

# Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung

Erfolg durch verantwortungsvolles Management

*Herausgegeben von*

Prof. Dr. Edeltraud Günther und Rudolf X. Ruter

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

*Schriftleitung*

Ramona Rieckhof

*Mit Beiträgen von*

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

**2., neu bearbeitete Auflage**

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

1. Auflage 2012
2. Auflage 2015

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

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

Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

# Inhaltsübersicht

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

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

---

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

# Inhaltsverzeichnis

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

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

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



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

---

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