

Interview mit Jürgen H. Daum, SAP AG:

„Sustainability Management: Nachhaltigkeit als Ziel für Unternehmensführung und –steuerung“

Von Fachjournalist (DFJS) Alfred Biel, Solingen

Diese Interview-Reihe von Alfred Biel im Controller Magazin verfolgt das Ziel, einerseits diskussionswürdige Themen in die Aufmerksamkeit zu rücken und andererseits, auf informative und zugleich kritische Art Wissen, Meinungen und Denkweisen bemerkenswerter oder für die jeweilige Themenstellung aufschlussreicher Personen darzustellen. In dieser Ausgabe befragt Biel Jürgen H. Daum, der sich wiederholt als Vordenker einen Namen erworben hat, zu der immer bedeutender werdenden Frage nachhaltiger Unternehmensführung.

Eine gekürzte Version dieses Interview ist erschienen in: Controller Magazin, 1/2009, S. 72-76 siehe: http://www.iioe.eu/fileadmin/files/publications/Sustainability_Management_Interview_JDaum_CM.pdf

Profil Jürgen H. Daum



Jürgen H. Daum war acht Jahre als Controller und als kaufmännischer Leiter tätig, bevor er zur SAP wechselte und dort zunächst im Vertrieb in Deutschland zuständig war, kundenseitig Controller, Finanzchefs und IT-Verantwortliche in Sachen softwarebasierte Prozessinnovation in Finanzen und Controlling zu beraten. Weitere bei SAP waren dann: Manager Vertriebssupport in Europa; Projektleiter, Produktmanager und Director Program Management in der Produktentwicklung mit globaler Verantwortung; und zuletzt, seit einigen Jahren, Chief Solution Architect der Business Solution Architects Group und konzeptioneller Vater und Mitgründer des sogenannten SAP Best Practice Networks, das sich an Top-Manager, Manager und die

Fachabteilungen der Kunden der SAP richtet. In dieser Rolle fungiert er als konzeptioneller Ratgeber für die CFOs, Controller und Senior Finance Professionals der großen europäischen Kunden der SAP bei Themen wie „Finance Transformation“, der Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung und der Repositionierung der Finance&Control Funktion. Neben seiner Tätigkeit bei SAP ist er in einer Reihe von internationalen Netzwerken mit Themen wie „Intangible Assets“, „Performance Management“, „Business Model Innovation“ und „Entrepreneurship“ befasst und ist Gründer und Leiter des International Institute of Enterprise – Heidelberg (IIOE), das sich auf europäischer Ebene den Themen Unternehmensführung und Innovation widmet. Er ist Autor mehrerer Fachbücher und einer Reihe von Fachartikeln. Darüber hinaus referiert er auf Konferenzen und Seminaren sowie an Universitäten und Business Schools im In- und Ausland. Seit vielen Jahren ist er Mitglied des Internationalen Controller Vereins und auch immer wieder in die ein- oder andere Aktivität des Vereins eingebunden.

Biel: Sie beschäftigen sich seit langem in Theorie und Praxis mit der Entwicklung, der Führung und der Steuerung von Unternehmen. In diesem Zusammenhang möchte ich heute ein Management-Thema mit Ihnen aufgreifen, dass zunehmend intensiver und auch international viel diskutiert wird: Nachhaltigkeit oder englisch „sustainability“. Was macht den Reiz dieses Themas aus?

Daum: In einer Zeit, die von immer schnelleren Veränderungen der technischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen und damit durch eine hohe Dynamik und schnelle, nichtvorhersehbare Veränderungen geprägt ist, muss man sich als Manager, aber

auch als Controller verstärkt mit der Frage auseinandersetzen, **wie man Dinge nachhaltig, also mit einer auf Dauerhaftigkeit angelegten Perspektive, und damit „zukunftssicher“ betreiben kann.**

Ich habe am Beginn meiner beruflichen Laufbahn in kleineren und mittelgroßen Firmen als Controller bzw. kaufmännischer Leiter gearbeitet, und zwar immer eng mit dem Unternehmer, dem Gründer, zusammen. Dabei habe ich erlebt, wie essenziell es für diese Unternehmer war, in ihrem täglichen Tun, bei allen täglichen Entscheidungen, die Zukunft des Unternehmens allzeit im Blick zu haben. Denn ein kleineres Unternehmen verfügt nicht über nennenswerte Sicherheitspolster. Be-

reits eine falsche Entscheidung, z. B. gegenüber einem Großkunden, bei Investitionen oder gegenüber anderen wichtigen Interessengruppen des Unternehmens kann die Existenz gefährden. Andererseits darf man aber auch nicht zu vorsichtig und zu zögerlich sein, da man sonst gar nicht entscheidet, was oft noch gefährlicher ist. Ich habe das ganz zu Beginn selbst sozusagen hautnah miterlebt, als ich noch als Student mit Freunden ein kleines Sportswear-Unternehmen gründete.

Die Frage, die mich seit damals immer beschäftigt hatte, ist: Weshalb gelingt es bestimmten Unternehmen, teilweise trotz widrigster Umstände, über Jahrzehnte wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben und zu wachsen und anderen nicht? Welche Faktoren sind hier erfolgsentscheidend? Ich denke, dass diese Frage, wie bereits gesagt, gerade im heutigen dynamischen Umfeld mit seinen sich ständig beschleunigenden Veränderungen zur Kernfrage wird.

Biel: Der Begriff Nachhaltigkeit stammt ja ursprünglich aus der Forstwirtschaft und wurde 1713 von Hans Carl von Carlowitz geprägt. Seit geraumer Zeit erleben wir eine Verbreiterung und Weiterentwicklung dieses Begriffes. Der Grundgedanke der Nachhaltigkeit gilt seit einigen Jahren als Leitbild für eine zukunftsfähige Entwicklung ("sustainable development"). In diesem Sinne versteht sich Nachhaltigkeit heute als eine dauerhaft zukunftsfähige Entwicklung der ökonomischen als auch der ökologischen und sozialen Dimension. Wie definieren Sie „Nachhaltigkeit“?

Daum: Ich denke, dass es kein Zufall ist, dass der Begriff seinen Ursprung in der Forstwirtschaft hat, denn dort wird es sofort offensichtlich, **dass Sie ohne nachhaltiges Wirtschaften im Desaster enden.** Wenn Sie ein Waldstück mit ausgewachsenen Bäumen besitzen und dieses auf einen Schlag komplett abholzen, wenn Sie also das vorhandene Ertragspotenzial vollständig und sofort realisieren, dann dauert die Wiederaufforstung bis zum ursprünglichen Zustand Jahrzehnte, Jahrzehnte der Investition, aber ohne jeden Ertrag – wenn die Wiederaufforstung unter diesen Bedingungen überhaupt stattfindet. Genau diese Situation hatten wir hier in Mitteleuropa im Mittelalter: Raubbau durch massives Abholzen – ohne Wiederaufforstung. Auf Basis dieser Erfahrung entstand das Modell der Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft, das auf der Regel basiert, nur soviel Holz zu schlagen, wie im gleichen Zeitraum wieder nachwachsen kann. Ziel war es also, ein nachhaltiges (Forst-)Wirtschaften sicher zu stellen. Und nachhaltiges Wirtschaften heißt hier nichts anders als: so zu wirtschaften, dass Sie die Basis auf der Sie agieren, also den Wald, nicht in seiner Substanz gefährden und dessen

Nutzungsmöglichkeiten für zukünftige Generationen erhalten.

Es geht dabei also auch um die **Sicherung der langfristigen Interessen anderer, neben den meist eher kurzfristigen Interessen** des jeweiligen Akteurs. Es geht um die Sicherung der Interessen der Stakeholder, wie man dies heute formulieren würde: um die Interessen der Waldbesitzer-Erben, der "Inhaber-Familie", aber auch z. B. der heutigen und zukünftigen Anwohner in Form von Erholungswert des Waldes oder des Haltens der ökologischen Balance, die etwa durch Bodenerosion aufgrund von Kahlschlag gefährdet würde. Bereits beim Konzept der forstwirtschaftlichen Nachhaltigkeit haben wir also sowohl die wirtschaftliche, als auch die soziale und ökologische Dimension.

Nachhaltigkeit umfasst nach meinem Verständnis immer alle drei Dimensionen: ökonomisch, ökologisch und sozial. Nachhaltigkeit bedeutet, dass ich als Akteur, als Wirtschaftender, darauf achte, dass die Substanz dessen erhalten bleibt, was meine eigenen Interessen, aber auch die meiner Stakeholdern, deren Interessen mit meinem Handeln verbunden sind, zukunftsfähig werden lässt.

Biel: Vielen Dank für diese anschauliche Schilderung, lassen Sie uns diese Überlegungen fortführen: Weshalb hat das Thema Nachhaltigkeit auch außerhalb der Forstwirtschaftsbranche in der Unternehmenswelt eine solche Entwicklung in den letzten Jahren erlebt?

Daum: Es sind meines Erachtens mehrere Einflussfaktoren, die hier als „Driving Forces“ gewirkt und schließlich das Thema in den Aufmerksamkeits-Fokus der Unternehmenswelt katapultiert haben.

An erster Stelle steht die Demokratisierung der Gesellschaften in den entwickelten Industriegesellschaften in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts. Im Zuge dieser Entwicklung sind die Bürger selbstbewusster geworden und fordern ihre Interessen aktiver ein. Die Existenz zahlreicher, sehr aktiver Nichtregierungsorganisationen, der sogenannten NGOs (non-governmental organisations) wie z. B. Greenpeace, Amnesty International, oder auch Germanwatch, die sowohl von Regierungen als auch von Unternehmen ein im Sinne der jeweiligen vertretenen Bürgerinteressen ein verantwortliches Handeln fordern, belegt das.

Die zweite Entwicklung, die das Thema Nachhaltigkeit in der Unternehmenswelt vorangetrieben hat, war in den letzten 10-15 Jahren paradoxerweise **die Shareholder-Value Bewegung** gewesen, die ja den Unternehmenserfolg anhand eines eigentlich eher langfristig orientierten Unternehmenswert darstellen will, faktisch aber, was zumindest die Beurteilung der kapitalmarktorientierten Unternehmen betrifft, oft

zu einer sehr kurzfristigen Orientierung an den „Quartalszahlen“ geführt hat. Kritisiert wird, dass Unternehmen dann dazu tendieren, die **längerfristigen Interessen Ihrer Stakeholder dem eigenen kurzfristigen Gewinn zu opfern** und vor allem auch nicht mehr ausreichend in die eigene Zukunft, also in die Erfolgsfaktoren von Morgen zu investieren. Als Reaktion auf diese auch stark in der Öffentlichkeit diskutierte Kritik findet seit einiger Zeit eine Umorientierung im Shareholder-Value Management statt: Neben der Finanzperspektive stehen zunehmend bei der Unternehmensbeurteilung gleichwertig daneben, wie ein Unternehmen mit den Interessen seiner Stakeholder umgeht – ob es also z. B. Reputationsrisiken gibt - und in wie weit ein Unternehmen über ausreichend, auch immaterielles Potenzial verfügt, auch in der Zukunft mit attraktiven Produkten und Lösungen im Markt bestehen und profitabel operieren zu können: ob es also in der Lage ist, die eigene Nachhaltigkeit zu sichern.

Ein **weiterer Einflussfaktor ist die Globalisierung** der Märkte und die damit einhergehende Globalisierung der Unternehmen. Die daraus hervorgegangenen transnationalen Unternehmen haben damit Einfluss auf das tägliche Leben einer immer größeren Zahl von Bürgern – sowohl als Konsument, als auch als Arbeitnehmer – erhalten, und sind gleichzeitig unabhängiger gegenüber den nationalen Regierungen geworden. Im Gegenzug fordern deshalb die Öffentlichkeit und die NGOs, dass Unternehmen eine größere Verantwortung für das Gemeinwohl übernehmen, als dies in der Vergangenheit üblich war, und sich als „good corporate citizen“ geben, die auch soziale und ökologische Belange bei ihren Geschäftsaktivitäten berücksichtigen.

Biel: Gehen aus Ihrer Sicht Unternehmen ein Risiko ein, wenn sie sich diesen Erwartungen nicht stellen?

Daum: Kein Unternehmen kann es sich heute mehr leisten, die Anforderungen nach „Corporate Social Responsibility“ (CSR), die neben den sozialen Aspekten, wie der Name sagt, auch die ökologischen Aspekte umfasst, zu ignorieren ohne langfristig die eigene Reputation und damit die Geschäftsmöglichkeiten und den Unternehmenserfolg zu gefährden. Dazu haben wir in der heutigen hochvernetzten Welt zu viel Transparenz und dazu sind die Erwartungen der Bürger an ein Verhalten der Unternehmen als „good corporate citizen“ zu hoch. Zahlreiche Beispiele in der älteren und jüngeren Vergangenheit, bei denen Unternehmen sich weltweit mit negativen Schlagzeilen in den Medien wiederfanden – mit teilweise deutlichen negativen Konsequenzen für das Geschäft - demonstrieren die Auswirkungen, wenn ein Unternehmen mit den Anforderungen der Öffentlichkeit in Konflikt gerät: die eigene „license to operate“ gerät dann

schnell in Gefahr. Viele Unternehmen berichten deshalb heute über Ihre Geschäftsaktivitäten aus der CSR-Perspektive freiwillig und öffentlich. Der Nachhaltigkeitsbericht ist so in der Unternehmenspublizität vieler Unternehmen eine feste Größe geworden.

Biel: In diesem Zusammenhang erhebt sich die Frage, ob in den publizierten Nachhaltigkeitsberichten tatsächlich das Bemühen der Unternehmen um mehr Transparenz und Verantwortung zum Ausdruck kommt. Bei meiner Vorbereitung auf unser Gespräch äußerte sich ein namhafter Controlling-Professor, wie folgt: „Ich denke, dass es hier in aller Regel um Marketing, Imagepflege und direkten oder indirekten Druck der Konsumenten geht. Generell bin ich bei Themen, die aus der politischen Ecke gepusht werden, immer sehr misstrauisch: und genau das ist hier der Fall.“ Werden mit dem Leitgedanken der Nachhaltigkeit in erster Linie offenkundige Interessen bedient oder handelt es sich wirklich um eine anhaltende, dauerhafte und entscheidende Entwicklung, die der ernsthaften Überzeugung des Managements entspringt?

Daum: Diese Skepsis ist weit verbreitet und auch nachvollziehbar. Wir müssen hier jedoch zwei Aspekte bzw. Bereiche unterscheiden. Einmal den **Bereich der Unternehmenskommunikation nach Außen** und zum Zweiten den **Bereich der internen Unternehmensführung- und -steuerung**.

Im Bereich der **Unternehmenskommunikation** nach Außen, auf den ich zunächst eingehen möchte, wurden durch die erwähnten Nachhaltigkeitsberichte in den letzten Jahren deutliche Fortschritte erzielt. Natürlich geht es den Unternehmen hier um eine möglichst gute Selbstdarstellung! Und ich finde dies legitim. Was es zeigt und was absolut positiv ist, ist, dass dieses Thema von den Unternehmen heute ernst genommen wird – etwas, das vor gut zehn Jahren, als ich begonnen hatte, mich mit dem Thema zu befassen, alles andere als selbstverständlich war. Damals gab es nur wenige Unternehmen – vor allem im Ausland, kaum in Deutschland -, die einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht haben. Eines der bekanntesten ersten internationalen Beispiele war Shell, mit dem „Shell Report“, der seit 1998 publiziert, wird - heute unter dem Namen „Shell Sustainability Report“ - und bereits damals von KPMG und PriceWaterhouse testiert war. Dabei wurde über eine sogenannte „triple bottom line“, also über Unternehmensergebnisse aus drei Perspektiven berichtet: aus wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Sicht – was heute der Standard darstellt laut den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.

Ganz anders die Situation heute: Nachhaltigkeit und CSR sind, zumindest bei den größeren Unternehmen, auf der Agenda der CEOs angekommen. Es wurde erkannt, dass die **Erwartungen der Öffentlichkeit an Unternehmen nicht mehr ignoriert werden können**, ohne schmerzhaft Sanktionen z. B. in Form von Käuferboykotten befürchten zu müssen. Viele Unternehmen haben sich inzwischen, wie Shell, dazu entschlossen, durch ein entsprechendes Reporting Transparenz nicht nur bei der wirtschaftlichen, sondern auch bei der sozialen und ökologischen Performance des Unternehmens zu schaffen und so die eigene CSR nach außen zu dokumentieren.

Biel: Wenn wir mal davon ausgehen, dass es sich nur in Ausnahmefällen um eine reine Marketingfrage gewinnorientierter Unternehmen handelt, drängt sich dennoch die Frage auf, wie kann die interessierte Öffentlichkeit feststellen, ob ethische Kodizes und andere Dokumente nur ein reines Lippenbekenntnis darstellen oder tatsächlich durch Pläne und Maßnahmen umgesetzt und verfolgt werden, zumal wir uns im Bereich der schwer greifbaren immateriellen Werte bewegen?

Daum: Entscheidend ist hier, ob die Ernsthaftigkeit, mit der von den Unternehmen das Berichten über die Nachhaltigkeitsaspekte betrieben wird, für die Öffentlichkeit auch sichtbar und damit glaubhaft wird. Werden immer nur die positiven Dinge berichtet, oder wird auch über Probleme und Herausforderungen und auch über Dinge berichtet, die schief gelaufen sind? Glaubhaft bleibt auf Dauer nur, wer auch die Herausforderungen aufzeigt und wie das Unternehmen damit umgeht. Daran werden die Unternehmen letztlich gemessen und beurteilt.

Die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes bedeutet immer: Man steht fortan sozusagen im Obligo. Man hat eine neue Meßlatte für das eigene Handeln definiert, anhand der man dann beurteilt wird. Ein Rückzieher zu einem späteren Zeitpunkt etwa, wenn die Ergebnisse vielleicht nicht so gut aussehen, also die Reduktion von Informationen im Vergleich zu vergangenen Nachhaltigkeitsberichten ist dann nur noch schwer möglich, ohne Verdacht zu erregen und die Reputation aufs Spiel zu setzen. Man hat sich so den Erwartungen der Stakeholder und der Öffentlichkeit nach CSR gestellt und hat sich, im Vergleich zu früher, zu einer wesentlich größeren Transparenz verpflichtet. Ich sehe das, wie gesagt, als positive Entwicklung und als notwendigen ersten Schritt, das Thema Nachhaltigkeit in den Unternehmen zu verankern.

Biel: Bitte lassen Sie mich nachfassen und die Perspektive wechseln. Wie steht es mit der internen Umsetzung im Unternehmen? Wo stehen wir aus Ihrer Sicht und nach Ihrer Erfahrung bei der internen Umsetzung einer nachhaltigen

Unternehmensführung und der „Nachhaltigkeitsphilosophie“ und wie widerspruchsfrei betreiben die Unternehmen Nachhaltigkeit? Wie wird verhindert, dass diese nicht allzu schnell anderen und zudem oft kurzfristigen Belangen geopfert werden?

Daum: Beim zweiten Aspekt, also bei der Verankerung des Nachhaltigkeitsthemas in der internen Unternehmensführung- und -steuerung, besteht sicherlich mehr Nachholbedarf. Allerdings gibt es auch hier bereits interessante Beispiele. Eines der Ersten war Shell, wo man bereits 1998 das sogenannte Shell Sustainable Development Framework in der Organisation implementiert hatte, das die Berücksichtigung wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Aspekte in den Geschäftsabläufen der Unternehmen sicherstellen sollte. Man muss aber auch berücksichtigen, dass die Einführung einer solchen Nachhaltigkeitsorientierung in den Unternehmen, wie wir sie hier diskutieren, immer ein aufwendiger Entwicklungsprozess ist, der Zeit braucht. **Man greift ja ins gesamte Managementsystem des Unternehmens ein.**

Wie gesagt ist das externe Reporting oft der erste Schritt - der möglicherweise auch aus Marketinggründen erfolgte. Ist er aber erfolgt, hat er die Grundlage geschaffen, dass die Notwendigkeit auch für den nächsten Schritt erkannt wird: nämlich dass das Thema Nachhaltigkeit auch im Bereich der internen Führung und Steuerung zu verankern ist – und damit auch ins Bewusstsein des operativen Managements zu bringen ist.

Biel: Wenn nach außen über den aktuellen CSR-Status berichtet wird, stellt sich ja sofort die Frage: Wie geht es weiter? Welche (Reputations-) Risiken und auch Chancen gibt es für die Zukunft? Wie können wir diese identifizieren und beschränken bzw. nutzen?

Daum: Genau. Das externe Reporting treibt sozusagen die interne Umsetzung an. **Das CSR-Thema wurde deshalb im Rahmen der „good corporate governance“** in vielen Unternehmen in den letzten Jahren auch nach innen aufgegriffen, vor allem mit dem Ziel der externen Reputationssicherung – etwa durch Maßnahmen wie die Berücksichtigung von CSR-Aspekten bei den in den letzten Jahren neu eingeführten Risikomanagement-Systemen, bei der Einführung eines sogenannten „code of conduct“, durch den sich Mitarbeiter und Manager zu einem Verhalten verpflichtet, das an bestimmten Prinzipien ausgerichtet ist, oder auch durch die Einführung sogenannter „environmental, health & safety“-Systeme, die gesundheitlichen, ökologischen, und sicherheitsrelevanten Konsequenzen, d.h. konkret Unfälle, die aus den operativen Aktivitäten der Unternehmen vor allem im industriellen Sektor resultieren, sowohl für Mitarbeiter, aber auch für

Anwohner, möglichst weitgehend minimieren sollen.

Dies sind wichtige Maßnahmen um die Reputation und Nachhaltigkeit eines Unternehmens zu sichern.

Biel: Wo stehen wir aus Ihrer Sicht und nach Ihrer Erfahrung bei der internen Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensführung und der „Nachhaltigkeitsphilosophie“ und wie widerspruchsfrei betreiben die Unternehmen Nachhaltigkeit? Wie wird verhindert, dass diese nicht allzu schnell anderen und zudem oft kurzfristigen Belangen geopfert werden?

Daum: Nach meiner Einschätzung stehen wir bei der Verankerung der Nachhaltigkeitsphilosophie in der internen Unternehmensführung und vor allem bei der –steuerung, also dem Controlling, in den meisten Unternehmen noch am Anfang.

Solange kein umfassenderer Ansatz existiert, der die Nachhaltigkeitsorientierung gleichwertig **sowohl in die Unternehmenskommunikation, als auch in alle Aspekte der Unternehmensführung, und vor allem auch in die internen Planungs-, Reporting- und Incentivesysteme integriert**, wird es nicht ausbleiben, dass nach außen kommunizierte Nachhaltigkeitsziele im Tagesgeschäft unter die Räder kommen oder dass einfach suboptimale Trade-Off-Entscheidungen gefällt werden, da es an einem integrierten, abgestimmten Unternehmensführungs- und -steuerungskonzept mangelt, das es Managern und Mitarbeitern im Tagesgeschäft gestattet, auch in Konfliktsituationen gute Entscheidungen zu treffen.

Biel: Es kommt also entscheidend auf einen umfassenden, ganzheitlichen Ansatz an?

Daum: Ja, ein wesentliches Element und eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung von „Nachhaltigkeit“ im Unternehmen ist in der Tat ein umfassenderer, holistischer Ansatz in der Unternehmensführung- und –steuerung, der CSR nicht nur defensiv sichert, sondern soziale und ökologische Nachhaltigkeit, wie auch andere relevante Nachhaltigkeits-Faktoren aus Sicht der Stakeholder, zum integralen Bestandteil der Unternehmensführung und –steuerung macht mit dem Ziel, daraus Wettbewerbsvorteile und Wachstum und somit auch wirtschaftlichen Mehrwert zu generieren.

Biel: Sie haben sich auch intensiv mit dem Thema 'Intangible Assets' befasst und hierzu ein in Deutschland und auch international vielbeachtetes Buch "Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen" bzw. „Intangible Assets and Value Creation“ – in der englischen Ausgabe - veröffentlicht. Das Konzept und die Philosophie 'sustainability' nimmt m.E. hier einen vorderen Platz ein und damit auch die damit verbundene nachhaltige Entwicklung und die

Bedeutung von nachhaltigem Investment von Unternehmen. Ich nehme deshalb an, dass dieses Thema aus Ihrer Sicht ein wichtiger Baustein eines „nachhaltigen“ Unternehmensführungs- und –steuerungssystems darstellt. Können Sie uns den Zusammenhang bitte erläutern und was Unternehmen dazu motivieren könnten, sich auch mehr mit dem Thema „Intangible Assets“ zu beschäftigen?

Daum: Ich habe das wichtigste Argument bereits zu Beginn unseres Gesprächs genannt: In einer Welt, die sich immer schneller verändert und täglich neue Anforderungen aus den Märkten, der Gesellschaft und der Politik für die Unternehmen generiert, wird es zur **Kernaufgabe für das Management**, aber auch zur Schlüsselfrage für die Eigentümer und den Aufsichtsrat, **wie die Nachhaltigkeit des Unternehmens gesichert werden kann**. Und wenn wir über Nachhaltigkeit in Zusammenhang mit einem Unternehmen sprechen, bedeutet dies erst einmal wirtschaftliche Nachhaltigkeit oder nachhaltiges Wirtschaften. Denn dieses ist die Voraussetzung für bzw. begründet jede andere Form von „Nachhaltigkeit“ bzw. CSR. Und nachhaltiges Wirtschaften basiert heute wesentlich auf einem aktiven Management der immateriellen Produktivfaktoren, der Intangible Assets, das heißt des Beziehungskapital in Form des Bekanntheitsgrads des Unternehmens, in Form von Geschäftsbeziehungen zu Kunden, Lieferanten und anderen externen Stakeholdern, oder auch in Form von „Mind Share“ bei wichtigen Promotoren der eigenen Produkte; des Strukturkapitals in Form von Verfahrens Know-how, Innovationsfähigkeit, Management-Prozessen und Unternehmenskultur; und des Humankapitals in Form des Know-hows, der Motivation und der Fähigkeiten der Mitarbeiter.

Biel: Können Sie uns bitte erläutern, weshalb die Intangible Assets für nachhaltiges Wirtschaften heute eine so wichtige Rolle spielen und wie Sie selbst auf dieses Thema gestoßen sind?

Daum: Wollen wir nachhaltiges Wirtschaften sichern, müssen wir zunächst verstehen, wie Wirtschaft und unternehmerische Wertschöpfung heute funktionieren, um die richtigen Instrumente und Verfahren – auch Controlling-Instrumente und –verfahren – anwenden zu können, die zu dieser wirtschaftlichen Realität passen und in dieser Realität dabei unterstützen können, nachhaltiges Wirtschaften zu sichern. Dass es mit den traditionellen Steuerungskonzepten und der heutigen wirtschaftlichen Realität ein Kompatibilitätsproblem gibt, habe ich bereits früh in meiner beruflichen Laufbahn feststellen müssen.

Ich hatte immer in Unternehmen gearbeitet, die wenig oder gar nicht von traditionellen industriellen Fertigungsprozessen und Anlagen geprägt waren, wie ich das etwa von dem

Unternehmen gekannt hatte, in dem mein Vater als Ingenieur tätig war. Im Vordergrund standen vielmehr Innovations-, Dienstleistungs- und Partnerschaftsaktivitäten und vor allem auch das Wissenskapital bzw. die Intangible Assets, durch die diese Unternehmen Mehrwert schufen. Die klassischen Führungs- und Controllingtools aus dem Betriebswirtschaftslehrbuch wurden zwar auch hier gebraucht, decken aber nur einen sehr kleinen Bereich der betrieblichen Realität und der relevanten kritischen Erfolgsfaktoren ab und ließen so eine relativ große Lücke offen.

Wenn Sie etwa im Modegeschäft tätig sind, was ich ganz am Anfang meiner Berufstätigkeit war, mit sehr kurzen Innovations- und Produktzyklen von teilweise wenigen Monaten oder sogar nur Wochen, dann sind die entscheidenden wertgenerierenden Komponenten Ihres Geschäftsmodells Ihr Produktinnovationsprozess, ein innovatives Vermarktungs- und Ladenkonzept sowie Ihr Netzwerk an Subunternehmern, an die die Fertigung über mehrere Stufen ausgelagert ist und das wie geschmiert funktionieren muss, damit die Ware schnell genug in den Läden ist, bevor sich der Trend wieder gedreht hat. Die Kostenseite, also die Effizienz, im Griff zu behalten und dafür die entsprechenden Controllinginstrumente vorzuhalten, spielt definitiv eine wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg. Letztlich erfolgsentscheidend ist aber, ob Sie früh genug die richtigen Farb- und Designrends aufnehmen, diese in neue attraktive Produktkonzepte transformieren und diese wiederum schnell genug in Ihr Fertigungsnetzwerk hinein bringen können. Ebenfalls erfolgsentscheidend ist, ob und wie Sie Ihr Vermarktungs- und Ladenkonzept á Jour halten, d. h. dessen Wettbewerbsfähigkeit sichern, und auch wie Sie die Partnerschaft mit Ihren Subunternehmern so organisieren, dass Ihnen in einer heißen Phase nicht ein wichtiges Glied in Ihrer Lieferkette plötzlich abspringt, weil sich kurzfristig eine andere vermeintlich bessere Geschäftschance bietet. Wesentlich dabei ist, ob Sie genau wissen, welche Intangible Assets, also welches Strukturkapital, Beziehungskapital und Humankapital Sie dafür entwickeln müssen, um das alles möglich zu machen, und wie Sie dieses am besten einsetzen, motivieren und pflegen, und vor allem, dass Sie diesen Prozess auch steuern können – genauso, wie Sie auch in der Lage sein müssen, Ihre kurzfristige Profitabilität und Liquidität zu steuern, um das Rad am Laufen zu halten. **Allerdings finden Sie im traditionellen Controllingwerkzeugkasten wenig oder gar nichts im Hinblick auf die Intangible Assets und die zugehörigen Prozesse vor.** Und das stellt dann sowohl Manager und Controller vor einige Herausforderungen, als auch Außenstehende, die verstehen möchten, wo das Unternehmen steht und wie ‚gesund‘ es ist.

Biel: Verbinden Sie mit dieser Problematik auch eigene berufliche Erfahrungen?

Daum: Ja, natürlich. Ich habe das wiederholt in meinem Berufsleben erfahren. Zum Beispiel wurde es auch immer dann offensichtlich, dass es hier ein Problem gibt, wenn ich einem Außenstehenden, sei es z. B. einem Banker, Aufsichtsrat oder auch Berater, versucht habe, die aktuelle wirtschaftliche Realität des Unternehmens und dessen Zukunftspotential auf Basis einer Bilanz, GuV oder Managementerfolgsrechnung zu vermitteln. Die essenziellen Informationen dafür standen nie in diesen Zahlenwerken, sondern mussten immer zusätzlich und außerhalb des Rechnungswesensrahmens beschafft und dargestellt werden.

Diese Erfahrungen haben mich bereits vor Jahren dazu motiviert, dieses Phänomen, von dem mir auch immer häufiger von Kollegen aus anderen Unternehmen berichtet wurde, näher zu untersuchen und zu recherchieren. Daraus ist das von Ihnen erwähnte Buch hervorgegangen. Die wesentliche These und Aussage des Buches ist, dass sich die wirtschaftliche Realität heute - im Vergleich zur rein industriell geprägten Wirtschaftsära der Vergangenheit, die weite Teile unserer noch heute verwendeten Management- und Controllingtools geprägt hat - gewandelt hat und deshalb auch ein neuer, erweiterter Ansatz in Unternehmensführung und -steuerung erforderlich ist.

Biel: In wie weit betrifft dies auch die Unternehmen, die auch heute noch mit industrieller Fertigung beschäftigt sind?

Daum: Mehrwertschaffend ist in den heutigen, hochkompetitiven globalen Käufermärkten in Unternehmen **aller Branchen**, d. h. auch in den heutigen Fertigungsunternehmen, immer weniger der rein industrielle Prozess, also der rein Sachanlagen-basierte Fertigungsprozess, sondern die auf viel Wissenskapital oder „Intangible Assets“ basierenden flexiblen und möglichst effektiven, d. h. am Kundenmehrwert orientierten Geschäftsprozessen in der Produktentwicklung, in der Vermarktung, in der internen und externen Supply-Chain und, nicht zu vergessen, die strategischen Managementprozesse und die daraus hervorgehenden Geschäftsmodellinnovationen. **Und dies erfordert generell einen neuen, erweiterten Ansatz in Unternehmensführung und -steuerung.**

Biel: Und was bedeutet dies dann für unsere Controllingkonzepte und -systeme?

Daum: Dies bedeutet letztlich nichts anderes, dass die sogenannten Intangible Assets zum integralen Objekt des Controllingsystems, der Managementprozesse und auch des Führungssystems werden müssen und dass wir einen viel dynamischeren Ansatz in der Unternehmenssteuerung benötigen als früher, da

der Wert und das Wertschöpfungspotenzial von Intangible Assets nur erhalten werden kann, wenn diese selbst und die zugehörigen Geschäftsprozesse und Ressourcen, und letztlich das gesamte Geschäftsmodell immer wieder an neuen Unternehmens- und Marktgegebenheiten angepasst werden. Dies ist übrigens auch der Grund, weshalb ich mich selbst und auch in Kundenprojekten in den letzten Jahren verstärkt mit dem Thema dynamische Unternehmenssteuerung und –planung und in jüngster Zeit mit dem Thema ‚prozessorientierte Geschäftsmodell-Innovation‘ beschäftigt habe.

Um es zusammenzufassen: **Ohne die systematische Berücksichtigung der Intangible Assets im Unternehmensführungs- und –steuerungssystem ist in der heutigen Wissensökonomie kein nachhaltiges Wirtschaften sicher zu stellen und ist das Erreichen der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Ziele eines Unternehmens gefährdet.**

Ähnlich wie in einer falsch verstandenen, d. h. nicht-nachhaltigen Forstwirtschaft, besteht ohne eine Intangible Assets-Perspektive in der Unternehmensführung und –steuerung die Gefahr, beim **Ertrags-Optimieren Raubbau an der Substanz des Unternehmens zu betreiben**, indem – unwissentlich – wesentliche Intangible Assets, und damit das Wertschöpfungspotenzial des Unternehmens, zerstört und dessen Zukunft riskiert wird. Denn Intangible Assets, die die Grundlagen erfolgreiches Wirtschaften in der Zukunft, also für nachhaltiges Wirtschaften bilden, fallen leicht durchs Raster des traditionellen, rein Financial Control-basierten Unternehmenssteuerungsansatzes und die mögliche Wirkung von zu beschließenden Maßnahmen auf diese bleibt dann unberücksichtigt.

Nachhaltigkeit und Intangible Assets sind aus meiner Sicht zwei Seiten derselben Medaille: Ohne Nachhaltigkeitsorientierung keine Intangible Assets. Ohne Intangible Assets keine Nachhaltigkeit.

Biel: Sie hatten erwähnt, dass Sie sich auch mit dem Thema „Business Innovation“ bzw. „Geschäftsmodell-Innovation“ über einen europäischen Arbeitskreis befassen, den Sie mit gegründet haben. Wie passt dieses Thema hier ins Bild?

Daum: Es ist der logische nächste Schritt zu dem bereits Ausgeführten. Während es bislang beim Thema Intangible Assets und Nachhaltigkeit vor allem darum ging, Risiken zu vermeiden, das bestehende Geschäftssystem bzw. –modell zu stärken, und das Unternehmen gegen Reputationsrisiken abzusichern – also einen eher defensiver Ansatz zu verfolgen, geht es beim Thema Geschäftsmodellinnovation, das wir im European Business Model Innovation Forum (EBMIF) mit Unternehmen aus unterschiedlichen

Branchen und mit Personen aus unterschiedlichen Unternehmensfunktionen verfolgen, um einen aktiven Ansatz in der strategischen Unternehmensführung. Es geht um die Frage, **wie ein Unternehmen sein Geschäftsmodell, prozesssicher und wiederholbar - denn Märkte, Technologien und Käuferverhalten verändern sich laufend –, so umgestalten kann, dass daraus immer wieder deutliche Wettbewerbsvorteile entstehen**, sei es in Form von höherer Attraktivität der Produkte und/oder durch niedrigere Preise. Es geht um die Frage, wie eine Organisation Geschäftsmodellinnovation als institutionalisierten Prozess etablieren kann, um darüber, quasi dynamisch bzw. auf einer höheren Stufe, nachhaltiges Wirtschaften zu sichern [siehe: <http://www.iioe.eu/ebmif.html>].

Ein Element dabei ist ein umfassender, ganzheitlicher Blick auf das Wertschöpfungssystem, also auf das Set an Geschäftsprozessen innerhalb und außerhalb des Unternehmens und auf dessen Kernkompetenzen, das das Mehrwertangebot an den Kunden bzw. an die Stakeholder einlöst. **Die Intangible Assets sind ein wesentlicher Teil davon, denn sie ermöglichen ja einerseits erst die Wertschöpfung in der Zukunft und sind andererseits oft auch das Ergebnis von entsprechenden Aktivitäten in der Vergangenheit.** Ein weiteres Element ist der Blick auf das Mehrwertangebot des Unternehmens selbst, durch das es Mehrwert für Kunden und anderen Stakeholder schafft. Und Mehrwert definiert sich dabei, vereinfacht ausgedrückt, als die Differenz des Wertes des Angebots für den Kunden/Stakeholder abzüglich des Preises, den dieser dafür zu bezahlen hat. Ein drittes Element ist der Blick auf das Ertragsmodell, das definiert, mit welchen Erlösen, aus welchen Quellen und durch welche Kosten, die durch welche Aktivitäten / Tangible und Intangible Assets verursacht werden, das Unternehmen Gewinn und Ertrag generiert. Wesentlich ist die Zusammenschau der Elemente im Kontext der künftigen Marktchancen und -risiken. Nur dadurch kann sinnvolle Geschäftsmodellinnovation geleistet werden und übrigens kann auch nur so ein effektives Controllingssystem für ein neues Geschäftsmodell entwickelt werden. Die Fähigkeit zur Geschäftsmodellinnovation und zur „strategischen nachhaltigem Wirtschaften“ ist für die Unternehmensleitungen heute zu einem Schlüsselthema geworden und die Intangible Assets spielen dabei eine wesentliche Rolle.

Biel: Weshalb ist Geschäftsmodellinnovation heute ein so zentrales Thema für Unternehmen geworden?

Daum: Hat es in der Vergangenheit genügt, mit dem richtigen Produkt im richtigen Markt zum richtigen Zeitpunkt präsent zu sein, hat die

Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen, gerade in der Informationstechnik, und der Hyperwettbewerb, den die Globalisierung mit sich bringt, die Erfolgsformel für Unternehmen grundlegend verändert. **Nicht mehr so sehr das ‚Was‘, also was ein Unternehmen produziert und am Markt anbietet, sondern vielmehr das ‚Wie‘ ist erfolgsentscheidend:** wie das Unternehmen sein Mehrwertangebot, Wertschöpfungsmodell und Ertragsmodell mit seinen Partnern so kreativ gestaltet, dass daraus ein Geschäftsmodell entsteht, welches das Unternehmen auch in der nächsten Phase der Marktentwicklung in die Lage versetzt, an der Spitze des Wettbewerbs zu stehen und weiterhin Mehrwert für Kunden, Aktionäre und andere Anspruchsgruppen durch seine Arbeitsaktivitäten zu schaffen.

Statt um das richtige Produkt im richtigen Markt, geht es also darum, über das richtige Geschäftsmodell für die richtige Zielgruppe zum richtigen Zeitpunkt zu verfügen und diese Kongruenz immer wieder – und zwar rechtzeitig – herstellen zu können. Denn ein Geschäftsmodell ist immer nur so lange „richtig“, so lange Mehrwertangebot, Wertschöpfungsmodell und Ertragsmodell zusammen sich so in die externen Marktgegebenheiten einfügen, dass sich daraus eine Attraktion für die Kernzielgruppen und andere Unternehmensstakeholder, somit also Wettbewerbsvorteile ergeben.

Diese Kongruenz trotz erhöhter Veränderungs- und Wertbewerbsdynamik zu erhalten, ist zur Kernaufgabe des strategischen Managements geworden. Entscheidend ist dabei der Blick auf das gesamte Geschäftsmodell – sowohl auf die aktuelle Ausprägung, als auch auf die darin möglicherweise noch versteckten und ungenutzten Potentiale: auf das gegenwärtige und mögliche zukünftige Mehrwertangebot für die Stakeholder, und zwar aus der Perspektive der jeweiligen Zielgruppen; auf die gegenwärtige und zukünftig mögliche Konfiguration des Wertschöpfungsmodells, die das Mehrwertangebot schafft, bestehend aus Geschäftsprozessen, Organisation, Betriebsinfrastruktur, Beziehungen zu Geschäftspartnern und Kernkompetenzen, also basierend auf den Intangible Assets; als auch auf das gegenwärtige und mögliche zukünftige Ertragsmodell, das die Erlösquellen und die Kostenstrukturen definiert. Erst die Zusammenschau mit Blick auf die vorhandenen und möglichen zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppen schafft die Basis, dass für die eigene künftige Wettbewerbsfähigkeit relevante positive und negative Entwicklungen überhaupt erst frühzeitig erkannt werden können.

Wenn Sie so wollen, **geht es beim Thema Geschäftsmodellinnovation darum, nachhaltiges Wirtschaften und Nachhaltigkeit überhaupt in Unternehmen aus einer strategischen**

Perspektive sicher zu stellen. Denn erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovationen werden zukünftig die prominente Quelle von Wettbewerbsvorteilen, nachhaltigem profitablen Wachstum und Erfolg und damit von Shareholder und Stakeholder Value sein – alles Voraussetzungen für Nachhaltigkeit. Ein systematischer, standardisierter und ganzheitlich orientierter Prozess der Geschäftsmodell-Innovation, der sich nahtlos ins gesamte Managementsystem einfügt, ist dafür die Voraussetzung. Und ein „Best Practice“-Vorgehen für die dafür notwendige Zusammenschau und für die Institutionalisierung des Prozess der Geschäftsmodell-Innovation zu entwickeln, das haben wir uns als Mission für unsren Arbeitskreis vorgenommen.

Biel: Ich möchte nun zum Thema Rolle der CFOs und Controller kommen. Ihre bisherigen Ausführungen lassen den Schluss zu, Nachhaltigkeit ist ein bedeutendes Thema für CFOs und Controller. Interpretiere ich Sie richtig?

Daum: Nachhaltigkeit in der Unternehmenswelt beginnt meiner Meinung nach, wie bereits erwähnt, mit wirtschaftlicher Nachhaltigkeit. Die beiden übrigen Aspekte, soziale und ökologische Nachhaltigkeit folgen daraus.

Es sind sozusagen Nebenbedingungen, die erfüllt werden müssen, um den Erwartungen der Stakeholder zu entsprechen und die eigene „license to operate“, also quasi die Lizenz für das „Wirtschaften“ – z.B. aufgrund Reputationsverlust - nicht zu verlieren. Manche der Themen habe auch eine direktere Verbindung zur wirtschaftlichen Nachhaltigkeit und eine direkte Auswirkung auf die wirtschaftliche Performance. Ich denke da z.B. an das aktuell sehr intensiv diskutierte Thema Energie- und Ressourceneffizienz.

Solange aber ein Unternehmen in erster Linie noch auf den Aspekt der externen Unternehmenskommunikation beim Thema Nachhaltigkeit fokussiert ist, tendiert man dazu, dort vorrangig auf die rein ökologischen und sozialen Aspekte abzuheben. Sobald es aber um die Umsetzung von Nachhaltigkeit im internen Unternehmensführungs- und -steuerungssystem geht, wird klar, dass alle drei Aspekte nur zusammen betrachtet und gemanagt werden können und **dass dabei mit der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit gestartet werden muss.** Wird diese umfassend und ganzheitlich thematisiert, eröffnet dies neue Perspektiven und eine neue Sicht auf das eigene Geschäftsmodell bzw. darauf, wie eine zukünftige Zielarchitektur eines verbesserten Geschäftsmodells aussehen kann. Und dies zeigt dann bzw. aus dieser Perspektive wird dann sichtbar, wo überhaupt soziale und ökologische Nachhaltigkeitsaspekte relevant werden.

Und beim Thema „Wirtschaften“ bzw. „nachhaltiges Wirtschaften“ sind wir – wie Sie richtig anmerken – in der ureigensten Domäne der CFOs und Controller angekommen. Das Thema Nachhaltigkeit wird in einem Unternehmen dann ein **Thema für CFOs und Controller, sobald man dort ernsthaft mit der internen Umsetzung beginnt**. Und das übrigens nicht nur aus dem Grund, weil CFOs und Controller für die Steuerungsfähigkeit bei der wirtschaftlichen Performance zuständig sind, sondern weil man mit ihnen die Fähigkeit und Disziplin assoziiert, die erforderlich ist, wenn auch andere Performance-Aspekte als nur die finanziellen „manageable“ gemacht werden sollen.

Biel: Dieser Aspekt ist sicher für unsere Leserinnen und Leser besonders bedeutsam. Daher die Bitte, die Anforderungen an CFOs und Controller noch etwas zu untermauern und zu verstärken. Wie sehen Sie künftig die Aufgaben, Rolle und Perspektiven für CFOs und Controller in Bezug auf nachhaltige Unternehmensführung- und -steuerung?

Daum: Die Fähigkeit zum nachhaltigen Wirtschaften und damit zu Nachhaltigkeit eines Unternehmens überhaupt basiert im Wesentlichen auf der **Fähigkeit, zur organischen Mehrwertgenerierung**. Es gibt meiner Ansicht nach derzeit einen klaren Trend, dass irgendwelche Abkürzungen, wie in der Vergangenheit üblich, sei es in Form von „financial engineering“ ohne fundamentale Substanz, oder in Form M&A-basierter Konsolidierung um der schieren Größe willen, nicht mehr funktionieren werden [wie die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise zeigt – Anmerkung von J.H. Daum. Das Interview fand im Frühsommer 2008 statt, bevor das wahre Ausmaß der Finanzkrise und ihre Konsequenz, die weltweite Rezession, sichtbar wurden].

Und damit rückt die Fähigkeit zur internen, organischen Wertschöpfung und Generierung von Wettbewerbsvorteilen und Stakeholder Value in den Fokus – die übrigens durchaus, wo vom Geschäftsmodell her sinnvoll, durch externe Zukäufe ergänzt werden kann – nicht dass Sie mich hier missverstehen.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass Investoren, die Öffentlichkeit und anderen wichtige Stakeholder-Gruppen vermehrt darauf achten werden, ob und wie ein Unternehmen tatsächlich in der Lage ist, **originären und nachhaltigen Mehrwert für seine Kunden, Investoren und Stakeholder zu schaffen** und z.B. nicht nur Informations-Asymmetrien im Endkunden-Markt nutzt, um einen Gewinn zu erwirtschaften. Und damit steigt der Bedarf des Managements an entsprechender Entscheidungsunterstützung und an entsprechenden Steuerungstools.

Für die CFOs und Controller wird es deshalb in Zukunft wichtiger, nicht nur die finanzielle Steuerungs- und Optimierungsfähigkeit zu sichern, sondern alle Aspekte einer nachhaltigen Mehrwertgenerierung in die Unternehmenssteuerung zu integrieren und vor allem auch, sich selbst an der Gestaltung des Geschäfts wesentlich aktiver zu beteiligen. Die Aufgabe in Zukunft wird für CFOs und Controller mehr darin bestehen „to help to develop the (business) pipeline, rather than just reporting on the pipeline“ wie es kürzlich ein CFO in einer meiner CFO-Diskussionsrunden ausgedrückt hat. Und das bedeutet: rein in das Prozess- und Prozesssteuerungsdesign des F+E-Prozesses, des Sales&Marketing-Prozesses, des Supply-Chain-Prozesses, aber auch der HR-Management- und IT-Management-Prozesse. Ich bin gerade dabei, einen Workshop für vier europäische Unternehmen zu organisieren, die sich darüber austauschen und voneinander lernen wollen, wie der F+E-Management- und Steuerungsprozess effektiver organisiert werden kann. Ähnliche Beispiele kann ich Ihnen auch zu den übrigen Themen nennen. Und wenn Sie sich solches als CFO oder Controller vorgenommen haben, dann sind Sie sehr schnell auch bei den weichen Faktoren, bei den Intangible Assets, und wie Sie diese mit den harten Faktoren so verknüpfen, dass optimale Ergebnisse entstehen können.

Biel: Werden diese Themen und diese Aufgaben bei den CFOs und Controllern tatsächlich angenommen, die ja traditionell eher mit den sogenannten harten Faktoren in Verbindung gebracht werden?

Daum: Ich habe in den letzten 2-3 Jahren in meinen CFO-Diskussionsrunden beobachten können, dass die sogenannten weichen Themen im Finance&Control-Bereich selbst zunehmend in den Aufmerksamkeitsfokus der CFOs gerückt sind: also die Themen People-Development, Organisational Set-Up, Finance Culture etc. – alles mit dem Ziel, Finance&Control Fachleute nicht nur zum zuarbeitenden Business Partner, sondern zum „Mitglied im Team“ werden zu lassen, das aktiv die Zukunft des Unternehmens mitgestaltet.

Meine These ist: Das Thema Nachhaltigkeit ist bei den CFOs und Controllern längst angekommen – wenn auch nicht unter diesem Namen. Die Namen, unter dem das Thema hier auftaucht sind: R&D-Effectiveness, Marketing-Effectiveness, Supply-Chain-Effectiveness, Organisational Effectiveness, Business Model Effectiveness etc.- also unter anderen Begrifflichkeiten, aber in den beschriebenen Zusammenhängen.

Und das ist meiner Ansicht nach der richtige Ansatz. Denn Nachhaltigkeit in Unternehmen

beginnt hier. Die anderen Aspekte ergeben sich dann daraus in der weiteren Folge.

Dies stellt natürlich andere Anforderungen an CFOs und Controller. Gefordert ist mehr Erfahrung im Business selbst, als nur reines Accounting- und Controlling-Know-how. Wenn ich eine These wagen darf: Controller werden in Zukunft viel häufiger zwischen Controlling- und Business-Positionen wechseln und sich weniger durch reines Controlling Know-how auszeichnen, das zunehmend „Allgemeingut“ im Unternehmen und von jedem Manager erwartet wird. Controller werden sich mehr durch Spezialwissen und –erfahrung in bestimmten Businessfunktionen oder –aktivitäten und durch die Kombination dieses Spezialwissens mit Controlling-Know-How auszeichnen.

Biel: Meine abschließende Frage: Was ist erforderlich, um einen umfassenden Nachhaltigkeitsansatz in Unternehmensführung und –steuerung, wie von Ihnen beschrieben, umzusetzen?

Daum: Es Bedarf mehrerer Elemente. Zunächst ist **eine klare Verpflichtung** der Top-Führung des Unternehmens zu den Prinzipien eines nachhaltigen Wirtschaftens und einer nachhaltigen Unternehmensführung und –steuerung erforderlich: also von Vorstand, Aufsichtsrat und Haupteignern – und dies nach innen als auch nach außen. Mit Letzterem meine ich eine klare externe Kommunikationspolitik, die auf das Nachhaltigkeitsthema und auf das entsprechende Commitment des Unternehmens abhebt.

Im Finance&Control-Bereich, in der Domäne der CFOs und Controller, bedarf es eines dedizierten Anspruchs und auch der Akzeptanz aufseiten des Businesses, dass Finance&Controlling nicht nur für die Finanzzahlen des Unternehmens zuständig ist. Dies erfordert F&C-seitig selbstverständlich auch der Fähigkeit, zu verstehen, wie organische, nachhaltige Mehrwertschöpfung im und im Umfeld des eigenen Unternehmens funktioniert, wie der Wertschöpfungs-Prozess im Steuerungssystem korrekt abzubilden ist, und auch wie diese operativ und strategisch zur Sicherung der Unternehmenszukunft kontinuierlich weiter zu entwickeln ist. Dazu bedarf es eines Ansatzes, der über den üblichen Fokus im Finance&Control-Bereich auf Prozess- und Informationsstandards hinaus geht. Es geht darum, auch die **Intangible Assets im Finance&Control Bereich selbst in den Griff zu bekommen**, also die erwähnten Themen People-Development, Organisational Set-Up, Finance Culture usw., um die Rolle als Business Partner zu entwickeln. Dies beinhaltet auch ein klares Konzept, wie man das Teamwork mit dem Business gestaltet, wie man dort als Partner ernst genommen und geschätzt wird.

Mein letzter Punkt betrifft die Betriebswirtschaft und die betriebswirtschaftliche Theorie. Wie erwähnt, ist die wirtschaftliche Realität heute nicht mehr dieselbe als zu der Zeit, als die Architektur und die wesentlichen Bausteine des Gebäudes der Betriebswirtschaft des industriellen Unternehmens entwickelt wurden. Dadurch entstand in der Betriebswirtschaft und in der betriebswirtschaftlichen Theorie **eine Lücke:** Diese deckt nicht mehr vollständig die Anforderungen der heutigen Praxis an Unternehmensführung und –steuerung ab. Die Modernisierung des betriebswirtschaftlichen Theoriegebäudes hat an einigen Stellen bereits erfolgreich begonnen. Ich denke dabei z. B. an das Thema Balanced Scorecard oder auch an operative Steuerungskonzepte z. B. für das Supply Chain Management oder das Customer Relationship Management. **Was allerdings bislang fehlt, ist ein holistischer integrierter neuer Ansatz, eine neue betriebswirtschaftliche Architektur**, wie wir dies für das industrielle Fertigungsunternehmen gekannt haben.

Genauso wie im 20. Jahrhundert die industrielle Massenproduktion, als damals neuer Wertschöpfungsmotor, die Erweiterung der bis dahin üblichen Buchführung durch eine komplexere Kostenrechnung erfordert und zu entsprechenden Controlling-Innovationen geführt hat, um dem Management die Steuerung und Optimierung der neuen Wertschöpfungsprozesse zu ermöglichen - ich denke da z. B. an die Grenzplankostenrechnung -, genauso muss heute das Controllingsystem um Sichten erweitert werden, mit denen sich die neuen wertschaffenden Tätigkeiten und Prozesse abbilden und optimieren lassen und das Managementsystem um Managementprozesse, die den effektiven Wissensaustausch um alle Erfolgsfaktoren und die entsprechenden Entscheidungsabläufe institutionalisieren.

Was dies heute schwieriger macht, ist, dass die Dinge komplexer geworden sind. Im klassischen Industrieunternehmen hatten Sie zwei wesentliche wertschöpfende Prozesse: die (Massen-) Fertigung und die Distribution bzw. den Verkauf. In den heutigen Unternehmen sind das wesentlich mehr Prozesse und zu großen Teilen finden diese gar nicht mehr im Unternehmen selbst statt, sondern in erweiterten „Business Network“, also bei Partnerunternehmen. Aus meiner Sicht gibt es hier einen großen Bedarf für die Definition einer solchen neuen Betriebswirtschafts-Architektur. Aufgrund der **Komplexität** können das aber einzelne Akteure nicht mehr allein leisten, wie das zu den Pionierzeiten der Betriebswirtschaft vor einigen Jahrzehnten noch üblich war. Was wir hier benötigen, ist eine konzertierte Aktion, die Know-how und Erfahrung aus dem Unternehmensbereich, den Controller-Organisationen, der

Wissenschaft und auch aus dem regulatorischen Umfeld (Stichwort: IFRS) zusammen bringen muss.

Es gab genau dafür vor zwei Jahren eine europäische Initiative unter dem Namen „International Management Accounting Standards“ (IMAS), die ich **im Auftrag des Vorstands des ICV und der IGC auf europäischer Ebene** initiiert und organisiert habe. Ziel war die Erarbeitung von Controllingstandards zwischen den europäischen Controller-Organisationen – einmal im Hinblick auf IFRS (einheitliche interne Controlling-Standards, u. a. um einheitliche „Fair-Value“-Bewertungen controllingseitig unterstützen zu können) und um eine Art Best Practice für die Steuerung der „neuen“ Wertschöpfungsprozesse in R&D, Marketing etc. zu erarbeiten. Vor allem aber ging es darum, die Kräfte und die guten Controlling-Ansätze und Ideen in Europa grenzüberschreitend zu bündeln, um diese weltweit besser ‚vermarkten‘ zu können [siehe <http://www.iioe.eu/imas.html>]. Leider ist die Initiative z. Z. „on hold“. Allerdings besteht großes Interesse an der Fortführung - vor allem seitens der europäischen Unternehmen, die ich damals zu dem Thema angesprochen und zur Mitarbeit eingeladen hatte. Ich bin deshalb zuversichtlich, dies demnächst fortsetzen zu können.

Biel: Ich möchte eine kompakte Zusammenfassung in 10 Thesen versuchen:

1. Nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung ist nicht nur ein entwicklungspolitisches Konzept auf der politischen Agenda, sondern auch ein notwendiges und förderliches Programm für unsere Unternehmen.

2. Nachhaltigkeit dient der Zukunftssicherung in einer immer komplexer und dynamischer werdenden Wirtschaftswelt. **Nachhaltiges Denken, Führen, Steuern und Berichten bedeutet, sich ernsthaft der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Netzwerk der Interessen seiner Stakeholder zu widmen und so auch in der Tagesperspektive ein proaktives Risiko- und auch Chancenmanagement zu betreiben.**

3. Nachhaltige Unternehmensführung ist kein rein ökologisches und soziales Programm, sondern ein moderner Managementansatz, der ökologische und soziale Aspekte in die ökonomischen Betrachtungen integriert.

4. Nachhaltigkeitsberichte / CSR – Berichten kommt eine besondere Bedeutung zu. **Es kommt aber auch darauf an, dass das, was nach außen kommuniziert wird, auch unternehmensintern verfolgt und umgesetzt wird.**

5. Nachhaltigkeit erfordert einen ganzheitlichen Ansatz: Im Reporting und der Kommunikation, im Management- und Führungssystem, im Managementdenken als auch im Controllingsystem. **Nachhaltigkeit hat ein**

großes Potenzial, wenn es zur wirklich gelebten durchgängigen Unternehmenskultur wird.

6. Eine nachhaltige Entwicklung wird wesentlich bestimmt und geprägt über immaterielle Werte.

7. Wir stehen am Anfang einer vermutlich noch langen und schwierigen Umsetzung einer umfassenden nachhaltigen Unternehmensführung.

8. Unser Controllingkonzeptionen und –instrumente bedürfen der Weiterentwicklung, denn der klassische Zuschnitt reicht nicht mehr aus.

9. CFOs und Controller finden bei dieser Thematik eine bemerkenswerte Herausforderung mit sachlichem und persönlichem Chancenpotenzial.

10. CFOs und Controller können jedoch nicht allein handeln. Erforderlich ist eine klare Verpflichtung der Top-Führung des Unternehmens zu den Prinzipien eines nachhaltigen Wirtschaftens und einer nachhaltigen Unternehmensführung und –steuerung.

Ihnen, lieber Herr Daum, gebührt ein herzlicher Dank. Wir stehen seit Jahren in einem guten Kontakt, daher freut es mich besonders, dass es jetzt mit einem Interview geklappt hat. Ich darf Ihnen auch im Namen unseres Herausgebers, Herr Dr. Eismayer, sowie unserer Leserinnen und Leser vielmals danken. Ich selbst danke Ihnen herzlich für die ausgesprochen kooperative und überaus anregende Zusammenarbeit und für Ihre sehr respektablen Beiträge.

Wir haben aus der äußerst facettenreichen Thematik nur einen kleinen Ausschnitt andiskutieren können, wir hoffen aber gemeinsam, damit eine weitere Diskussion in der Controller Community angestoßen oder befördert zu haben. Dann hätten wir unser gemeinsames Ziel erreicht. Nicht zuletzt – mit unserem Verständnis eines „am Mehrwert“ und an der Nachhaltigkeit orientierten Controllers liegen wir auf der Linie des Int. Controller Vereins. **Diese Thematik aufzugreifen und praxisgerecht weiter zu entwickeln, ist eine besondere Herausforderung für die Controller Community und insbesondere für ihre Interessenvertretung, den ICV.**

Eine gekürzte Version dieses Interview ist erschienen in: Controller Magazin, 1/2009, S. 72-76. Siehe: http://www.iioe.eu/fileadmin/files/publications/Sustainability_Management_Interview_JDaum_CM.pdf