, gefühlte und gelebte Verpflichtung gegenüber Kunden und Mitarbeitern sowie eine Innovationskultur, die immer wieder Trends setzt, statt ihnen zu folgen. Nachhaltigkeit ist die Grundlage stabiler Geschäftsbeziehungen und damit die Basis unseres langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs und sicherer Arbeitsplätze."



Prof. Dr. Joachim Schwalbach

Institut für Management, Humboldt-Universität zu Berlin

Der Ehrbare Kaufmann ist letztlich der Gewinner!

„Der Ehrbare Kaufmann im Sinne von Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein ist letztlich der Gewinner sowohl im Sinne des Unternehmens als auch im Sinne der Gesellschaft.“



Volker Hampel

Geschäftsführer des DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision
e. V.

Nachhaltigkeit geht uns alle an!

"Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Thema der „Anderen" – sie geht uns alle an und wird künftig intensiveren Einzug in unser Leben halten. Dies gilt für Individuen wie für Unternehmen, dies gilt für Strategien wie auch für Produkte. In der Zukunft werden damit Elemente des nachhaltigen (wirtschaftlichen) Handelns explizit Normen prägen und implizit Denken und Verhaltensweisen beeinflussen. Durch gesellschaftliche Entwicklungen und Prägungen kann die Einhaltung oder Nichteinhaltung von Nachhaltigkeits- und ethischen Normen zu einem signifikanten Wettbewerbsfaktor werden. Letztlich steht hinter Nachhaltigkeit in vielen Facetten auch die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung und damit ein wichtiges Element in der öffentlichen Prägung des Unternehmensbildes. Diese Effekte sind längst bekannt und werden vielerorts berücksichtigt.

Dennoch sind Unternehmensleitungen und Kontrollorgane immer wieder gefordert, die notwendigen Leitsätze und „-planken" zu formulieren sowie die zur Abstimmung und Steuerung erforderlichen Prozeduren zu schaffen. Ergo werden auch die „Unternehmenskontrolleure" künftig noch mehr Gewicht auf Nachhaltigkeitsthemen legen (müssen). Für den Berufsstand der Internen Revisoren bedeutet dies künftig ebenfalls die Notwendigkeit zur Berücksichtigung neuer oder erweiterter Themenfelder – nämlich auch die Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit der in den Unternehmen vorliegenden Regularien zur Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit ist mehr als ein „Hype". Gegenüber Compliance und Fraud wird es eine länger anhaltende, in ihrer Amplitude aber niedrigere Nachhaltigkeits-Welle geben. Wegen der unmittelbaren Übereinstimmung mit individuellen Erfahrungen und Wertungen wird sie aber unter Umständen nachhaltiger sein. "



Joachim Ganse

Director

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Nachhaltigkeit muss Teil der strategischen Ausrichtung sein

Nachhaltige Unternehmensführung heißt: Das Unternehmen ganzheitlich nach ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien ausrichten, um langfristig erfolgreich zu sein. Wesentliche Grundlage ist dabei, Nachhaltigkeitskriterien in die Unternehmensvision zu integrieren und daraus eine globale Strategie und entsprechende Unternehmensziele abzuleiten.

Nachhaltige Unternehmensführung bedeutet aber auch: Klar und offen kommunizieren. Je zielgerichteter und transparenter die Nachhaltigkeitsberichterstattung, desto mehr Glaubwürdigkeit genießt das Unternehmen bei Mitarbeitern, Kunden und anderen Stakeholdern.

Nachhaltigkeit ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen jeder Größe und Branche. Bei Kapitalmarktgesellschaften gilt nachhaltige Führung zunehmend als Entscheidungskriterium für Investoren. Immer mehr Unternehmen legen daher Rechenschaft über ihr nachhaltiges Wirtschaften ab: Bereits 95 Prozent der 250 größten Unternehmen der Welt veröffentlichen regelmäßig einen Nachhaltigkeitsbericht, so das Ergebnis einer aktuellen Studie von KPMG International. Aber auch Familienunternehmen sehen sich gestiegenen Anforderungen gegenüber. So müssen sie zum Beispiel darauf achten, etablierte Sozial- und Umweltstandards in einer zunehmend globalen Lieferkette einzuhalten. Familiengeführte Unternehmen sind traditionell nachhaltig orientiert. Sie verfügen damit über alle Voraussetzungen, um ihre Gesamtstrategie ganz auf Nachhaltigkeit umzustellen.



PD Dr. Christiane Woopen

Leiterin der Forschungsstelle Ethik, Uniklinik Köln, Stellv.
Vorsitzende des Deutschen Ethikrates

Nachhaltigkeit heißt Sinnvermittlung und Wertschätzung!

"Ein wesentlicher Aspekt nachhaltiger Führung eines Unternehmens und eines jeden anderen Verantwortungsbereiches besteht darin, dass die dort tätigen Menschen einen Sinn in ihrer Arbeit erkennen und Wertschätzung für ihren Beitrag erfahren können - nicht nur in Form von Geld. Sinnvermittlung und Wertschätzung führen zum Erfolg, tragen zum Glück des Arbeitnehmers und seines sozialen Umfelds bei und fördern seine seelische sowie damit auch körperliche Gesundheit. Eine solche Führung wirkt weit über das engere Arbeitsfeld hinaus in die ganze Gesellschaft hinein."



Dr. Volker Grub

Rechtsanwalt Grub Brugger Partner

Langfristig auf Produkt- und Marktentwicklungen einstellen!

"Seit 40 Jahren bin ich bei über 700 Unternehmen als Konkurs-, Vergleichs- und Insolvenzverwalter tätig gewesen, Unternehmen, bei denen es versäumt wurde, eine nachhaltige Unternehmenspolitik zu betreiben. Die Zielsetzung dieser Unternehmen war häufig kurzfristig auf Kostensenkung und Bilanzsanierung ausgerichtet.

Eine nachhaltige Unternehmenspolitik erfordert, dass sich das Unternehmen langfristig auf Produkt- und Marktentwicklungen einstellt und entsprechende Vorsorge mit Forschung und Entwicklung betreibt. Nachhaltig bedeutet aber auch, dass die Unternehmensausrichtung auf eine gesunde Kapitalbasis gestellt und langfristig finanziert wird. Das Risiko solcher Entwicklungen darf nicht auf die Unternehmensgläubiger abgewälzt werden."



Heinrich Haasis

Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes

Aus Respekt vor der Schöpfung!

"Die deutschen Sparkassen sind seit 200 Jahren verantwortlich handelnde Unternehmen und gesellschaftliche Akteure auf lokaler und regionaler Ebene. Aus dieser traditionellen gesellschaftlichen Verantwortung und der Nähe zum Kunden heraus müssen sie nachhaltig mit der Umwelt umgehen, verantwortungsvoll im Umgang mit den Ressourcen, aus Respekt vor der Schöpfung. So ist auch die Geschäftspolitik in der Sparkassengruppe zu verstehen: Nachhaltig im Wirtschaftlichen, in der Kundenbeziehung, nachhaltig im Sozialen, aber auch nachhaltig im Ökologischen."



Dr. Anne Rosken

Forschung und Beratung, Hamburg

Den Business Case nachhaltig zu definieren und operativ umzusetzen fällt schwer!

"Nachhaltige Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung sind mehr und mehr zu einer konkreten Managementaufgabe geworden. Obwohl das Thema Nachhaltigkeit für immer mehr Unternehmen einen erfolgskritischen Faktor darstellt und zahlreiche Unternehmen sich bereits früh dieser Herausforderung gestellt haben, fällt es vielen dennoch schwer, den Business Case nachhaltig zu definieren und operativ umzusetzen. Daneben fällt es vielen nicht leicht, die Frage nach dem Nutzen von Nachhaltigkeit für den wirtschaftlichen Erfolg positiv zu beantworten. Immer noch haftet dem Thema das Image eines reinen „Kostenverursachers“ an. Beispiele aus der Vergangenheit weisen aber darauf hin, dass ein intelligent gestaltetes Nachhaltigkeitsmanagement zu Kosteneinsparungen führen, Umsätze steigern und zur Marktführerschaft verhelfen kann. Dieses zeigt sich beispielsweise in den Aktivitäten vieler kleinerer und mittelständischer Unternehmen.

Erfahrungen zeigen, dass Nachhaltigkeitsthemen nur mit Hilfe eines gezielten Managements dauerhaft erfolgreich zur Umsetzung gelangen. Das Problem ist hierbei nach wie vor die Identifikation der Zusammenhänge von Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg. Deshalb ist es essentiell bestimmte Widerstände im Unternehmen zu überwinden, wie der einzelner Mitarbeiter, finanzieller Ressourcen, Zeitmangel etc. Des Weiteren geht es um Werturteile einer unternehmerischen Nachhaltigkeitsorientierung.

Vielfach erscheint das Thema Nachhaltigkeit Managern zu komplex und zu negativ besetzt zu sein, um sich damit freiwillig beschäftigen zu wollen. Wie sich gezeigt hat, sollte deshalb die Überzeugung des Managements an erster Stelle stehen. Nur mit dem Sponsoring der Unternehmensführung kann Nachhaltigkeit in einer Organisation über alle Ebenen gezielt verankert werden."



Hubertus Heil

SPD-Generalsekretär und Mitglied des Deutschen Bundestages

Leitbild des nachhaltigen Unternehmertums als Maßstab wirtschaftlichen Handelns

"Ein nachhaltiges und verantwortungsvolles Unternehmertum ist Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft.

Für uns ist Soziale Marktwirtschaft eine Verbindung von Demokratie, sozialer Sicherheit und wirtschaftlicher Dynamik. Wir erwarten deshalb von Unternehmern und angestellten Managern Gemeinwohlorientierung und den Blick auf langfristigen und nachhaltigen Erfolg.

Die gegenwärtige Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass die Jagd nach höheren Renditen, die kurzfristige Orientierung am schnellen Gewinn und Erfolg und die Maßlosigkeit bei der persönlichen Vergütung von Managern zum Scheitern verurteilt sind.

Daraus sind Lehren zu ziehen: wir brauchen dringend einen Neustart der Sozialen Marktwirtschaft.

Der notwendige Neustart ist nur möglich, wenn das Leitbild eines nachhaltigen und verantwortungsvollen Unternehmertums zum Maßstab wirtschaftlichen Handelns wird.

Das ist die gemeinsame Aufgabe von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, um soziale Sicherheit und Wohlstand für die Menschen auch in Zukunft zu erreichen, unsere Umwelt für zukünftige Generationen zu erhalten und den Wirtschaftsstandort Deutschland zu sichern."



Dr. Axel Smend

Geschäftsführender Gesellschafter, Deutsche Agentur für Aufsichtsräte

Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein als notwendige Eckpfeiler für Aufsichts- und Beiräte

"Gute Performance, nachhaltige Good Governance und CSR sind die Eckpfeiler einer verantwortungsbewussten Wahrnehmung eines Aufsichts- oder Beiratsmandates. Deshalb sollte sich jeder Aufsichts- oder Beirat seiner Vorbildfunktion im Unternehmen und auch gegenüber den Stakeholdergruppen bewusst sein. Durch Gremientätigkeit prägt man entscheidend die Geschicke des Unternehmens. Eine hohe fachliche Expertise, Wertebewusstsein und Ethik sind damit keine lapidaren Anforderungen an einen Aufsichts- oder Beirat, sondern schlechthin eine "conditio sine qua non"."



Dr. Klaus Mittelbach

Vorsitzender der Geschäftsführung des ZVEI -
Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e. V.

Nachhaltige Unternehmensführung hat in vielen Unternehmen lange Tradition und ist gelebter Alltag!

"Aufgrund der besonderen Rolle, die ein Wirtschaftsverband als Plattform für die Unternehmen und als Bindeglied zu den anderen gesellschaftlichen Interessengruppen und zur Politik einnimmt, hat nachhaltige Unternehmensführung eine besondere Bedeutung für mich. Sie hat in vielen Unternehmen lange Tradition und ist gelebter Alltag, ohne dass dies in besonderer Weise dargestellt wird. Auch große multinationale Unternehmen stehen in dieser Tradition. Gleichzeitig unterstehen die Unternehmen einem ständigen Wandel der Markt- und Rahmenbedingungen. Die Anpassung an diese Veränderungen in eine nachhaltige Unternehmensführung entspricht den Werten und ist der Anspruch des Verbandes und seiner Mitglieder, stellt aber auch eine zunehmende Herausforderung dar. Es ist mir ein besonderes Anliegen, diese Werte in meine Organisation zu tragen, und als Verband die Mitgliedsunternehmen darin zu unterstützen, die Herausforderungen zu meistern und in eine nachhaltige Unternehmensführung umzusetzen sowie Verbesserungspotenziale auszuschöpfen. Nur so können die natürlichen Lebensgrundlagen und eine gut funktionierende Gesellschaft für die nachkommenden Generationen erhalten werden."



Dr. Gisela Meister-Scheufelen

Ministerialdirektorin im Finanzministerium Baden-
Württembergs

Nachhaltigkeit ist für mich ein absolut unverzichtbarer Leitgedanke!

"Nachhaltigkeit ist für mich ein absolut unverzichtbarer Leitgedanke - nicht nur für jede Unternehmensführung, sondern auch für die Politik im Allgemeinen und für die Finanzpolitik im Besonderen. Die in den letzten 50 Jahren von Bund, Länder und Kommunen angehäufte Staatsverschuldung, zu der noch implizite Schulden in Form von Pensionsverpflichtungen kommen, macht deutlich, dass eine nachhaltige Finanzpolitik künftig einen höheren Stellenwert in der Politikgestaltung erhalten muss. Nur so kann der finanzielle Gestaltungsspielraum des Staates auf Dauer gewahrt und der Herausforderung des demografischen Wandels begegnet werden. Solide Finanzpolitik ist nachhaltige Staatsführung und damit eine wichtige politische Rahmenbedingung für erfolgreiche Unternehmensführungen."



Hans Jochen Henke

Generalsekretär des Wirtschaftsrates der CDU e.V.

Kein Widerspruch zwischen nachhaltiger unternehmerischer Tätigkeit und ethischen Grundsätzen

"Der Wirtschaftsrat Deutschland hat sich frühzeitig zu einer Unternehmensführung bekannt, die sich konsequent an Nachhaltigkeitskriterien orientiert. Zwischen den Zielen nachhaltiger unternehmerischer Tätigkeit und ethischen Grundsätzen besteht kein Widerspruch. Die Krise hat uns deutlich gezeigt, wie wichtig es ist, diese Eckpfeiler nicht aus den Augen zu verlieren. Glaubwürdige Unternehmenslenker bekennen sich zu ihrer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Verantwortung im betrieblichen Kerngeschäft. Sie übernehmen zudem gesellschaftliche Verantwortung auch jenseits der Unternehmensziele. Damit leisten Sie einen zentralen Beitrag zur Stärkung des Vertrauens der Bürger in unsere freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Für viele Unternehmer ist die an Nachhaltigkeitskriterien orientierte Unternehmensführung bereits heute zu einem erfolgreichen Markenzeichen geworden. Dieses Modell könnte – wie die Soziale Marktwirtschaft – zum neuen deutschen Exportschlager werden."



Sabine Asgodom

Trainerin, Coach und Inhaberin von Asgodom Live

Nicht allein auf kurzfristige Erfolge fixieren!

„Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung bedeutet für mich, sich nicht allein auf kurzfristige Erfolge zu fixieren. Sondern eine Kultur des langfristigen Erfolgs im Unternehmen zu verankern, die sich auf allen (Führungs)ebenen fortsetzt, die auch bei wechselnden Führungskräften erhalten bleibt und für alle Mitarbeiter spürbar ist – egal ob für ProjektleiterInnen, AssistentInnen oder Reinigungskräfte.“

Nachhaltige Führung beteiligt Mitarbeiter, lädt sie dazu ein, sich einzubringen, auch wenn es Schwierigkeiten gibt. Nachhaltige Unternehmensführung nimmt Mitarbeiter ernst, setzt Vertrauen in sie, fördert und fordert sie.“



Dr. Vera-Kristin Grundmann
Partnerin von GRUNDMANNCONSULTING

Nachhaltig wirtschaften heißt vor allem nachhaltig FÜHREN!

"Nachhaltig wirtschaften heißt vor allem nachhaltig FÜHREN. Mit dem Sinn für das Wesentliche und dem klaren Verstand für den richtigen Unternehmensweg nach vorne. So weit, so einfach. Aber es erfordert darüberhinaus vor allem den WILLEN zur konsequenten Veränderung, die EMOTIONALE KRAFT, eingefahrene Wege nicht nur mit Blick auf die kurzfristige persönliche Zukunft mutig zu verlassen und den notwendigen wirtschaftlichen Wandel voranzutreiben. Erst dann übernehmen wir tatsächlich Verantwortung – für heute und für morgen. Überspitzt formuliert: Wer als Manager und Unternehmer VORAUSdenkt muss später nicht NACHhalten. Wäre es nicht Zeit dafür?!?"



Jürgen Resch

Bundesgeschäftsführer der Deutschen Umwelthilfe e.V.

Viele CSR-Aktivitäten der Wirtschaft sind in Wirklichkeit Kommunikationsblasen ohne Auswirkungen

"Eine nachhaltige Unternehmensführung ist nur dann wirklich möglich, wenn Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen durch sämtliche Abteilungen und Hierarchien verankert ist. In einer Umwelt- und Verbraucherschutzorganisation wie der Deutschen Umwelthilfe ist nachhaltiges Wirtschaften und Arbeiten eine Selbstverständlichkeit. Wir füllen Umweltschutz mit Leben und das beginnt beim ökologisch und fair gehandeltem Kaffee. Das reicht natürlich für Unternehmen insbesondere in der Industrie nicht aus. Umwelt- und Naturschützer haben die Unternehmen jahrzehntelang gemahnt, ihre Verantwortung für Mensch, Umwelt und Natur anzunehmen und nachhaltig zu wirtschaften. Denn eine nachhaltige Wirtschaft kommt eben tatsächlich allen zu Gute – den Menschen, der Umwelt und den Unternehmen und nur so können wir langfristig den Wohlstand erhalten. Dass die Grundsätze von Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit jedoch in all diesen Jahren nicht bis ins Bewusstsein der Unternehmenslenker vorgedrungen sind, erleben die Menschen rund um den Globus in der zur Zeit schwersten Wirtschaftskrise seit 80 Jahren. Bei genauer Betrachtung erweisen sich viele CSR-Aktivitäten der deutschen Wirtschaft in Wirklichkeit als Kommunikationsblasen ohne Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie. Wenn Nachhaltigkeit zur Strategie der Konzerne gehören würde, dann hätten auch die bekannten Skandale der vergangenen Jahre nicht stattfinden dürfen. Bei der Siemens AG wird Vorstandschef Peter Löscher noch einige Jahre mit dem nicht-nachhaltigen Korruptionsgebahren seiner Vorgänger zu kämpfen haben. Auch die Lustreisen der Volkswagen-Betriebsräte fallen nicht unter Corporate Social Responsibility. Als Umweltschützer könnte ich über die Bestechung von Betriebsräten hinwegsehen, wenn nicht damit der Einstieg in die spritfressenden Luxusmarken erkaufte worden wäre. Und der wird nicht umweltfreundlicher, nicht nachhaltiger und nicht CSR-tauglicher, wenn man sich die Unternehmenspolitik und die Wirtschaftsweise deutscher Konzerne anschaut. Im Gegenteil: Auf den mutwillig herbeigeführten Zusammenbruch des Finanzsystems folgt eine beispiellose Plünderung der Staatskassen und eine Belastung dieser und kommender Generationen an Steuerzahlern – und zwar ausgerechnet zugunsten der Verursacher, die sich pikanterweise allesamt buntschillernden CSR-Grundsätzen verschrieben haben."



Erich Harsch

Vorsitzender der Geschäftsführung von dm-drogerie markt

Es muss der Boden bereitet werden, auf dem Verantwortungsbewusstsein entstehen kann

"Nachhaltige Unternehmensführung bedeutet vor allem, sich der Auswirkungen der eigenen Entscheidungen für andere Menschen heute und in Zukunft bewusst zu sein. Die eigentliche Herausforderung nachhaltiger Unternehmensführung besteht aber nicht darin, die richtigen Ziele zu definieren und Handlungsanweisung zu deren Erreichung auszugeben, sondern darin, den Boden zu bereiten, auf dem ein Verantwortungsbewusstsein bei den Menschen entstehen kann. Nachhaltigkeit muss Leitmotiv des gesamten Handelns des Unternehmens sein und das nicht nur auf der Führungsebene. Jeder Mitarbeiter trägt Verantwortung für sich und andere. Sich dieser Verantwortung bewusst zu werden, verlangt in erster Linie Selbstwahrnehmung. Nur wer begreift welche Bedeutung er für das Ganze hat, kann verantwortungsvoll mit diesem Ganzen umgehen. Wir bei dm stellen daher die Persönlichkeitsbildung in den Mittelpunkt der Ausbildung unserer Mitarbeiter. Die jungen Menschen erfahren, was sie selbst bewegen können, wenn sie es sich zutrauen und welche Bedeutung ihr Tun für die Leistung einer Gruppe hat. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass aus diesem Freiraum zur eigenen Entwicklung mehr Weitblick erwächst und Initiative entsteht, als das mit den konkretesten Handlungsanweisungen möglich wäre."



Andreas Streubig

Bereichsleiter Umwelt- und Gesellschaftspolitik, Otto Group

Nachhaltigkeit braucht ethisch gebildete Manager

"In einer Zeit, da die globalen Herausforderungen mit jeder Minute des Zögerns und der Zaghaftigkeit ein Stück unbeherrschbarer zu werden drohen, brauchen wir mutige richtungsweisende und vor allem wirksame Schritte hin zu einer nachhaltigen Gesellschaftsordnung.

Um den Herausforderungen eines nachhaltigen und verantwortungsbewussten Unternehmertums zu begegnen braucht es nicht nur Sachverstand und Kreativität, sondern auch die Bereitschaft, das eigene Tun und Lassen hinsichtlich seiner Nachhaltigkeit auf den Prüfstand zu stellen. Die dafür nötige innere Werthaltung kann man nur begrenzt induzieren oder „herbeiberaten“: es braucht ethisch ausgebildete Mitarbeiter, die sich zu den Managern von morgen entwickeln und deren Entscheidungen irgendwann den Kurs des Unternehmens bestimmen. Für diese ethische Ausbildung brauchen wir den Schulterschluss aller gesellschaftlichen Kräfte – von Politik bis Elternhaus, von Forschung bis Lehre.

Wenn dieser Aufbruch gelingt, dann ist nachhaltiges Handeln endgültig vom Vorwurf der Philantropie rehabilitiert; dann haben wir es mit einem echten Wettbewerbsfaktor zu tun, der auch über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen (mit-)entscheidet."



Daniela Weber-Rey

Rechtsanwältin, Clifford Chance - Partnerschaftsgesellschaft von
Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Solicitors

Nachhaltigkeit als zwingendes Erfordernis

"Nachhaltigkeit ist eine Selbstverständlichkeit. Nachhaltigkeit liegt im Unternehmensinteresse. Nachhaltigkeit ist bei allen unternehmerischen Entscheidungen in die Erwägungen mit einzubeziehen. Nachhaltigkeit berührt das Unternehmen nach innen, das Unternehmen in der Gesellschaft und letztlich das Verhältnis der Industriestaaten zu den aufstrebenden Staaten und den Entwicklungsländern. Nachhaltigkeit ist zwingend erforderlich."



Prof. em. Dr. jur. Edzard Schmidt-Jortzig

Bundesminister a.D., Vorsitzender des Deutschen Ethikrates

Die Verantwortungsträger im Unternehmen müssen sich vollständig mit Nachhaltigkeit identifizieren

"Der beste Beitrag zu einer bestimmten Zielsetzung ist immer die Glaubwürdigkeit des eigenen Einsatzes, d. h. das dazu gebotene persönliche Vorbild. Nachhaltige Unternehmensführung verlangt also von den Verantwortungsträgern die volle, jederzeitige Identifizierung mit dem Unternehmen, seinem Erfolg und den Belangen seiner Mitarbeiter. Damit schon wird alles Bedenkenlose, Egoistische und Kurzsichtige ausgeschlossen."



Dr. Herbert Müller

Vorsitzender der Geschäftsführung, Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, und Präsident der IHK Region Stuttgart

Nur nachhaltiges Denken und Handeln führt zum Erfolg

"Mit dem Börsencrash, der Finanzmarkt- und Automobilkrise hat das neue Jahrhundert hoffentlich dem letzten Zweifler bewiesen, dass nur nachhaltiges Denken und Handeln wirklich zum Erfolg führt."



Dr. h.c. Erwin Teufel

Ministerpräsident a.D., Mitglied des Deutschen Ethikrates

Nachhaltigkeit als ganzheitliche Aufgabe

"Der Begriff Nachhaltigkeit kommt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und besagt, dass nicht mehr Holz geschlagen werden darf, als nachwächst.

In der Landwirtschaft bedeutet er, dass nicht das Saatgut verbraucht werden darf.

In der Unternehmensführung bedeutet er, dass die Investitionskraft erhalten werden muss, dass dafür eine gute Eigenkapitalquote angespart werden muss, dass in Forschung und Entwicklung kontinuierlich investiert werden muss, dass das kurzfristige Denken in Tageskursen an der Börse und Vierteljahresberichten einer langfristigen Strategie weichen muss.

Im Umweltschutz hat nachhaltiges Denken erfreulicherweise ebenfalls Einzug gehalten.

In der Politik bedeutet Nachhaltigkeit, in einer Zeit der demografischen Revolution, dass der nächsten Generation nicht Schulden, sondern Ressourcen und Rücklagen vermacht werden müssen. Bildung, Wissenschaftsförderung und Forschung müssen Vorrang haben.

Für den Bürger bedeutet Nachhaltigkeit, nicht über die Verhältnisse zu leben und in die Bildung und Ausbildung der Kinder zu investieren."



Günther Verheugen

Vizepräsident der Europäischen Kommission, Unternehmen und Industrie

Nachhaltiges Unternehmertum als anerkanntes Markenzeichen in Europa

"Nachhaltiges Unternehmertum ist kein Modetrend, sondern das solide Fundament unternehmerischen Handelns. Jahrhundertalte europäische Familienunternehmen demonstrieren, dass die Wirtschaft überall dort solide Grundlagen hat, wo der Blick auf die Zukunft nicht von kurzfristigen Renditeerwartungen verstellt wird. Ich glaube deshalb auch, dass die Zahl der Unternehmerinnen und Unternehmer, für die Nachhaltigkeit ganz selbstverständlich im Geschäft verankert ist, viel größer ist als gemeinhin angenommen. Was aber ganz sicher fehlt, ist die gesellschaftliche Anerkennung dafür, vielleicht auch deshalb, weil einzelne schwarze Schafe deutlicher wahrgenommen werden als diejenigen, die im Alltag das ihre tun, damit wir und die uns nachfolgenden Generationen Sicherheit, Wohlstand und eine intakte Umwelt haben. Deshalb sollten wir gemeinsam dafür Sorge tragen, dass nachhaltiges Unternehmertum auf europäischem Boden zum anerkannten Markenzeichen wird - auf das wir gemeinsam stolz sind und dass wir als Exportartikel hinaustragen in die Welt. Unsere Botschafter sind die vielen Millionen Unternehmer und deren Mitarbeiter, die flexibel sind, veränderungsbereit und weltoffen und denen es so gelingt, ihre Unternehmen immer wieder neu am Heimatstandort zu entwickeln."



Dr. Elke König

Vorsitzende des Beirats, HANNOVER Finanz GmbH

Nachhaltige Unternehmensführung berücksichtigt alle Stakeholder-Interessen

"Eine "nachhaltige Unternehmensführung" ist auch heute das Leitbild der großen Mehrheit der deutschen Unternehmen. Dies gilt insbesondere für die häufig eignergeführten mittelständischen Unternehmen. Nachhaltige Führung erfordert immer die Berücksichtigung der Interessen aller Stakeholder. So positiv auch die durch Quartalsberichterstattung gewonnene Transparenz für den Kapitalmarkt, aber auch unternehmensintern ist, so problematisch wird es, wenn Quartalsergebnisse, insb. Umsatz-/Ergebnissteigerung von Quartal zu Quartal als alleiniger Gradmesser des Erfolges gesehen werden; dies erschwert im Einzelfall Entscheidungen im Interesse der Nachhaltigkeit."



Olaf Jastrob

Gründer und CEO, International Manager Association (IMA)

Die Entscheider stehen im Fokus

"Führungskräfte haben keine Alternative: Sie nehmen Vorbildfunktion und eine besondere Verantwortung wahr – egal, ob sie dies wollen oder nicht, ob bewußt oder unbewußt; ihr Handeln ist Maßstab nicht nur für Mitarbeiter, Kollegen und Stakeholder, sondern auch und insbesondere für die Gesellschaft. Gerade in Umbruchzeiten und zunehmender Globalisierung stehen vor allem die Entscheider und ihr Handeln im Fokus – gemessen und bewertet in unserer modernen Gesellschaft nach weltweit gültigen Grundprinzipien in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht. Hier ist eine glaubwürdig nachhaltige Unternehmensführung nach werteorientierten Prinzipien zum harten globalen Erfolgsfaktor im Wettbewerb geworden.

Dabei unterstützen wir, die International Manager Association (IMA), unsere Mitglieder und Partner einerseits als neutrale Plattform und Türöffner beim Aufbau neuer strategischer Netzwerke, wobei unsere Kernkompetenzen Business Development, Market Entry, Mentoring, Mediation, Social Networking und Karriereförderung sind, und andererseits, indem wir den gegenseitigen Austausch untereinander gezielt fördern.

Die IMA ist ein strategisches Business-Netzwerk erfolgreicher Manager und herausragender Führungspersönlichkeiten mit authentisch gelebter Vorbildfunktion, wobei unsere Mitglieder aus allen Bereichen der nationalen und internationalen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft kommen. Unsere Aufnahmekriterien umfassen neben dem wirtschaftlichen Erfolg auch ein soziales Engagement und werteorientierte Unternehmensführung. Dabei legen wir besonderen Wert darauf, dass unsere Mitglieder jenen glaubwürdigen und dauerhaften Beitrag dazu leisten, wofür die IMA steht: Ethische Werte in ihren Unternehmen und in der Gesellschaft als Erfolgsschlüsselfaktoren zu definieren, zu implementieren und vor allem selbst zu leben, gehören maßgeblich dazu."



Dr. Thomas Krickhahn

Fachbereich Wirtschaft Rheinbach, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Nachhaltige Unternehmensführung als wichtiger Beitrag für die soziale Marktwirtschaft

"Als Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg bilden wir auch Führungskräfte für die Unternehmen aus. Angesichts der ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen, vor denen auch die Unternehmen heute stehen, haben wir uns in Forschung und Lehre den Schwerpunkt der nachhaltigen Unternehmensentwicklung gesetzt. Für mich bedeutet Nachhaltigkeit mit Verantwortungsbewusstsein, Vernunft, Augenmaß und Leidenschaft das „Bohren dicker Bretter“ im Interesse der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter ebenso wie für die Kunden und alle durch das Handeln der Unternehmen betroffenen Menschen. Sie ist gekennzeichnet durch den Respekt vor den Menschen und mithin dem Wunder des Lebens auf unserem Planeten. Das Bestreben um Nachhaltigkeit in den Einstellungen und Verhaltensweisen der Unternehmensangehörigen verstehe ich daher als eine gute Grundlage und einen wichtigen Beitrag der Unternehmen für eine soziale Marktwirtschaft sowie für eine freiheitliche, demokratische und moderne Gesellschaft, die Frieden, Gerechtigkeit, Wohlstand und ökologische Verantwortung wie kaum eine andere Gesellschaftsalternative bewirken kann. Gewinnerzielung und Moral müssen sich nicht ausschließen. Für diese Einsicht zu sensibilisieren und den angehenden Führungskräften das geeignete Rüstzeug dafür zu vermitteln, sind eine beständige Herausforderung und große Aufgabe, der wir uns in unserem Fachbereich und der gesamten Hochschule gerne stellen."



Ing. Franz Rappold

Vorstandsmitglied, Mayr-Melnhof Karton AG

Gesamtheitliches Denken ein unbedingtes Muss

"Nachhaltigkeit als Unternehmensprinzip kann nur durch gesamtheitliches Denken und Planen gelebt werden. "Gesamtheitlich" beschreibt das unternehmerische Bewusstsein, welches neben der zu tragenden Verantwortung für das Unternehmen an sich in gleichem Maß die sozialen und ökologischen Auswirkungen der eigenen Tätigkeit umfasst.

Die Unternehmenskultur des Mayr-Melnhof Konzerns ist seit jeher durch verantwortungsvolles langfristiges Handeln geprägt und lebt die Prinzipien der Kreislauffähigkeit: Stetig wird daran gearbeitet Produkte und Prozesse zu verbessern, mit dem Anspruch als Markt- und Kostenführer in sämtlichen Unternehmensbereichen höchstmögliche Standards zu etablieren. So wird Fortschritt auf hohem Niveau gesichert und gesellschaftliche Verantwortung wahrgenommen, indem innerhalb des anhaltenden Optimierungsprozesses sowohl Investoreninteressen als auch Kunden-, Mitarbeiter-, Lieferanten- und Umweltbelange kontinuierlich Berücksichtigung finden."



Monika Schulz-Strelow

Präsidentin, Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR)

Mehr Frauen in unternehmerische Führungspositionen

"Aus Gründen der nachhaltigen, profitablen und umweltschonenden Unternehmensentwicklung ist eine signifikante Erhöhung des Frauenanteils in den Führungspositionen der Unternehmen erforderlich. Die positiven Auswirkungen sind durch entsprechende wissenschaftliche Untersuchungen belegt. Zur schnellen Überwindung der weltweiten Wirtschaftskrise sind gemischte Führungsgremien dringlicher denn je, da sie eher in der Lage sind, wirtschaftliche Stabilität zu gewährleisten. Generell ist die Frauenquote in Aufsichtsräten besonders deutscher Unternehmen verschwindend gering. Da freiwillige Maßnahmen der Wirtschaft bisher zu keinen nachhaltigen Veränderungen geführt haben, sind DCGK-Kommission und Gesetzgeber aufgefordert, entsprechende verbindliche Regelungen zu treffen. Ob dabei der Frauenanteil kurzfristig auf 25 % oder 40 % festgelegt wird, ist eher zweitrangig. Es liegt im nachhaltigen Eigeninteresse der Unternehmen und ihrer Anteilseigner, qualifizierte Frauen in verstärktem Maße in Aufsichtsräte zu berufen."



Dr. Joachim Betz

Präsident, Deutscher Führungskräfteverband (ULA)

Führungskräfte müssen das große Ganze im Blick behalten

"Nachhaltiges Wirtschaften ist der Kern ökonomischen Verhaltens. Dies scheint angesichts der Verheißungen der Globalisierung bei Einzelnen aus dem Blickfeld geraten zu sein. Aber so wie Überpopulationen von Heuschrecken ihre eigenen Grundlagen auffressen und dann sterben müssen, wird auch die Übertreibung des Kapitalismus immer im Desaster enden. Führungskräfte auf allen Ebenen wirken dann nachhaltig für ihre Unternehmen und die darin beschäftigten Menschen, wenn sie das große Ganze im Blick behalten, anstatt kurzfristige Gewinne zu realisieren. Nur wer langfristige Werte schafft, von denen das Unternehmen, die Stakeholder und künftige Generationen leben können, wird das Gleichgewicht der Kräfte schaffen, die ein solides Fundament für dauerhaften Erfolg darstellt. Die Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft sind für mich dabei ein guter Kompass. Führungskräfte die danach segeln, müssen von der Gesellschaft aber auch anerkannt werden. Zocker dagegen haben in verantwortungsvollen Positionen nichts verloren."



Gerhard Girod

Leitung, Projektinitiative "future leads"

Nachhaltige Unternehmensführung oder des Kaisers neue Kleider?

"Potemkinsche Dörfer" sind seit je her bekannte Erscheinungen in allen Herrschaftshäusern. Die „geheimen Räte“ vermitteln ihren „Herrschern“ gerne „des Kaisers neue Kleider“. Die Erfahrung lehrt, dass auch in der modernen Unternehmenswelt „des Kaisers neue Kleider“ immer wieder gerne genommen werden. Es wird nach dem Motto „Wissen ist Macht - nichts wissen macht nichts“ verfahren. Führung wird als Personalverwaltungsaufgabe gegenüber den Mitarbeitern verstanden. Das Management hingegen wird selektiv informiert. Nachhaltige Führung bedeutet jedoch: „Wir müssen nicht immer das sagen, was wir denken, aber das tun, was wir sagen“. Der kategorische Führungs-Imperativ muss lauten: "Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte!" Führungsverhalten und Entscheidungen werden dadurch legitimiert, dass sie auch dann noch als akzeptabel erscheinen, wenn sie von jemand beliebig anderem und zu einem beliebigen anderen Zeitpunkt praktiziert würden. Entscheidungen und Verhaltensweisen sind allein mit Blick auf ihre Folgen zu beurteilen: Eine Handlung wird dadurch legitimiert, dass sie gegenüber den Handlungsalternativen den größten Nutzen für die größte Zahl der Betroffenen stiftet. Führungsverhalten ist nach seinen Konsequenzen für das Unternehmen als Ganzes und die betroffenen Mitarbeiter im einzelnen zu beurteilen."



PD Dr. Christiane Woopen

Leiterin der Forschungsstelle Ethik an der Uniklinik Köln und stellvertretende Vorsitzende des Deutschen Ethikrates

Nachhaltigkeit heißt Sinnvermittlung und Wertschätzung

"Ein wesentlicher Aspekt nachhaltiger Führung eines Unternehmens und eines jeden anderen Verantwortungsbereiches besteht darin, dass die dort tätigen Menschen einen Sinn in ihrer Arbeit erkennen und Wertschätzung für ihren Beitrag erfahren können - nicht nur in Form von Geld. Sinnvermittlung und Wertschätzung führen zum Erfolg, tragen zum Glück des Arbeitnehmers und seines sozialen Umfelds bei und fördern seine seelische sowie damit auch körperliche Gesundheit. Eine solche Führung wirkt weit über das engere Arbeitsfeld hinaus in die ganze Gesellschaft hinein."



Prof. Dr. Alexander Bassen

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Kapitalmärkte und Unternehmensführung, Universität Hamburg

Nachhaltigkeit muß für die Kapitalmärkte quantifiziert werden

"Nachhaltigkeit stellt ein wesentliches Element der unternehmerischen Chancen und Risiken dar. Zur Erhöhung der Transparenz und Verankerung in der Unternehmensstrategie auf einer breiten Basis kann der Kapitalmarkt einen wesentlichen Beitrag leisten. Dafür ist es erforderlich, dass die nachhaltigen Faktoren von E (Environment), S (Social) und G (Governance) in die Sprache der Kapitalmärkte übersetzt und damit quantifiziert werden."



Dr. Jürgen Großmann

Vorstandsvorsitzender, RWE AG

Langfristiges Denken und Handeln im Einklang mit gesellschaftlichen Erwartungen

"Zum nachhaltigen Wirtschaften gibt es keine Alternative: vor allem für Energieversorger. Unser Geschäft ist auf lange Zeiträume angelegt. Die Entscheidung für manche Investition hat Auswirkungen auf mehrere Jahrzehnte. Deshalb denken und handeln wir langfristig, im Einklang mit gesellschaftlichen Erwartungen. Dies betrifft neben ökologischem Bewusstsein und Anstrengungen zur Ressourcenschonung auch die Profitabilität unseres Unternehmens. Auch sie gehört zur Nachhaltigkeit. Nur so sind wir erfolgreich."



Prof. Dr. Klaus M. Leisinger

President and Executive Director, Novartis Foundation for Sustainable Development

Nachhaltige Unternehmensführung

"Nachhaltigkeit im heutigen Sinne bedeutet heute weit mehr als auf ökologisch zukunftsfähige Art und Weise wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Eine moderne Definition von Nachhaltigkeit schließt gelebte soziale Verantwortung, den Respekt vor den Menschenrechten und Dialoge mit Stakeholdern ein. Insbesondere im Kontext der Globalisierung und in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit erwarten die Menschen moderner Gesellschaften "legitimes" und nicht nur "legales" Handeln. Die gesellschaftliche "Lizenz" für unternehmerisches Handeln hängt davon ab, ob ein Unternehmen als "Teil der Lösung" dessen empfunden wird, was die Menschen als Problem empfinden - oder als Teil des Problems selbst. Daher wird die nachprüfbare Übernahme von Nachhaltigkeitsverantwortung in wachsendem Maße zu einer neuen, soliden Grundlage unternehmerischen Wettbewerbs und dabei die Grenzen klassischer Märkte überspringen. Für Unternehmen, die sich nachhaltig und ernsthaft darum bemühen, ihren Kampf um eine möglichst attraktive Profitabilität mit dem Ringen um gelebte soziale Verantwortung, den Respekt der Menschenrechte sowie dem Schutz der Umwelt zu verbinden, werden sich neue Dimensionen unternehmerischen Erfolgs öffnen."



Jörg Rabe von Pappenheim

Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor, DATEV eG

Nachhaltigkeit als Qualitätsmerkmal der Unternehmensführung erfordert Transparenz und Vergleichbarkeit

"Der Ruf nach standardisierten und überprüfbaren Indikatoren für nachhaltige Unternehmensführung wird lauter. Aktionäre, Investoren, Analysten, Kreditgeber, Kooperationsfirmen, Verbraucher, sie alle wollen mehr Transparenz. Nachhaltigkeit kann sich als Qualitätsmerkmal der Unternehmensführung dann fest etablieren, wenn man Transparenz und Vergleichbarkeit schafft. Die Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) bieten eine bewährte, aber recht umfangreiche Struktur für Nachhaltigkeitsberichte. Börsennotierte Gesellschaften können sich der Darstellung im Lagebericht des Geschäftsberichtes bedienen. Welche Möglichkeiten haben Mittelständler? Sie benötigen fokussierte und weithin akzeptierte Berichtsformate, die sie dabei unterstützen, die Nachhaltigkeit von Unternehmensausrichtung und Werteorientierung auf den Finanz- und Absatzmärkten glaubwürdig zu kommunizieren. Nachhaltige Geschäftsmodelle werden sich dann noch rascher ausbreiten, wenn sie auf den Märkten mit herausragender Wertschätzung belohnt werden können."



Dr. Rüdiger Grube

Vorstandsvorsitzender, Deutsche Bahn AG

Nachhaltigkeit als wertorientiertes Leitbild

"Nachhaltigkeit bedeutet für mich: Wir dürfen nicht immer nur auf den Preis schauen, sondern wir müssen bei allem auch nach dem Wert fragen. Als Chef der Deutschen Bahn darf ich bei meinen Entscheidungen also nicht nur an den kurzfristigen Vorteil denken, sondern muss auch im Blick haben, was dadurch für die Zukunft meiner Mitarbeiter, unserer Kunden, unseres Gemeinwesens und unserer Umwelt vorgegeben wird. Dabei lasse ich mich von grundlegenden Werten wie Glaubwürdigkeit, Authentizität, Respekt, Disziplin und Integrität leiten – das fordere ich auch von mir selbst."



Peer M. Schatz

Vorstandsvorsitzender, QIAGEN N.V.

Nachhaltiges Handeln ist der einzige Weg, der langfristig Erfolg verspricht

„Wir bei QIAGEN verfolgen das Ziel, mit unserer Arbeit zur Verbesserung der Lebensqualität von Menschen auf der ganzen Welt beizutragen. Unsere Produkte zur Isolierung und zum Nachweis von Erbinformationen helfen bei der Erkennung und Bekämpfung von Krankheiten, ermöglichen wissenschaftliche Durchbrüche, beschleunigen die Entwicklung neuer Medikamente oder tragen zur Eindämmung von Tierseuchen und Überführung von Straftätern bei.“

Nachhaltiges Handeln – und zwar in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht – ist vor diesem Hintergrund eine wichtige Voraussetzung, um das in unserem Leitbild verankerte Versprechen zur Verbesserung der Lebensbedingungen auf der Welt dauerhaft einzulösen und damit im Einklang langfristig unser Wachstum als Unternehmen zu sichern. Wir bei QIAGEN sind überzeugt, dass diese drei Dimensionen auf das Engste miteinander verzahnt sind und sich gegenseitig bedingen.

Nachhaltigkeit verstehen wir dabei nicht als ein fest definiertes Ziel, sondern als eine umfassende Verpflichtung, unser Handeln beständig zu hinterfragen und kontinuierlich an einer Verbesserung in allen Dimensionen unserer Unternehmenstätigkeit zu arbeiten. Dieser Weg ist sicherlich nicht immer der einfachste, und er ist nie zu Ende. Denn es gilt, hierbei nicht nur die eigenen Mitarbeiter, sondern auch externe Partner, Kunden und andere Teilhaber dauerhaft mitzunehmen. Es ist nach meiner persönlichen Überzeugung aber der einzige Weg, der langfristig Erfolg verspricht. Hierfür wollen wir bei QIAGEN weiter werben und unsere Fortschritte auch extern dokumentieren.“



Sabine Braun

Geschäftsführerin, akzente kommunikation und
beratung gmbh

Die Schritte dürfen nicht mehr nur in die richtige Richtung gehen, sondern müssen deutlich größer werden

"Zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen mit dem, was wir können, ist Ausgangspunkt, Ziel und Zweck von akzente. Bis heute motiviert uns dies täglich. Auch weil wir darüber in Unternehmen, Politik und Gesellschaft viele Menschen kennengelernt haben, die Werte leben, Ideen verfolgen und nicht allein von Geld getrieben sind. Das war und ist ein großes Glück und ließ uns immer optimistisch bleiben. Aber: Jetzt ist definitiv die Zeit, in der wir es auch gemeinsam schaffen müssen! Die Schritte dürfen nicht mehr nur in die richtige Richtung gehen, sondern müssen deutlich größer werden. Und wir wissen, dass wir an unserem Beitrag dazu gemessen werden."



Prof. Dr. Jürgen Volkert

PRME-Director der Hochschule Pforzheim

Unternehmensverantwortung und globale Nachhaltigkeit als Bestandteil der Lehre und Forschung

"Der Erfolg angehender Managerinnen und Manager wird immer mehr von deren Kompetenzen und Fähigkeiten abhängen, Unternehmensverantwortung für globale nachhaltige Entwicklung zu übernehmen. Aus diesem Grund hat die Hochschule Pforzheim als eine der ersten einhundert Universitäten weltweit die Principles for Responsible Management Education (PRME) der Vereinten Nationen unterzeichnet. In Zusammenarbeit mit ausgewiesenen Praktikerinnen und Praktikern integrieren wir den Themenkreis von Unternehmensverantwortung und globaler Nachhaltigkeit umfassend in unsere Lehre und Forschung. Wir sind der Überzeugung, damit einen wichtigen Beitrag für den späteren beruflichen Erfolg unserer Studierenden zu leisten."



Dr. Peter M. Haid

Vorstandsmitglied, Baden-Württembergische Bank

Nachhaltigkeit als langfristig orientierter Aufbau von Werten zum Nutzen der Allgemeinheit

"Wir haben schmerzlich erfahren müssen, wie eine Welt beinahe aus den Angeln gerät, wenn Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens weitgehend ignoriert werden. Gerade die Finanzbranche hat vielerorts Vertrauen verspielt, das nun mühsam wieder hergestellt werden muss. Für mich bedeutet Nachhaltigkeit das langfristig orientierte Aufbauen von Werten und das Sicherstellen, dass alle an diesen Werten teilhaben können. Ein solches Wirtschaften ist das Gegenteil einer kurzfristigen Gewinnmaximierung zum Nutzen Einzelner. In unserem Unternehmen sind wir sowohl in der Arbeit für unsere Kunden als auch für uns selbst auf das Prinzip der Nachhaltigkeit verpflichtet. Denn nur so bewahren wir die Werte unserer Kunden und das Vertrauenskapital, das wir von ihnen haben."



Dr. Wolfgang Plischke

Mitglied des Vorstandes, Bayer AG

Nachhaltigkeit und Innovation

„Unsere Welt steht vor großen Herausforderungen – nicht nur die Bewältigung des Klimawandels, sondern auch Bevölkerungswachstum, Ernährung, Zugang zu Wasser und Gesundheitsversorgung stellen große Aufgaben für die Gesellschaft dar. Die Lösung dieser Herausforderungen, auch für zukünftige Generationen, erfordert nachhaltiges Handeln und Innovation.“

Wir bei Bayer stellen uns diesen Themen und leisten unseren Beitrag in vielfältigen Bereichen. Unsere innovativen Produkte und Dienstleistungen in den Gebieten Gesundheit, Ernährung und hochwertige Materialien nützen den Menschen und tragen zur Verbesserung der Lebensqualität bei. Innovation ist für uns gleichzeitig die Basis für Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum - entsprechend unseres Leitbildes „Bayer: Science For a Better Life“.



Frank-J. Weise

Vorsitzender des Vorstandes der Bundesagentur für Arbeit

Demografische Entwicklung, Globalisierung und technologischer Wandel setzen vorausschauende Geschäftspolitik voraus

1. Warum ist Nachhaltigkeit gerade für Ihr Unternehmen von zentraler Bedeutung?

Als Sozialversicherung ist die Bundesagentur für Arbeit (BA) eine wichtige Säule des Erfolgsmodells „Soziale Marktwirtschaft“. Um heute wie auch zukünftig ein zuverlässiger Partner sein zu können, muss sich die BA den ständigen Veränderungen in der Arbeitswelt anpassen. Innovative und wirksame Dienstleistungen für unsere Kunden, verbesserte Strukturen und Prozesse und insbesondere qualifizierte, motivierte und kreative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen sich nur im Zuge einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Organisationsentwicklung erreichen.

2. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Es braucht insgesamt seine Zeit, eine große Verwaltung wie die Bundesagentur zu einem leistungsfähigen Arbeitsmarktpartner umzubauen. Dabei müssen vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesen langfristigen Weg mitgenommen werden, ihr Wissen genutzt und ihre Potenziale weiterentwickelt werden. Ich bin überzeugt, dass die Bundesagentur hier schon weit gekommen ist – dank der Menschen, die in ihr arbeiten.

3. Was ist Ihre Motivation, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren?

Arbeitslosigkeit mit all ihren negativen Folgen möglichst zu vermeiden und dazu beizutragen, dass Menschen in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt in Beschäftigung bleiben, ist eine große und motivierende Aufgabe. Hierzu gehört für mich nicht zuletzt, Jugendliche, die vor der Berufswahl stehen, intensiv und gut zu beraten. Das ist ein wichtiger Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung unserer Gesellschaft insgesamt.

4. Was sind die zentralen Herausforderungen und wie können diese gelöst werden?

Demografische Entwicklung, Globalisierung und technologischer Wandel setzen eine vorausschauende Geschäftspolitik und Unternehmensführung voraus.

Dem Kunden müssen wir die individuelle Unterstützung anbieten, die er braucht, um möglichst eigenverantwortlich seine berufliche Zukunft gestalten zu können. Wir wollen ihm mit qualifizierter Information, Beratung und Weiterbildungsangeboten helfen.

Unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möchten wir die Fähigkeit geben, kreativ Lösungen für die regelmäßigen Herausforderungen in unserem Geschäft zu gestalten und erforderliche Änderungen und Anpassungen in der BA aktiv zu begleiten. Transparenz, Innovationskultur und konstruktiver Umgang mit Fehlern wollen wir daher künftig noch stärker verankern.

5. Wie haben Sie es konkret geschafft, Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen zu verankern bzw. die oben angesprochenen Herausforderungen zu meistern?

Die Reform der BA ist noch nicht beendet – wir sind mittendrin. Wesentlicher Grundstock für eine weitere an der Nachhaltigkeit ausgerichtete Reform ist es, die Wirkung unserer Arbeit weiter zu verbessern und die Mittel zielgerichtet einzusetzen. Diese Grundlage haben wir gelegt. Maßnahmen zur beruflichen Integration werden ständig auf ihre Effektivität und Effizienz hin überprüft und entsprechend angepasst. Dies kommt den Kunden, aber auch dem Beitrags- und Steuerzahler zugute.

Die BA hat durch die Reformfolge, aber auch unterstützt durch die gute Konjunktur der letzten Jahre, ihren Beitrag zur Senkung der Sozialversicherungsabgaben geleistet. Sie hat darüber hinaus Rücklagen gebildet, die in der kommenden schwierigen Phase eingesetzt werden können. Dies war ein Beitrag zur nachhaltigen Mittelsteuerung.



Gerda Hasselfeldt

Vizepräsidentin des Deutschen Bundestages

Nachhaltigkeit wird sich in den nächsten Jahren als Leitidee durchsetzen

„Nachhaltigkeit wird sich in den nächsten Jahren als Leitidee durchsetzen. Die Zäsur der Finanz- und Wirtschaftskrise ist dafür der ideale Zeitpunkt – denn gerade die Ursachen der Krise haben uns die Notwendigkeit von nachhaltigem Denken ja drastisch vor Augen geführt.“



Constanze Helmchen

Koordinatorin des Deutschen Global Compact Netzwerks bei der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Nachhaltigkeit und Global Compact

"Der Global Compact ist eine wertorientierte Plattform, um Wirtschaftsvertreter in aller Welt dafür zu gewinnen, sich gemeinsam für den Aufbau sozialer und ökologischer Eckpfeiler der globalen Wirtschaft zu engagieren und so wahre Nachhaltigkeit zu sichern.

Aus den Bereichen Menschenrechten, Arbeitsstandards, Umwelt und Korruptionsbekämpfung umfasst der Pakt zehn Prinzipien, die sich aus völkerrechtlich verbindlichen Abkommen ableiten. Die Initiative schafft Transparenz und Dialogmöglichkeiten, um jene bewährten Verhaltensweisen, also „Good Practices“, aufzuzeigen und zu unterstützen, die sich auf weltweit gültige Grundprinzipien stützen."



Prof. Dr. Christian Scholz

Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes

Die Personalabteilung als zentraler Motor für Nachhaltigkeit im Unternehmen

"Nachhaltigkeit ist kein Thema, das wir wegen der Wirtschaftskrise ins Jahr 2012 vertagen dürfen. Vielmehr sind es gerade die Defizite in der Nachhaltigkeit, die uns in die aktuelle Wirtschaftskrise gebracht haben. Deshalb kann auch nur eine Korrektur dieser Defizite die aktuelle Wirtschaftskrise bekämpfen. Nicht immer ist klar, wo solche Themen in Unternehmen verortet werden sollen und können: Hier muss die Personalabteilung die Initiative ergreifen. Sie muss zum zentralen Motor für das Thema "Nachhaltigkeit" im Unternehmen werden und als Vorbild agieren. Denn sie prägt als Multiplikator durch ihr Handeln alle Mitarbeiter von der ersten Kontaktaufnahme zum Unternehmen bis zu ihrem Ausscheiden, insbesondere durch das Gestaltungspotenzial der Personalentwicklung. Wie die Personalabteilung dieses Feld professionell gestalten kann, erarbeiten wir im Rahmen unseres Projektes www.kompetenz4HR.de."



Sebastian Lange

Chefredakteur

Magazin politik&kommunikation

Helios Media GmbH

Nur ein nachhaltiges Wirtschaften ist zukunftsfähig

"Die Krise hat es bewiesen: Nur ein nachhaltiges Wirtschaften, das nicht allein am kurzfristigen Gewinn orientiert ist, ist zukunftsfähiges Wirtschaften. Nur ein Unternehmen, das in seine Mitarbeiter investiert, hat eine Zukunft. Ein Unternehmen, das Ressourcen vergeudet, ob menschliche oder ökologische, gefährdet hingegen unser aller Zukunft. Das hat sich zum Glück schon herumgesprochen: Deshalb bringt es Wettbewerbsvorteile, dies zu beherzigen."



Wolfgang Scheunemann

Geschäftsführer der Dokeo GmbH

Der sicherste Weg zum Erfolg ist der nachhaltige Weg

„Wir alle suchen den Erfolg; und wir wollen schnell den Erfolg.

Wir wissen, dass es den ganz schnellen Erfolg nur mit ganz hohen Risiken gibt: Auch der Hütchenspieler lässt seine staunenden Zuschauer erst ein paar Mal gewinnen, bevor er abkassiert, und wer vorher glaubt, das System zu durchschauen, weiß nur noch nicht, dass er verlieren wird.

Vorausschau oder Antizipation sind Eigenschaften, die ein Unternehmer braucht, um sich Ziele zu setzen und die Ressourcen sinnvoll darauf auszurichten. Er weiß auch: Es kann immer Neues auftauchen, das man vorher nicht oder nicht genügend berücksichtigt hat, was eine Justierung der Ziele und des Ressourceneinsatzes erforderlich macht.

Spekulation ist auch eine Form der Vorausschau. Aber gerade Antizipation oder Spekulation markieren den nachhaltigen oder nicht-nachhaltigen Erfolg: Denn Antizipation heißt, sich auf ein verändertes Umfeld einstellen zu können. Spekulation kennt keinen „Plan B“.

Mit Außenmaß zu agieren reicht als Erfolgsrezept allein nicht aus. Augenmaß ist nur ein Aspekt nachhaltiger Unternehmensführung; es verdeutlicht das Prinzip. Und immer, wo wir es verletzen, werden wir früher oder später schmerzlich darauf aufmerksam gemacht: Ausbeutung von Unternehmen, von Mitarbeitern und der Natur, Trickereien mit Kunden und Lieferanten oder gar glatte Gesetzesverstöße sind eklatante Abweichungen vom Prinzip der nachhaltigen Unternehmensführung.

Diese Erkenntnis mag denen, deren Karriere sie in Zwei-Jahres-Sprüngen in immer höhere Positionen führte, schwer fallen. Je früher sie kommt, desto besser ist es, für sie und die Unternehmen. Denn der sicherste Weg zum Erfolg ist eben der nachhaltige Weg.“



Petra Ledendecker

Präsidentin des Verbands deutscher Unternehmerinnen
und Gesellschafterin der Allegro-Möbel GmbH

Das verloren gegangene Vertrauen wiederherstellen

„Eine nachhaltige Unternehmensführung basiert auf den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales. In meinem Unternehmen, aber auch in meinem gesamten persönlichen Handeln ist es mir ein wichtiges Anliegen, diese drei Dimensionen stets zu berücksichtigen. Als mittelständische Unternehmer prägen wir nicht nur mit unseren Produkten und Dienstleistungen die Innovationskraft unseres Landes, sondern prägen durch unser Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Kunden auch die Unternehmenskultur in Deutschland maßgeblich mit. Das Leitbild des ehrbaren Kaufmann ist bei vielen angestellten Managern in Vergessenheit geraten und hat das Vertrauen der Menschen in die Wirtschaft geschwächt. Dieses verloren gegangene Vertrauen gilt es wiederherzustellen- eine an Nachhaltigkeit orientierte Unternehmenspolitik wird dabei der Schlüssel zum Erfolg sein.“



Jürgen Schott

Geschäftsführender Gesellschafter
stadler/heinle/schott/ - Beratung für Unternehmenskultur

Nachhaltigkeit ist eine Frage der Haltung

"Eine nachhaltige Unternehmensführung gründet auf einer gesunden Unternehmenskultur, die sich an gemeinsamen Werten ausrichtet, und setzt bei der Haltung der Führungskräfte an: Wo stehe ich? Nehme ich Feedback an? Wie führe ich meine Mitarbeiter? Lebe ich unsere Unternehmenswerte aus Überzeugung vor? Führungskräfte sollten sich diesen Fragen regelmäßig stellen.

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass es nicht immer leicht ist, sich den Spiegel vorzuhalten, aber ich empfinde es in jedem Fall als bereichernd. Wenn ich in regelmäßigen Abständen meine Rolle als Führungskraft reflektiere, erinnere ich mich durchaus auch an Verhaltensweisen, die mir nicht gefallen. Ich versuche daraus zu lernen. Gerade deshalb ist diese Zeit gut investiert.

Wir haben es in unserem Unternehmen außerdem zu einem monatlichen Ritual gemacht, dass jeder sein Selbstbild mit dem Fremdbild abgleicht. Wir überprüfen uns zunächst selbst, ob wir unsere Unternehmenswerte wirklich leben, und besprechen die Ergebnisse dann mit einem Kollegen.

Dies sollte für jeden Manager verpflichtend sein: abwechselnd einen Kollegen aus dem Führungskräftekreis und einen Mitarbeiter als Sparringspartner zu wählen, die ihm offenes Feedback geben. Nachhaltigkeit bedeutet für mich, dass nicht nur der Einzelne an diesem Feedback wächst und sich als Persönlichkeit weiterentwickelt, sondern auch das Unternehmen als Ganzes davon profitiert."



Frithjof Finkbeiner

Vorstandsvorsitzender der Global Marshall Plan Foundation

Ursachen erforschen, die Folgen auffangen und Lösungen anpacken

"Die Herausforderungen sind klar: Das Weltwirtschaftssystem hat sich globalisiert und vom Primat der Politik entfesselt, weil es keine Weltdemokratie gibt. Die Globalisierung erfolgt heute zu Lasten einer nachhaltigen Entwicklung, des sozialen Ausgleichs und der Balance zwischen den Kulturen. Das rasche Wachsen der Weltbevölkerung und das Hineinwachsen von Hunderten Millionen weiterer Menschen in ressourcenintensive Lebensstile sowie die Klimakrise verschärfen die Situation. Wir müssen gleichzeitig Ursachen erforschen, die Folgen auffangen und Lösungen anpacken. Die Global Marshall Plan Foundation will einen weltweiten Austausch aller relevanten Akteure und Bürger darüber, was wir gemeinsam schützen, bewahren und unseren Kindern übergeben werden. Die Zeit verrinnt, denn das Ungleichgewicht nimmt zu und bringt Frieden und Wohlergehen dauerhaft in Gefahr.

Um die Gesellschaften auf dem Globus in die Nachhaltigkeit umzulenken, bedarf es politischer Rahmenbedingungen, die keine demokratische Regierung ohne Mehrheit in der Bevölkerung umsetzen kann. Wir brauchen den öffentlichen Diskurs über Nachhaltigkeit, denn die Zivilgesellschaft muss entscheiden, welche Welt von Morgen sie möchte!"



Angelika Pohlenz

Generalsekretär der Internationalen Handelskammer (ICC)
Deutschland

Wirtschaftstätigkeit und verantwortliches Handeln stehen nicht im Widerspruch

Nachhaltigkeit ist die Basis jeder langfristig tragfähigen Entwicklung. Konkret heißt dies, den Bedürfnissen der Gegenwart zu entsprechen, ohne künftige Generationen in ihren Möglichkeiten zu beeinträchtigen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

Dies ist der Grundgedanke der Umweltcharta der Internationalen Handelskammer (ICC), die Anfang der neunziger Jahre ein Umdenken der Unternehmen in Bezug auf ihre Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft zum Ausdruck brachte. Als Vertretung der Weltwirtschaft konnten wir so einen wichtigen Anstoß geben.

Die überwältigende Resonanz und die weltweite Verbreitung – das Dokument wurde in 28 Sprachen übersetzt – zeigt, dass wir damals einen Nerv getroffen haben. Heute haben nahezu alle großen Unternehmen diese Grundgedanken in ihrer Unternehmenspraxis verankert. Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte machen den Einsatz für interessierte Stakeholder transparent.

Hinter diesem Engagement steht die Erkenntnis, dass Wirtschaftstätigkeit und verantwortliches Handeln nicht im Widerspruch stehen, sondern vielmehr einander bedingen. Denn nur beide Faktoren bilden gemeinsam die Voraussetzung für einen langfristigen Unternehmenserfolg.



Peter Kemnitzer

Wissenschaftsredakteur und Dokumentarfilmer beim SWR

Eine schwierige Beziehung: Presse und Nachhaltigkeitsthemen

"Seit Jahren ist „Nachhaltigkeit“ ein Schwerpunkt meiner journalistischen Arbeit. Nicht immer ganz einfach, denn die bisherige öffentliche Wahrnehmung und die Wichtigkeit/Bedeutung des Themas für die Öffentlichkeit liegen so weit auseinander, wie in kaum einem Bereich.

Um so etwas auf den ersten Blick abstraktes wie Nachhaltigkeit mit Leben zu erfüllen, braucht es anschauliche Beispiele und viel Sachkenntnis. Daher lassen die meisten Kollegen das Thema links liegen, denn der Aufwand, um es zu erschließen kann sich heute kaum ein Kollege zeitlich noch leisten. Das liegt aber auch daran, dass von Unternehmensseite die Kommunikation zum Thema „Nachhaltigkeit“ oft mehr als verbesserungswürdig ist. Viel wird gar nicht kommuniziert aus Angst davor, dass es die Presse „in den falschen Hals“ bekommt. Viele Projekte sind zwar nachhaltig angelegt, aber durch ihre inhaltliche und zeitliche Struktur nur sehr schwer zu kommunizieren. Aktuelle Anlässe stehen immer ganz vorne auf der Prioritätenliste, nachhaltige Themen werden leider zu wenig aktiv kommuniziert, obwohl genau diese strategische Kommunikationsarbeit die Möglichkeit bietet sich von anderen zu unterscheiden und das eigene Unternehmen für die Öffentlichkeit noch begreifbarer zu machen.

Ein Grund ist, dass eine Pressestelle oft mit dieser sehr speziellen Art der Nachhaltigkeitskommunikation überfordert ist. Zeitlich und/oder inhaltlich. In der Regel wird auch die Öffentlichkeitsarbeit viel zu spät eingebunden. Schon bei der Planung entsprechender Projekte muss parallel eine Kommunikationsstrategie erarbeitet werden. Oft sind es nur kleine Stellschrauben, deren Veränderung über Erfolg oder Misserfolg der Pressearbeit in solchen Fällen entscheidet. Auf der anderen Seite werden Basics ignoriert: Während des Projektes wird keine mediale Begleitung gemacht, Protagonisten, die das Projekt verkörpern könnten fehlen, für die Presse interessante Zeitpunkte im Projektverlauf werden ignoriert.

Dabei funktioniert der Journalist an sich ganz einfach: Er will eine gute Geschichte mit überzeugenden Protagonisten erzählen und braucht einen aktuellen „Aufhänger“, um einen Sendetermin definieren zu können. Hat er das nicht, findet das Thema nicht statt oder reduziert sich zur Nachricht – bestenfalls.

Das erklärt, warum die Nachhaltigkeitsberichterstattung so spärlich stattfindet – es knirscht gewaltig in der pressegerechten Vermittlung. Das liegt sicherlich nicht nur daran, dass die Themen zu viel Tiefgang für einen oft oberflächlichen Journalismus haben. Eine interessante und gute Geschichte erzählt jeder gerne – sei es in Wort oder Bild. Es liegt daran, dass beim Thema Nachhaltigkeit Unternehmen und Presse oft völlig konträre Erwartungen haben und zwei Sprachen sprechen. Oder der Wille zur aktiven Kommunikation komplett fehlt, obwohl einiges an gesellschaftlichem Engagement im Unternehmen erfolgt.

Was fehlt, sind Übersetzer und Vermittler, die beide Seiten verstehen. Die müssen allerdings schon in der Planungsphase eingebunden werden soll die „Nachhaltigkeitskommunikation“ ein Erfolg werden. Auch wenn es bei etlichen Unternehmen noch eine Zeit dauern kann, bis sich diese Einsicht durchsetzt – es gibt keine Alternative.

Manche Unternehmen glauben zwar immer noch, sie könnten ihre öffentliche Wahrnehmung bestimmen. Diese Zeit ist definitiv vorbei. Sie können nur ihr Bild positiv beeinflussen – durch Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung und Transparenz und Glaubwürdigkeit in der dazugehörigen Pressearbeit."



Regine Stachelhaus

Geschäftsführerin UNICEF Deutschland

Nachhaltigkeit als Programm

"Nachhaltigkeit beinhaltet, dass wir in allem was wir in der Wirtschaft, in der Politik und als Bürger tun, die Lebensbedingungen der zukünftigen Generationen im Auge behalten.

UNICEF arbeitet in über 150 Ländern daran, nachhaltige Strukturen für Kinder aufzubauen. Dies ist mehr als eine humanitäre Geste. Es geht vielmehr darum, tragfähige Strukturen und messbare Fortschritte für Kinder zu schaffen. Dies ist auch unter schwierigsten Bedingungen durchaus möglich. Zum Beispiel gehen heute auch in den ärmsten Ländern der Erde mehr Kinder zur Schule als jemals zu vor.

Für diese Arbeit müssen möglichst viele Menschen mobilisiert werden - ob als Politiker, Wissenschaftler, Fachleute, ehrenamtlicher Helfer oder Spender. Menschen müssen wach gerüttelt, motiviert, begeistert und überzeugt werden. Dabei gilt es, Herz und Verstand gleichermaßen anzusprechen.

Der Gedanke der Nachhaltigkeit ist also nicht nur ein fernes Ziel sondern muss in der täglichen Arbeit und im Umgang miteinander konkret mit Leben gefüllt werden."



Jörg A.L. Schallehn

Geschäftsführer, Vermögensakademie GmbH

Der Weg zur Nachhaltigkeit ist keine Option

„Um Nachhaltigkeit zu verwirklichen ist der Paradigmenwechsel in die **öko-humane Vermögenswirtschaft** unerlässlich. Dafür steht die Vermögensakademie.

Vermögen verlangt danach, geweckt und fruchtbar gemacht zu werden. Vermögen will gemehrt werden, nicht durch hortende Ansammlung, sondern durch dynamische Umwandlung, sinnvollen Einsatz und erfolgreiche Schaffung von neuem Vermögen. Maßvoller Gewinn ist dabei die wohlverdiente Belohnung für die Schaffung von Mehrwert – und zudem eine Notwendigkeit für die langfristige Überlebensfähigkeit jedes Unternehmens.

Vermögenswirtschaft – im Gegensatz zur Blasenwirtschaft – steht somit für echte Wertschöpfung durch kraftvolles Leisten für Andere.

Die Vermögensakademie ist ein Forum für Gleichgesinnte und eine Bühne für Experten. Sie schafft Verbindungen und Austausch zwischen Unternehmern, Wissenschaftlern und praxiserprobten Experten. Wissen und Können bilden die solide Grundlage für wechselseitigen Austausch und Förderung, wobei die Akademie zusätzlich sinnstiftende Impulse setzt und Orientierung vermittelt. So entstehen echte Synergien, die sich der Unternehmer zu Nutze machen kann, um nicht nur etwas anders sondern vor allem besser zu machen.

Der Weg aus der Krise kann aus unserer Sicht nur die Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft des 20. Jahrhundert zu einer öko-humanen Marktwirtschaft im 21. Jahrhundert sein. Der Paradigmenwechsel muss dabei nicht nur in der Wirtschaft sondern auch in der Gesellschaft stattfinden.“



Dr. Elmer Lenzen

Geschäftsführender Chefredakteur
der Mediengruppe macondo

Nachhaltige Unternehmensführung wird immer stärker ein Aktivposten

"Nachhaltige Unternehmensführung ist längst nicht mehr nur ein defensives Instrument im Sinne etwa von Reputations- und Risikomanagement, vielmehr wird nachhaltige Unternehmensführung immer stärker auch als Aktivposten erkannt, um die Zukunftsfähigkeit und Selbstbestimmtheit des Betriebes zu sichern. Nehmen Sie das Beispiel Klimaschutz: CO2-Emissionen werden künftig immer stärker ein Kostenfaktor. Wer hier seine Treibhausgas-Emissionen nicht im Griff hat, hat künftig auch keine echte Kontrolle mehr über seine Kalkulationen. Im Umkehrschluss wird dagegen aus aktivem Klimaschutz ein echter Wettbewerbsvorteil.

Das Beispiel lässt sich in andere Bereiche des Unternehmens durchkonjugieren und gilt im übertragenen Sinne auch für die ganze Gesellschaft: Wir dürfen auf nachhaltige Herausforderungen nicht nur reagieren, sondern müssen diese Themen vielmehr aktiv und positiv anfassen. Nur so wahren wir uns unsere Souveränität."



Dr. Bernd Schichold

Financial Experts Association e.V.

Nachhaltigkeit ist das Thema für Vorstand und Aufsichtsrat

„Nachhaltigkeit ist das Thema für Vorstand und Aufsichtsrat. Nur eine Unternehmensführung, die nach dem Prinzip der Nachhaltigkeit handelt, kann die Existenz, die Werte und das Erfolgspotenzial einer Unternehmung langfristig sichern. Das ist im Interesse aller Stakeholder.“



Dr. Martine Herpers

Initiatorin der Nürnberger Resolution

Nachhaltigkeit kommt nicht von selbst

Nachhaltigkeit in allen Bereichen ist der einzige Weg für langfristiges Handeln. Leider stellt man häufig fest, dass Nachhaltigkeit nicht von selbst kommt, sondern sehr mühselig hergestellt werden muss. Das Geheimnis besteht darin, an alle Aspekte stets zu denken, und sich bewusst zu sein, warum etwas getan oder gelassen wird. Das ist zumindest anfangs mühselig, denn wir haben ja unsere (Erfolgs)wege, die wir gut kennen. Wenn wir aber etwas ändern wollen, fällt es oft schwer. Arbeitsprozesse, Regeln und Quoten können dabei unverzichtbar sein. Dies erlebe ich nicht nur in meiner Arbeitswelt. Auch beim Thema Frauen in Führungspositionen haben wir von der Nürnberger Resolution leider die langjährige Erfahrung gemacht, dass nur durch Quoten eine Veränderung zu mehr Diversity in Führungspositionen erreicht werden kann. In Norwegen wurde dieses Ziel zum Teil schon erreicht. Die gesellschaftliche Diskussion in Deutschland darüber ist gewünscht und das Ziel ist ein gesamtheitliches Denken in den Führungsetagen zum Nutzen aller.



Gabriele Thöne

Vorstand von Zoo und Tierpark Berlin

Hat man einmal den Weg der Nachhaltigkeit beschritten, kann man sich nicht mehr zurücklehnen!

„Der Zoologische Garten Berlin und seine Tochtergesellschaft, der Tierpark Berlin, fühlen sich der Nachhaltigkeit der Unternehmensführung verpflichtet. Es ist ein Leitgedanke auch meiner täglichen Arbeit, die es in all seinen Facetten zu realisieren gilt. Das ist zudem eine seriöse und nahezu zwangsläufige Ergänzung zur Ausrichtung der Unternehmen in puncto ökologischer Nachhaltigkeit. Mit großem Engagement betreiben wir den Erhalt der Artenvielfalt sowie die Pflege von Kultur- und Erholungsräumen. „Knut“ steht nicht nur für die wertvolle Arbeit der Tierpflege, die hier in hoher Qualität betrieben wird, sondern er ist zum Symbol für den Schutz bedrohter Arten und für die kompromisslose Notwendigkeit der Gegensteuerung geworden. Jeder, der diesen ganzheitlich ausgerichteten Weg der Nachhaltigkeit einmal beschritten hat erfährt, dass er sich nie mehr zurücklehnen kann. Erfolge – große und kleine – dienen hier immer nur als Ausgangspunkt für die nächsten Schritte. Das ist meine feste Überzeugung und Motivation. Ein Pionier-Projekt wie unsere im November 2009 zu gründende „Junior Zoo-Universität Berlin“, ein wunderbares Bildungsangebot für junge Menschen im Bereich der Naturwissenschaften, ist deshalb in der logischen Konsequenz einer Ausrichtung des Unternehmens auf Nachhaltigkeit nicht nur eine kurzfristige Marketingaktion. Wir wollen hiermit vielmehr der nächsten Generation, die sich aufmacht, Entscheidungsträger von morgen zu werden, auf die künftige Übernahme der Verantwortung im fragilen Zusammenspiel von Mensch und Umwelt nach unseren Kräften vorbereiten.“



Franz Fehrenbach

Vorsitzender der Geschäftsführung, Robert Bosch GmbH

Eine "grüne" Wirtschaft bietet Chancen zur Überwindung der akuten Wirtschafts- und Finanzkrise

"Auf ökologische Fragen technische Antworten geben - das ist das Selbstverständnis von Bosch. Mehr als 45 Prozent unserer Forschungs- und Entwicklungsetats zielen auf Erzeugnisse, die Umwelt und Ressourcen schonen. Mittlerweile setzen wir mit solchen Erzeugnissen jeden dritten Euro um. Auch in schwierigen Zeiten kann und muss die Wirtschaft ihren Einsatz für den Klimaschutz verstärken. Die akute Wirtschafts- und Finanzkrise darf kein Vorwand sein, in den Anstrengungen gegen den Klimawandel nachzulassen. Denn die „grüne“ Wirtschaft bietet auch Chancen zur Überwindung der Krise."



Prof. Dr. Dr. h.c. Ernst Ulrich von Weizsäcker

Co-Chair, International Panel for Sustainable Resource Management

Ökologisch verantwortungsvolles Unternehmertum muss sich rentieren

"Nachhaltige Unternehmensführung ist im Durchschnitt des Börsengeschehens gut für den Shareholder Value. Gleichwohl nehmen weltweit die Bedrohungen von Klima, Biodiversität, Fischbeständen, Süßwasserreserven ständig und rasant zu. Augenscheinlich ist das, was ökologisch nachhaltige Unternehmensführung unter den heutigen Randbedingungen erreichen kann, noch viel zu wenig, um die globale Umweltkrise zu meistern.

Daher gehört es nach meiner Meinung auch zum verantwortungsvollen Unternehmertum, sich gemeinsam mit Gleichgesinnten in der Wirtschaft sowie mit der Politik darum zu bemühen, dass die Randbedingungen derart verändert werden, dass sich umweltverbrauchendes Wirtschaften viel weniger rentiert als umwelt-wiederaufbauendes. Hierfür muss der Verbrauch von Umwelt einen sich stetig erhöhenden Preis erhalten. Dies können Märkte nicht herbeiführen. Der Staat und die internationale Staatengemeinschaft müssen das bewerkstelligen."



Bettina Würth

Vorsitzende des Beirats, Würth-Gruppe

Nachhaltige Unternehmensführung stellt den Menschen in den Mittelpunkt

"Nachhaltige Unternehmensführung entsteht meines Erachtens nur, wenn Führungstechnik und Führungskultur miteinander einhergehen. Einfach gesagt: Bei der Führungstechnik geht es um die Zahlen, bei der Führungskultur geht es um den Menschen.

Wenn es einem Unternehmen gelingt, den Mensch in den Mittelpunkt zu stellen, überträgt sich dies direkt auf die Mitarbeiter und deren Verhalten gegenüber Dritten.

Ich bin der Überzeugung, dass gerade Familienunternehmen eine große Chance haben, dies umzusetzen, da hier häufig eine direktere Kommunikation zwischen Führungsverantwortlichen und Mitarbeitern herrscht. Das Wort „Verantwortung“ erhält dadurch seine eigentlichen Bedeutung zurück: Entscheidungen werden in gegenseitigem Respekt so getroffen, dass später auch Antworten auf mögliche Fragen zu deren Folgen gegeben werden können. Die Bereitschaft und Fähigkeit hierzu führt zur Nachhaltigkeit."



Marli Hoppe-Ritter

Vorsitzende des Beirats, Ritter Sport

Umweltschonendes Handeln zahlt sich langfristig aus

"Der Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen ist eine der vordringlichsten Aufgaben unserer Zeit. Wir verpflichten uns zu umweltschonendem Handeln. Obwohl Investitionen für den Umweltschutz zunächst die Erträge belasten, sind wir überzeugt, dass sich rechtzeitige Maßnahmen in diesem Bereich langfristig auszahlen."



Ulf D. Posé

Präsident, Ethikverband der Deutschen Wirtschaft e.V.

Nachhaltigkeit als Symbiose

Nachhaltigkeit ist zukünftig die Fähigkeit, eine verträgliche Symbiose zwischen der sozialen Verantwortung, dem Umweltverbrauch, der Umweltbelastung und deren Verhältnis zum wirtschaftlichen Erfolg herzustellen."



Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel

Geschäftsführender Gesellschafter, Strategie und Wert Beratungs- und Beteiligungs-GmbH

Nachhaltigkeit und Werteorientierung müssen im Unternehmen etabliert und gelebt werden

"Nachhaltigkeit sichert das langfristige Überleben meines Unternehmens, aber letztlich der gesamten Menschheit. Niemand ist eine Insel, und wir müssen uns immer wieder fragen: In welcher Gesellschaft möchten wir leben? Wie können wir die globale Zivilgesellschaft gestalten?"

Nachhaltigkeit ist ein großes Wort. In der Praxis geht es oft um kleine Schritte: Da geht es um die Analyse von Prozessen und Ressourcenverbräuchen, aber auch um "nachhaltige Unternehmensführung" durch einen guten Mix zwischen Alt und Jung und zwischen unterschiedlichen Fähigkeiten. Für mich ist Nachhaltigkeit vor allem dort spürbar, wo es um eine werteorientierte Unternehmenssteuerung geht, wo das Führungsteam und die gesamte Belegschaft Werte nicht nur im Munde führen, sondern auch leben und sie sogar auf ihre Strategie beziehen. Mit welchen Werten können und wollen wir die Zukunft gewinnen? Welche Handlungsweisen kommen für uns nicht in Frage? Wo können wir uns in puncto Nachhaltigkeit noch verbessern? Und welchen noch so kleinen Beitrag können wir leisten, um einer "nachhaltigen" Unternehmenskultur noch stärker zum Durchbruch zu verhelfen?

Denn es ist nach wie vor eine große Herausforderung, Nachhaltigkeit und Werteorientierung als Themen für die Unternehmenssteuerung zu etablieren. Aber es geht, wenn auch mühsamer, als es unsere Begeisterung vermuten würde! Nachhaltigkeit muss eben selbst sehr "nachhaltig" und auch langfristig verfolgt werden - sonst wird es zur modischen Eintagsfliege!"



Dr. Georg Th. Fischer

Führungsberater und Dozent an der Universität Witten/Herdecke
für Psychologie der Führung und der Aufsicht

Nachhaltigkeit im Personalmanagement

"Nachhaltigkeit ist ein Leitbild guter Führung und damit auch im HR-Bereich ein wesentlicher Faktor zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs. Nachhaltigkeit in der Personalführung untermauert Glaubwürdigkeit, bindet qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen und mindert Risiken in den zunehmend wichtigen Bereichen Reputation und Talentmanagement.

Gerade in anspruchsvollen Zeiten (Krisen, größere Change-Prozesse) beweist sich gute Führungskompetenz. Jetzt zeigt sich, ob propagierte und tatsächliche Führungskultur übereinstimmen, oder die Versuchung siegt, vermeintlich „weiche Themen“ zurückzustellen, um sich auf das „wirklich Wichtige“ zu konzentrieren. Einige wenige Beispiele defizitärer Führung, die dann entstehen können, sind:

- Unprofilierter oder aktionistischer Führung anstatt einer planvollen Steuerung,
- Intransparente oder unglaubwürdige Führungskommunikation,
- Unklare Führung junger Talente bis hin zu ihrem Verbrauch in „rat races“,
- Unzureichende Unterstützung etablierter Führungskräfte und Mitarbeiter mittleren Alters, deren Seniorität und Loyalität gerade in schweren Zeiten unschätzbare Vorzüge sind.

Solche Führungsdefizite können beträchtliche Folgen haben, vor allem Loyalitätsverlust und Motivationsschwund ausgerechnet dann, wenn das Unternehmen hochmotivierte Mitarbeiter braucht. Am Ende kann der Verlust von Mitarbeitern und Führungskräften stehen. Dabei ist die größte Gefahr, dass die Besten zuerst gehen in dem Augenblick, in dem die äußeren Bedingungen wieder mehr Spielraum bieten.

Natürlich kann man den Standpunkt vertreten, dass genügend andere nachrücken, die an anderer Stelle entsprechende Frustration erlebt haben. Das ist aber nicht nur zynisch. Hohe Fluktuation führt in den Unternehmensabläufen zu Unruhe und Reibungsverlusten.

Ein nachhaltiges HR-Management bedeutet nicht Philanthropie. Es sichert vielmehr über ethische Verhaltensstandards hinaus einen langfristigen Unternehmenserfolg und Imagegewinn. In diesem Sinne sollte ihm in der aktuellen Nachhaltigkeitsdiskussion eine zentrale Stelle eingeräumt werden."



Heinz Gerstlauer

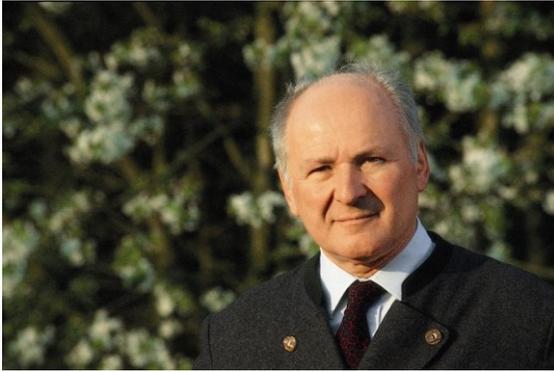
Vorsitzender des Vorstandes, Evangelische Gesellschaft
Stuttgart e.V.

Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Grundsatz unserer diakonischen Arbeit

"Als diakonisches Unternehmen in der Sozialwirtschaft wollen wir Menschen nicht nur einmalige und kurzfristige Hilfen an den Bruchstellen ihres Lebens anbieten, sondern einen dauerhaften Beitrag zur Lebensqualität von Bürgerinnen und Bürgern leisten. Das geht nur über verlässliche, dauerhafte und qualitativ gute Angebote. Ob das in der Essensversorgung für arme Menschen zum Tragen kommt, in langfristigen Schuldnerberatungen, in der psychiatrischen Versorgung oder in der Unterstützung von Familien bei der Erziehung ihrer Kinder.

Menschen brauchen Zeit, wenn sie ihr Verhalten ändern sollen. Heilung braucht Nachhaltigkeit, wenn es nicht nur um Symptombehandlung gehen soll, Schulden regulieren sich nicht über Nacht, Pflegequalität drückt sich nicht in Stückzahlen aus. Das Wichtigste in unserer Arbeit ist neben der guten Qualität Geduld und Beharrlichkeit. Nachhaltigkeit ist daher ein wichtiger Grundsatz unserer Arbeit. Er bestimmt uns in der täglichen Arbeit, bei der Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitenden, bei der Pflege von Spenderinnen und Förderern, bei der Anlage von Geldern und bei der Gestaltung von Vertragsbeziehungen zur öffentlichen Hand. Um dieses Konzept zu unterstützen haben wir vor vier Jahren eine Stiftung gegründet.

Vertrauen ist das Grundkapital unserer Arbeit. Unsere Vorfahren haben den Grundstock dazu gelegt. Unsere Aufgabe ist es, dieses zu erhalten und zu stärken. Die evangelische Gesellschaft ist mittlerweile 178 Jahre alt. Das ist uns im Vorstand und im Aufsichtsrat Verpflichtung und Aufgabe zugleich."



Prof. Dr. Claus Hipp

Geschäftsführender Gesellschafter, HiPP-
Unternehmensgruppe

Nachhaltigkeit sollte "Chefsache" im Unternehmen sein

Warum ist Nachhaltigkeit gerade für Ihr Unternehmen von zentraler Bedeutung?

"Nachhaltigkeit hat schon seit vielen Jahren eine zentrale Bedeutung bei HiPP. Wir verstehen unter Umweltschutz den Schutz der Schöpfung, d.h. die nachhaltige Verbesserung unserer Lebensbedingungen und Schonung der Ressourcen für spätere Generationen. Ein gutes soziales Umfeld bei den Mitarbeitern ist genauso wichtig wie die nachhaltige Ertragskraft des Unternehmens."

Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

"Die Mitarbeiter unterstützen uns sehr motiviert auf dem Weg zu einer verbesserten Nachhaltigkeit. Wir können anderen Unternehmen zeigen, wie nachhaltiges Wirtschaften in der Praxis funktioniert. Zum Beispiel hat die konsequente Umstellung auf regenerative Energien auch eine Kosteneinsparung gebracht."

Was ist Ihre Motivation, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren?

"Als Produzent von Säuglingsnahrung haben wir eine besondere Verantwortung gegenüber nachfolgenden Generationen. Wir wollen für unsere Kinder und Enkel eine lebenswerte Umwelt hinterlassen."

Was sind die zentralen Herausforderungen und wie können diese gelöst werden?

"Es wird uns gern von externer Seite eingeredet, dass es nicht geht, z.B. konsequent auf regenerative Energien umzustellen. Oder dass diese Energien viel teurer sind. In der Praxis konnten diese Zweifel widerlegt werden. Die gleichen Erfahrungen haben wir gemacht bei unserer Umstellung auf Recyclingpapier blauer Engel oder FSC Papier."

Wie haben Sie es konkret geschafft, Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen zu verankern bzw. die oben angesprochenen Herausforderungen zu meistern?

"Seit 1995 gibt es ein Umweltmanagementsystem nach EMAS und seit 1997 nach DIN ISO 14001. Dort sind auch die Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele verankert. Nachhaltigkeit ist schon immer „Chefsache“ in unserem Unternehmen."



Dr.-Ing. E.h. Heinz Dürr

Aufsichtsratsvorsitzender, Dürr AG

Unternehmen als gesellschaftliche Veranstaltung

„Ein Unternehmen ist für mich eine gesellschaftliche Veranstaltung mit folgenden Zielsetzungen: Es versorgt die Gesellschaft mit Gütern sowie Dienstleistungen und sorgt dafür, dass Arbeitsplätze möglichst sicher und langfristig angelegt sind. Es erwirtschaftet eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals und trägt den ökologischen Notwendigkeiten beim Wirtschaften Rechnung. Alle Ziele sind auf Nachhaltigkeit angelegt. Die gesellschaftliche Veranstaltung funktioniert nur, wenn auf Dauer Gewinn gemacht wird. Nur ein langfristiger wirtschaftlicher Erfolg führt zu zukunftsgerichteten Investitionen und Innovationen.

Und die gesellschaftliche Veranstaltung ist nach den Regeln des Ehrbaren Kaufmanns zu führen, der sich nicht auf Kosten anderer Vorteile verschafft und eine verantwortungsbewusste Strategie mit Weitblick verfolgt. Er behält die vier Zielsetzungen der gesellschaftlichen Veranstaltung im Auge und versucht sie in Einklang zu bringen.“



Dr. Manfred Fuchs

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender, FUCHS PETROLUB AG

Nachhaltiges Wirtschaften ist zwingende Voraussetzung für den Unternehmenserfolg

"Wirtschaft ist heute in der globalen Welt nicht mehr der einfache Austausch von Gütern und die Maximierung von „Profit“, sondern ein komplexer strategischer Prozess der Innovation, der Internationalisierung, des Wachstums, der Finanzierung, der Bewahrung der Unabhängigkeit und anderer Zielsetzungen. Das geht nur mit einem auf langfristigen Erfolg statt auf kurzfristige Vorteilsnahme ausgerichteten Ansatz, das heißt mit einem klaren Bekenntnis zur Nachhaltigkeit und zwar ökonomisch, ökologisch und sozial."



Klaus Milke

Vorstandsvorsitzender, Germanwatch e.V.

Die Glaubwürdigkeit des CSR-Engagements von Unternehmen muss täglich neu auf den Prüfstand

"Die Glaubwürdigkeit des CSR-Engagements von Unternehmen in diesen ökonomischen und angesichts des immer gefährlicher werdenden Klimawandels ökologischen Krisenzeiten zu messen, ist eine schwierige Sache. Sie muss täglich neu auf den Prüfstand. Die Bereitschaft, an einer Null-Emissions-Gesellschaft mitzuarbeiten und an der umfassenden Energiewende bis 2050 mitzuwirken, wird ein wichtiger Gradmesser dafür, wie ernst es die Wirtschaft mit dem Zauberwort CSR nimmt."



Dr. Michaela Haase

Privatdozentin, Freie Universität Berlin, Marketing
Department

Unternehmensethik und Nachhaltigkeit: Schlüsselkompetenzen der Unternehmensführung

"Nachhaltige oder ethisch informierte Unternehmensführung setzen mehr voraus als die Anerkennung von Nachhaltigkeitszielen oder Codes of Ethics in Hochglanzbroschüren und auf Homepages. Diese dienen häufig eher der Imagepflege und fußen weniger auf dem unternehmerischen Willen, betrieblich gelebte Strukturen zu verändern. Kann man aber erwarten, dass nachhaltige Unternehmensführung ein etablierter Teil der Unternehmenspraxis ist, wenn sie selbst kaum Gegenstand von Forschung und Lehre ist? Die Betriebswirtschaftslehre – das größte Fach an deutschen Hochschulen – betont die Relevanz des betriebswirtschaftlichen Wissens für die Praxis bzw. das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen. Wenn in den meisten betriebswirtschaftlichen Studiengängen Ethik und Nachhaltigkeit kein Thema sind, kann von den Studierenden nicht erwartet werden, dass sie solches Wissen in betriebswirtschaftlich relevante Entscheidungen umsetzen.

Was tun?

Es ist wichtig, deutlich zu machen, dass sich die Generierung und Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Wissen und von betriebswirtschaftlichen Kompetenzen nicht allein an Effizienz und Effektivität orientieren können und sollen, sondern auch an Ethik und Nachhaltigkeit. Dabei dürfen diese Themen nicht nur in Spezialveranstaltungen behandelt werden, sondern müssen Eingang finden in die betriebswirtschaftlichen Kernfächer. In diesem Bereich ist die Arbeitsgruppe Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre innerhalb des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) aktiv. Sie ist auch maßgeblich an den Ethics Education Workshops beteiligt, die sich 2008 in Berlin und 2009 in München mit der Integration von unternehmens- und wirtschaftsethischen Ausbildungsinhalten in die Betriebswirtschaftslehre befasst haben. Weitere konkrete Projekte zur Entwicklung von Curricula unter Einbeziehung der Stakeholder der betriebswirtschaftlichen Hochschulausbildung und zur Generierung von interdisziplinären Forschungsthemen stehen auf der Tagesordnung."



Christina Grubendorfer

Geschäftsführende Gesellschafterin, LEA Leadership Equity Association GmbH

Alle Spielfelder im Blick behalten

"Manager sollen ein Unternehmen erfolgreich machen. Um erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen überleben. Damit es überlebt, müssen seine relevanten Umwelten ebenfalls überleben. Denn ein lebendes System, welches die für sein Überleben nötige Umwelt zerstört, zerstört sich selbst. Um die Intelligenz ihrer Entscheidungen zu prüfen, sollten Manager sie ganz selbstverständlich durch einen Nachhaltigkeitsfilter laufen lassen."



Marcus Berghaus

Leiter Finanz- und Rechnungswesen / Controlling,
Stadtwerke Velbert GmbH

Die deutschen Stadtwerke - gefährdet die Regulierung die Nachhaltigkeit der Unternehmensführung?

"Im Gegensatz zu den "neuen Energieversorgern" stand bei den klassischen deutschen Stadtwerken seit deren Gründung stets eine nachhaltige Unternehmensführung im Fokus. Man war sich der Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Umwelt und der Gesellschaft im Ganzen und in der Region bewusst: Die Arbeitsplätze waren sicher, Umweltschutz und der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen standen im Einklang mit einer zuverlässigen Lieferung von Energiedienstleistungen und einer erstklassigen Versorgungssicherheit. Schließlich ermöglichte der wirtschaftliche Erfolg die Unterstützung und Unterhaltung sozialer und kultureller Einrichtungen und Aktivitäten – Corporate Social Responsibility par excellence, denn ohne die Gewinnausschüttungen der Stadtwerke wären viele Städte um einige attraktive Angebote ärmer.

Die These, dass Unternehmen, die ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung gerecht werden, nicht nur kurzfristig erfolgreicher sind, sondern damit auch bestens für die Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen gewappnet sind, findet bei den Stadtwerken in Zeiten der Regulierung keine rechte Bestätigung. Die staatlichen Eingriffe und Vorgaben stellen eine gewaltige Hürde auf dem Weg zur Erreichung von Excellence dar. Die Bundesnetzagentur oder die jeweils zuständige Landesregulierungsbehörde sorgt nicht nur für einen spürbaren administrativen und wirtschaftlichen Mehraufwand, im Worst Case scheitern Kooperations-, Fusions- und Synergievorhaben aufgrund regulatorischer Vorgaben, obwohl gerade diese Vorhaben eine nachhaltige Entwicklung ermöglichen würden.

Nachhaltigkeit bei der Unternehmensführung ist dann möglich, wenn das Handeln an bekannten und feststehenden Rahmenbedingungen ausgerichtet werden kann und so optimale Prozessabläufe generiert und implementiert werden können. Das Ausmaß des Eingriffs der staatlichen Hand sorgt derzeit aber gerade bei den Stadtwerken für Unsicherheit – einer Unsicherheit, die die eigentlich immanente Nachhaltigkeit der Unternehmensführung gefährdet...

Setzt eine nachhaltige Unternehmensführung nicht eine nachhaltige Politik voraus?"



Caspar von Hauenschild

Vorstandsmitglied von Transparency International Deutschland e.V.

Papi, warum hast Du nicht?

Warum ist Nachhaltigkeit gerade für meinen Verantwortungsbereich von zentraler Bedeutung?

"Ich bin im Hauptberuf Aufsichtsrat und „in der Berufung“ Verantwortungsträger in diversen Vereinen der Zivilgesellschaft. Ohne die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit hat man vor den Stakeholdern keine Glaubwürdigkeit mehr – zu den Stakeholdern zählen auch meine Frau und meine Kinder. In Aufsichtsräten – und Vorständen – wird viel über Nachhaltigkeit geredet, aber zu wenig kommuniziert und in realisierbare Ziele gegossen – manchmal ist weniger mehr. Damit wird „Nachhaltigkeit in Broschüren oder CSR-Reports“ schnell zu einem herausragenden Anlass für totalen Glaubwürdigkeitsverlust des Managements. Da Nachhaltigkeit auch faire und leistungsorientierte Führung bedeutet, wird auch die Führungskultur „nachhaltig“ beschädigt – ein Drama für Unternehmen insbesondere in Krisen."

Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

"Als Vorstand der NGO Transparency International – Koalitionen gegen Korruption – habe ich in den letzten 2 Jahren vor ca. 300 Unternehmensvertretern sprechen dürfen – über Compliance und Korruptionsprävention. Eine Schätzung: ich glaube, dass 75% der Zuhörer die Botschaft nicht nur aufgenommen haben, sondern auch aktiv geworden sind – trotz eines widrigen Marktumfeldes."

Was ist Ihre Motivation, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren?

"Die Frage meiner Töchter: „Papi, warum hast Du nicht?“"

Wie haben Sie es geschafft, Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen zu verankern?

"Als ich noch Vorstand war durch: Üben, Üben. Üben! Nach der gemeinsamen Erarbeitung der Codes of Conduct, müssen vor allem mit den Betroffenen die Dilemma- und Konfliktsituationen im Workshop beschrieben oder nachgespielt werden. Nur dann wird sich das Verhalten der Betroffenen ändern. Hochglanzbroschüren sind das Papier nicht wert und vor allem unfair gegenüber den Menschen im Arbeitsprozess."

Was sind die zentralen Herausforderungen und wie können diese gelöst werden?

"Unternehmen müssen sich um Manager mit „nachhaltigem Augenmaß“ bemühen. Das erkennt man nicht an den Zeugnissen – nur on the Job mit Systematik. Wer immer nur den Rambo bonifiziert, wird es nie schaffen. Der Staat muss konsequenter die Schlupflöcher schließen – in Gesetz, Marktregeln und Marktaufsicht."



Hans-Martin Buhlmann

CEO der Vereinigung Institutionelle Privatanleger e.V.

Jeder ist für Nachhaltigkeit verantwortlich: der Manager und der kleinste Anleger!

Motivation zur Nachhaltigkeit? Auch derjenige ohne eigene Rentenansprüche/Interessen hat Verantwortung für seine (oder global: die) Kinder. Wer trägt mehr Verantwortung als der Eigentümer selbst – also muss er diese auch in der Hauptversammlung umsetzen. Er muss sozusagen Gestalter bleiben, bevor die Umstände ihn gestalten. Rechtzeitig und nachhaltig handeln, ist immer preiswerter als eine nachträgliche Reparatur ohne Betriebswirtschaftler.

Jeder ist für Nachhaltigkeit oder Fahrlässigkeit verantwortlich. Jeder! Das heißt nicht nur der Manager, sondern auch der kleinste Anleger im Fonds oder seine Pension ansparende Arbeiter. Würden alle ein wenig weiter als nur bis zum “hier und jetzt, und dann auch noch möglichst viele” denken und die Fonds-, Pensions- und operativen Manager am Grad ihres Verantwortungsgefühles und ihrer Ethik, ebenso messen wie an der Transparenz ihres Handeln und der Rendite, ginge es uns heute allen besser.

Papst Benedikt XVI. fordert ein “Global Government”, ich denke wir benötigen eine mit innerer Überzeugung umgesetzte Best Practice in Corporate Governance – in der jeder seine Verantwortung kennt und ausübt, und dabei den Weg wählt, der am wenigsten von Interessenkonflikten behindert ist. Ein Vakuum in der Mitbestimmung des Kapitals bedeutet automatisch Intransparenz und Disallokation. Verantwortung ist unteilbar und wenn hinter 90% der Aktien keine Meinung steht, bekommen 10% des Kapitals ohne jeglichen Verdienst zehnfaches Recht zum ein Zehntel Einsatz: die klassische Voraussetzung für die Geburt der nächsten “Bubble”.

Nichts, weder die Luftblase noch die Rente, halten sich ewig. Selbst die “Ewige Rente” unterliegt dem Zeitgeist.



Dr. h.c. Helmut Maucher

Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrates der Nestlé Deutschland AG und Ehrenpräsident der Nestlé S.A.

Die Unternehmensführung muss sich eindeutig zur Nachhaltigen Unternehmensführung bekennen!

Warum ist Nachhaltigkeit gerade für mein Unternehmen von zentraler Bedeutung?

"Nachhaltigkeit ist für mein Unternehmen deshalb wichtig, weil ein Unternehmen langfristig nur dann erfolgreich ist und weil im Übrigen viele soziale Konflikte sowie die Vernachlässigung von Stakeholdern nur durch kurzfristiges Handeln entstehen."

Welche Erfahrungen habe Sie gemacht?

"Das Ergebnis einer solchen Erfahrung ist langfristiger und kontinuierlicher Erfolg sowie ein positives Image des Unternehmens."

Warum engagieren Sie sich für eine Nachhaltige Unternehmensführung?

"Die Gründe ergeben sich aus dem ersten und zweiten Punkt."

Wie haben Sie es geschafft, Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen zu verankern?

"Nachhaltigkeit wird dann verankert, wenn sich die gesamte Führung eindeutig und klar hinter dieses Konzept stellt und auch in der täglichen Führung darauf achtet."

Was sind die zentralen Herausforderungen?

"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."



Prof. Dr. Stephan Grüninger

Direktor des Konstanz Institute for Corporate Governance

Nachhaltige Unternehmensführung bezieht sich zuallererst auf die Gewinnentstehung!

"Nachhaltige Unternehmensführung bedeutet für mich die langfristige ökonomische, rechtliche, ökologische und soziale Sicherung von Unternehmen. Nachhaltige Unternehmensführung zielt damit ab auf die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Geschäfte betreiben, also auf den Leistungsprozess bzw. die Gewinnentstehung. Eine Nachhaltige Unternehmensführung grenzt sich damit ab 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 zuallererst auf die Gewinnentstehung und damit auf die Gestaltung der Strategien und Geschäftsprozesse."



Prof. Dr. Edeltraud Günther

Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebliche Umweltökonomie
an der TU Dresden

Nachhaltigkeit bedeutet eine Umsetzung der Kardinaltugenden!

"Nachhaltige Unternehmensführung beinhaltet für mich eine Umsetzung der vier Kardinaltugenden:

- Gerechtigkeit innerhalb der heute lebenden Menschheit und gegenüber zukünftigen Generationen
- Klugheit durch das Abwägen zwischen kurzfristig und langfristig erfolgreichen Maßnahmen
- Mäßigung durch eine Ausrichtung von Entscheidungen an ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien
- Tapferkeit, denn die Umsetzung der Nachhaltigkeit erfordert Mut und die Bereitschaft sich der Diskussion zu stellen

Mit ist es daher ein besonderes Anliegen diese Aspekte auch in die Ausbildung junger Ökonomen und Ingenieure einfließen zu lassen und neben dem üblichen Denken in Euro auch ein Denken zum Beispiel in CO₂ zu etablieren."

Näheres hierzu finden Sie [hier](#).



Rudolf X. Ruter

Mitglied des Beirats Financial Experts Association e.V.
Mitglied des Beirats im Deutschen CSR Forum
(Bis 2010 German Market Leader Climate Change &
Sustainability Services,
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)

Nachhaltigkeit sollte in der DNA eines jeden Unternehmens enthalten sein!

"Nachhaltiges Wirtschaften ist die Grundlage für dauerhaften Erfolg unserer Unternehmen und freier Wirtschaft insgesamt. Hierzu leistet Ernst & Young einen weit über den gesetzlichen Auftrag hinausgehenden Beitrag. Wir tragen zur Sicherheit der Finanzdatenkommunikation und damit zum Vertrauen in die Unternehmen und Kapitalmärkte bei. Und als Berater helfen wir unseren Mandanten, ihre Risiken zu managen und ihre Performance zu steigern. Wir sind der Überzeugung, dass belegbare Nachhaltigkeit in der DNA eines jeden Unternehmens enthalten sein sollte und haben bspw. in Weiterentwicklung unseres Code of Conduct ein operativ ausgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement aufgesetzt, das unser Handeln in der Unternehmensstrategie wie im Tagesgeschäft strukturiert und definiert. Darüber hinaus engagiert sich Ernst & Young für die Gesellschaft insbesondere auf den Gebieten Bildung und Entrepreneurship." Weitere Information über nachhaltige Unternehmensführung bei Ernst Young finden Sie [hier](#).



Bundespräsident a.D. Horst Köhler

"Die Glaubwürdigkeit der Freiheit" - Berliner Rede 2009 von
Horst Köhler am 24.03.2009

Eigentum verpflichtet!

"[...] Wie konnte es zu dieser Krise kommen? Noch kennen wir nicht alle Ursachen. Aber vieles ist inzwischen klar. Zu viele Leute mit viel zu wenig eigenem Geld konnten riesige Finanzhebel in Bewegung setzen. Viele Jahre lang gelang es, den Menschen weiszumachen, Schulden seien schon für sich genommen ein Wert; man müsse sie nur handelbar machen. Die Banken kauften und verkauften immer mehr Papiere, deren Wirkung sie selbst nicht mehr verstanden. Im Vordergrund stand die kurzfristige Maximierung der Rendite.

Auch angesehene deutsche Bankinstitute haben beim Umgang mit Risiko zunehmend Durchblick und Weitsicht verloren. Das konnte nur geschehen, weil sie den Bezug zu ihrer eigenen Kultur aufgaben: zu dem, was diese Häuser überhaupt erst zu Größe und Bedeutung geführt hatte - Sinn für Geldwertstabilität, Respekt vor dem Sparer und langfristiges Denken. Auch Banken können nur dauerhaft Wertschöpfung erbringen, wenn sie sich als Teil der ganzen Gesellschaft sehen und von ihr getragen werden. Wenn sie den Grundsatz unserer Verfassung achten: Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll auch dem Allgemeinwohl dienen."



Papst Benedikt XVI

Auszug aus der Enzyklika "Caritas in Veritate"

Vielversprechende Formen der Unternehmertätigkeit!

"Die derzeitigen internationalen wirtschaftlichen Dynamiken mit ihren schwerwiegenden Verzerrungen und Mißständen erfordern, daß sich auch das Verständnis des Unternehmens tiefgreifend verändern muß. Alte Formen der Unternehmertätigkeit gehen ihrem Ende entgegen, doch am Horizont werden neue vielversprechende Formen sichtbar. Eine der größten Gefahren ist sicher die, daß das Unternehmen fast ausschließlich gegenüber den Investoren verantwortlich ist und so letztendlich an Bedeutung für die Gesellschaft einbüßt. Aufgrund der wachsenden Größe und des zunehmenden Kapitalbedarfs hängen immer weniger Unternehmen von einem gleichbleibenden Unternehmer ab, der sich langfristig – und nicht nur vorübergehend – für die Tätigkeit und die Ergebnisse seines Unternehmens verantwortlich fühlt, und immer seltener hängen Unternehmen nur von einer Region ab. Außerdem kann die sogenannte Auslagerung der Produktionstätigkeit das Verantwortungsbewußtsein des Unternehmers gegenüber Interessensträgern wie den Arbeitnehmern, den Zulieferern, den Konsumenten, der Umwelt und dem größeren gesellschaftlichen Umfeld zugunsten der Aktionäre verringern, die nicht an einen bestimmten Ort gebunden sind und daher außerordentlich beweglich sind. Der internationale Kapitalmarkt bietet heute tatsächlich einen großen Handlungsspielraum. Zugleich wächst aber auch das Bewußtsein für die Notwendigkeit einer weiterreichenden „sozialen Verantwortung“ des Unternehmens.

[...] so ist es doch eine Tatsache, daß sich eine Grundüberzeugung ausbreitet, nach der die Führung des Unternehmens nicht allein auf die Interessen der Eigentümer achten darf, sondern muß auch auf die von allen anderen Personenkategorien eingehen, die zum Leben des Unternehmens beitragen: die Arbeitnehmer, die Kunden, die Zulieferer der verschiedenen Produktionselemente, die entsprechende Gemeinde. In den vergangenen Jahren war eine Zunahme einer kosmopolitischen Klasse von Managern zu beobachten, die sich oft nur nach den Anweisungen der Hauptaktionäre richten, bei denen es sich normalerweise um anonyme Fonds handelt, die de facto den Verdienst der Manager bestimmen. Auch heute gibt es jedoch viele Manager, die sich dank weitblickender Analysen immer mehr der tiefgreifenden Verbindungen bewußt werden, die ihr Unternehmen mit der Region oder den Regionen, in denen es arbeitet, hat."

Näheres hierzu finden Sie [hier](#).



Prof. Dr. Marcus Labbé

LABBÉ & CIE. // Aufsichtsrats- und
Beiratsservices // Top Executive Search &
Advisory // www.labbe-cie.eu

Aufsichtsräte tragen für Nachhaltige Unternehmensführung große Verantwortung!

"Aufsichtsräte tragen für Nachhaltige Unternehmensführung große Verantwortung, weil sie eine bedeutende mitunternehmerische und gesellschaftspolitische Rolle wahrnehmen. Gesellschaftspolitisch ist die Finanz- und Wirtschaftskrise hier in gewisser Weise eine Offenbarung. Außerdem wird in der öffentlichen Wahrnehmung die Vorbildfunktion der Aufsichtsräte gegenüber der Unternehmensleitung gemeinhin weit unterschätzt. Uns ist es im Rahmen von Besetzungsmandaten jedenfalls ein großes Anliegen, dass die von uns vorgeschlagenen Kandidaten einen Wertekanon in sich tragen, der das betreffende Unternehmen auf nachhaltigen Erfolg auszurichten ermöglicht. "Rules do not substitute for character", wie es Alan Greenspan so treffend formuliert hat.

In diesem Zusammenhang ist es interessant, hervorzuheben, dass unsere Mandanten, die sich der Nachhaltigkeit im Sinne einer Selbstverpflichtung verschrieben haben, wirtschaftlich vergleichsweise außerordentlich erfolgreich sind, obwohl oder vielleicht gerade weil sie erkannt haben: Der Mensch definiert sich nicht über Profit! Dass wir dazu beitragen und darauf Einfluss nehmen können, ist für uns und unser Selbstverständnis gewissermaßen *conditio sine qua non* für gelebte Corporate Social Responsibility. Der Erfolg liegt wie immer im Machen, zunächst im "sich bewusst machen" seiner Verantwortung. (Erfolgreich ist, wer sich dessen bewusst ist und sich entsprechend engagiert."



Dr. Norbert Otten

Director Corporate Issues & Policy Planning,
External Affairs and Public Policy der Daimler
AG

Nachhaltigkeit ist unternehmerisches Eigeninteresse und ethisches Gebot!

"Wirtschaftlicher Erfolg ist auf die Dauer nur dann möglich, wenn ökonomische, ökologische und soziale Ziele im Einklang stehen. Was langfristig droht, wenn man geschäftliche Ziele ohne Rücksicht auf Risiken und Nebenwirkungen verfolgt, lässt sich an manchen Beispielen der jüngeren Vergangenheit ablesen. Aber gleichzeitig können wir als Unternehmen nur wenig für die Umwelt oder die Gesellschaft tun, wenn wir geschäftlich nicht wettbewerbsfähig sind. Nachhaltigkeit ist also für jedes Unternehmen sowohl ein Grundsatz legitimen unternehmerischen Eigeninteresses als auch ein ethisches Gebot, nach dem es zu handeln gilt.

Deshalb zählt Nachhaltigkeit zu den grundlegenden Prinzipien unternehmerischen Handelns bei Daimler. Mit der Schaffung des Corporate Sustainability Boards in 2008 sind wir dem Ziel, alle wichtigen Akteure intern einzubinden und zugleich die Qualität unseres Dialogs mit unseren Stakeholdern zu verbessern, einen beträchtlichen Schritt näher gekommen. Das Gremium, das auf Vorstandsebene unsere bestehenden Managementprozesse zu Nachhaltigkeitsfragen bündelt, verankert das Prinzip tief in unserer gesamten Unternehmenskultur. Die größte Herausforderung besteht nun darin, das gemeinsam entwickelte und im gesamten Unternehmen akzeptierte Grundverständnis von Nachhaltigkeit im Alltag und in allen Bereichen operativ umzusetzen."



Rosely Schweizer

Gesellschafterin der Dr. August
Oetker KG

Das Streben nach Nachhaltigkeit ist so selbstverständlich wie das Streben nach Gewinn!

"Ich finde die Frage der Nachhaltigkeit so selbstverständlich wie die Frage, ob man Gewinn machen sollte. In unserem Unternehmen, der Dr. August Oetker KG, haftet unsere Familie seit 1891 mit ihrem Namen für die Produkte des Hauses. Nur eine langfristige, nachhaltige Unternehmensführung kann die Werthaltigkeit einer Marke sichern. Oft haben Generationen einer Mitarbeiterfamilie bei uns gearbeitet. Das haben sie nur getan, weil sie stolz auf "ihre Firma" sein konnten. So ein Vertrauen verspielt man nicht durch kurzfristiges Gewinnstreben."



Prof. Dr. Andreas Suchanek

Lehrstuhlinhaber für Sustainability & Global
Ethics an der Handelshochschule Leipzig
GmbH

Das Wichtige ist nachhaltiger als das Dringliche!

"Nachhaltigkeit bedeutet für mich Investitionen in künftige Handlungsbedingungen bzw. in langfristig wichtige (Vermögens-)Werte wie Integrität, Vertrauen und Fairness. Das ist heute so wichtig geworden, weil das Dringliche - einschließlich dem Wunsch nach kurzfristigem Erfolg oder Konsum - nicht selten das Wichtige - den Aufbau bzw. Erhalt langfristig wichtigen Kapitals - verdrängt und es eine anspruchsvolle Aufgabe ist, Informationen und Anreize so zu gestalten, dass solche Investitionen gefördert werden."