



- **Ökobonus und sozialer Ausgleich**
- **Kooperation, Konkurrenz und ökologische Ethik**
- **Haben wir die Finanzkrise überstanden?**
- **Menschen im Fokus**

Was bleibt. Nachhaltigkeit als Beruf(ung): Rudolf X. Ruter – eine Zeitreise

Von Dr. Alexandra Hildebrandt, Expertin für Nachhaltigkeit und Wirtschaftskommunikation

In dieser losen Serie wollen wir Persönlichkeiten der Nachhaltigkeitsszene vorstellen. Dazu gibt es besondere „Spielregeln“: Eine Autorin, ein Autor schlägt eine Persönlichkeit vor, zwischen dem Vorstellenden und dem Vorgestellten dürfen keinerlei gewinnorientierte wirtschaftliche Verhältnisse vorliegen oder bestehen. Diese lose Serie wird gestartet mit einem Portrait von Rudolf X. Ruter von Alexandra Hildebrandt.

I.

Die Berufung zu den inneren Verwirklichungen des Lebens fordern mehr und kosten mehr, weil Herz und Seele einfließen. Rudolf X. Ruter gehört zu jenen Lebensunternehmern, die nicht einfach einen Job machen, sondern die drei entscheidenden Qualitäten verinnerlicht haben, die Max Weber dem Politiker in »Politik als Beruf« (1920) zuschrieb: Leidenschaft, Verantwortungsgefühl und Augenmaß. Wenn er von „Nachhaltigkeit“ spricht, bedarf es keiner Gänsefüßchen, denn Nachhaltigkeit ist für ihn immer ein trennscharfer Begriff mit konkreter Substanz. Darin liegt sein großes Verdienst: die Nachhaltigkeit aus dem „Seifenblasenspiel der Modewörter“ herauszuholen und sie als grundlegendes Fundament der unternehmerischen Tätigkeit zu zeigen. Seine außerordentliche ökonomische Kompetenz und seine Fähigkeit, Menschen zu begeistern und zu motivieren, beeindruckten zutiefst.

Für den Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, der eine über 30-jährige Erfahrung auf dem Gebiet der Prüfung und Beratung sowohl von internationalen und nationalen Unternehmen als auch Familienunternehmen und Unternehmen der öffentlichen Hand sowie von Non-Profit-Organisationen verfügt, zählen niemals nur die finanziellen Daten, sondern vor allem ethische Maßstäbe bei der Ermittlung von Unternehmenswerten: „Nur so wird in den Unternehmen ein zeitgemäßes Werteverständnis heranreifen können. Diese Werte müssen in der Struktur und

Organisation einer Unternehmung (sozusagen in der DNA) verankert sein, und es muss sichergestellt sein, dass die Mitarbeiter diese Werte leben und leben dürfen.“

Zwei Werte sind für Rudolf X. Ruter gerade für die Wirtschaftsprüfung von zentraler Bedeutung: Integrität und Respekt. Hinzu kommen Kardinaltugenden wie Ehrlichkeit und Pflichtbewusstsein. Das alte Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns ist für ihn heute noch aktuell und spiegelt zugleich seine Persönlichkeit wieder: Der Ehrbare Kaufmann zeichnet sich durch einen gefestigten Charakter sowie umfassende humanistische Bildung aus, zu der wirtschaftliches Fachwissen und praktische wirtschaftliche Erfahrungen hinzukommen. Es geht ihm nicht um den eigenen Nutzen und rücksichtslose Gewinnmaximierung, sondern um das Gemeinwohl (vgl. www.der-ehrbare-kaufmann.de). Die Berücksichtigung des Leitbildes vom Ehrbaren Kaufmann kann nach Meinung Rudolf X. Ruters dabei helfen, moderne Schwierigkeiten wie Globalisierung, Anonymisierung etc. zu bewältigen. Dabei geht es um ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein auf der Unternehmens- und Gesellschaftsebene, faires Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Kunden, Loyalität und Achtung gegenüber Konkurrenten und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

„Es gibt einen äußeren Rahmen unserer beruflichen Tätigkeit“, sagt er, „der unter allen Umständen einzuhalten ist: Innerhalb dieses professionellen Rahmens ist es die



Aufgabe des Wirtschaftsprüfers, mit Augenmaß und innerer Distanz zum Klienten zu agieren. Nur mit dieser Einstellung wird es ihm oder ihr gelingen, eine – auch kritische Beurteilung – gegenüber dem Klienten klar zum Ausdruck zu bringen, etwa wenn ein Unternehmen seinen Bilanzierungsspielraum bis an den Rand des eben noch gesetzlich Erlaubten ausschöpft.“ Die Chance der Unabhängigkeit des Prüfers liegt für ihn gerade darin, Dinge an- und auszusprechen, die sich andere, vor allem Firmenangehörige, so nicht leisten können, ohne dass der Prüfer dabei weitere Pflichten, wie etwa das Gebot der Verschwiegenheit, verletzt hätte.

Er brennt für seine Aufgabe und kann deshalb andere, die ihm (nach)folgen (werden), entzünden: „Wenn es uns heute gelingt, aktiv an der Renaissance der Werte teilzuhaben und an einer nicht nur ökonomischen, sondern auch gesellschaftlichen Erneuerung mitzuwirken, dann wird gerade unsere Profession attraktive und anspruchsvolle Nachwuchskräfte vermehrt anziehen. Als Wirtschaftsprüfer haben sie die Chance, Verantwortung zu übernehmen - für die Schaffung, Kontrolle und Bewahrung einer neuen Kultur der alten Werte. In der Krise hat die Wertedebatte Konjunktur; nicht nur in Amerika, sondern weltweit. Denn längst hat sich herausgestellt, dass

die Erschütterungen, mit denen die globale Wirtschaft jetzt zu kämpfen hat, nicht nur technische Pannen sind, sondern tiefer liegende Fehler im System offenbaren.“

Der Aufbau von Vertrauen zwischen Staat und Banken, Unternehmen und Konsumenten ist für den Wirtschaftsprüfer der Schlüssel, um die Wirtschaftskrise zu überstehen und die Funktionsfähigkeit der Märkte wieder herzustellen. Denn Vertrauen ist Kapital und zahlt sich aus. Unternehmen, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen, fördern nicht nur Werte, die entscheidend bei der Entwicklung von Leitbildern, der Implementierung von Wissensmanagement und Corporate Governance sind, sondern fördern auch ihre Wertschöpfung. Dem Engagement von Rudolf X. Ruter ist es zu verdanken, dass auch die Rolle des Aufsichtsrates (und des Beirats) als Träger von Verantwortung und Kontrollinstanz in Unternehmen immer öfter diskutiert wird: „Angesichts der globalen Wirtschaftskrise und der jüngsten Skandale stellt sich neben den Medien auch die kritische Öffentlichkeit die Frage, ob und - wenn ja - wie die Entscheidungsträger im Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber internen und externen Stakeholdern wahrnehmen.“

Eine Schlüsselrolle nimmt in diesem Zusammenhang der Arbeitskreis „Nachhaltige Unternehmensführung“ (AKNU) in der renommierten Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre e.V. ein, den Rudolf X. Ruter seit 2009 zusammen mit Prof. Dr. Edeltraud Günther (TU Dresden) leitet. Von ihm gehen wichtige Impulse für eine verbesserte nachhaltige Unternehmensführung aus. Gemeinsam mit 26 hochrangigen Mitgliedern aus Wirtschaft und Wissenschaft setzen sich Edeltraud Günther und Rudolf X. Ruter dafür ein, dass die systematische Integration des Themas Nachhaltigkeit in die wirtschaftswissenschaftliche Hochschulausbildung und in die vorgelagerten Schulsysteme gewährleistet wird. Durch gezielte Netzwerkarbeit (Institutionen/Medien) soll ein Wandel hin zur positiven Berichterstattung über Unternehmen erreicht werden. Aufgabe des AKNU ist es, diesbezügliche politische Initiativen zu unterstützen und im Vorfeld gestalterisch mitzuwirken. Zielgruppen der Arbeitsergebnisse des AKNU sind Unternehmen, Corporate Governance Kodex-Kommissionen, Verbände und Parteien, Bildung und Wissenschaft, Konsumenten und Investoren. Zur Intention der Klartext-Rubrik auf www.aknu.org gehört es, die Bedeutung und die Möglichkeiten einer nachhaltigen, verantwortlichen Unternehmensführung bewusst an die Öffentlichkeit tragen. „Die Sammlung von Aussagen der deutschen Wirtschafts- und Wissenschaftselite eignet sich, einen Beitrag zu einer besseren Reputation der Wirtschaft insgesamt zu leisten. Bis dato haben über 160 namhafte Führungspersonlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik bereits Stellung zu diesem sehr aktuellen Thema bezogen“, so Ruter.

„Klartext“ sprechen heißt für ihn persönlich, sich auch ehrenamtlich mit großem Engagement für sozial Benachteiligte einzusetzen. Wirtschaftlicher Erfolg steht für ihn immer auch im Dienst höherer Interessen: denen des sozialen Ausgleichs, der Sicherheit und damit der Lebensqualität des Menschen. So war er lange Zeit Präsident des Kiwanis-Clubs Stuttgart. Diese internationale Organisation hilft schnell und unbürokratisch

sozial schwächeren und in Not geratenen Mitmenschen, insbesondere Kindern. Helfen ist für ihn eine nachhaltige Herzenssache und keine kurzfristige Modeerscheinung. Rudolf X. Ruter ist auch Gründungsmitglied und war 15 Jahre lang 2. Vorsitzender der „Vereinigten Hilfen Stuttgart – Wir für Euch e.V.“ Dort arbeiten sozial engagierte Bürger als Hilfs- und Pflegekräfte, die sich um Alltagsunterstützung wie Babysitten, Einkaufen oder um kleinere Botengänge für kranke und alte Menschen sowie Behinderte kümmern. Der Verein vermittelt diese Dienste. Zehn Jahre lang war Rudolf X. Ruter Mitglied bei den Wirtschaftsunioren Stuttgart, einer Organisation, die weltweit den Industrie- und Handelskammern angegliedert ist. Er führte zuerst in Stuttgart, dann auf baden-württembergischer Landesebene den Arbeitskreis „Existenzgründung / Unternehmenssicherung“ ein und leitete ihn. Zudem initiierte er den „Stuttgarter Gründungskompass“. Auch der „Landestisch“ für die Wirtschaftsunioren geht auf seine Anregung zurück. Im März 2010 legte er in der Fürstlich Castell'schen Bank in Nürnberg den finanziellen Grundstein für die Stiftung „Verantwortung tragen“ i. G., die aus der gleichnamigen Initiative www.verantwortungtragen.net hervorgeht und sich der regionalen Mikroförderung von Nachhaltigkeitsprojekten widmet.

II.

Verantwortungsbewusstsein, Verlässlichkeit, Respekt, Fleiß, Ausdauer, Kreativität und Solidität sind wichtige Konstanten im Leben von Rudolf X. Ruter. In Augsburg geboren verbrachte er seine Schul- und Jugendjahre im sauerländischen Altena. Er absolvierte ein einjähriges Praktikum bei der Sparkasse, besuchte parallel eine Fachoberschule der Wirtschaft und kam schließlich 1971, als die Familie nach Stuttgart übersiedelte, an das Wirtschaftsgymnasium West, wo er 1974 das Vollabitur ablegte. Das Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Augsburg, Fachrichtung Betriebswirtschaft, schloss Rudolf X. Ruter 1978 ab. Danach kehrte er nach Stutt-

gart zurück und arbeitete bei der Arthur Andersen & Co., Wirtschaftsprüfung- und Steuerberatungsgesellschaft in Stuttgart, deren Gesellschafter und Geschäftsführer er war. Seit 2002 ist er Partner bei Ernst & Young in Stuttgart.

Aufgrund seiner vielfältigen Erfahrungen im Bereich Prüfung und Beratung internationaler und nationaler Unternehmen sowie Unternehmen der öffentlichen Hand und NON-Profit-Organisationen empfiehlt sich Rudolf X. Ruter als ausgewiesener Experte für den gesamten Themenbereich. Ruter ist Autor zahlreicher Fachartikel zu den Themen: Geschäftsführer, Beirat, Aufsichtsrat, KONTRAG, Beteiligungsmanagement, Effiziente Jahresabschlußerstellung, Existenzgründung, Controlling. Weitere Publikations- und Seminaraktivitäten beinhalten die Themenbereiche: Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen, Privatisierung von öffentlichen Einrichtungen/PPP, Public Corporate Governance Kodex, Rechte und Pflichten des GmbH-Geschäftsführers / Aufsichtsrats, Altersversorgung in mittelständischen Unternehmen, Aufbau einer internen Revision und Abgrenzung zum Controlling, Bilanzpolitik, Unternehmensplanspiele, Existenzgründungsplan, Beteiligungsmanagement, Effiziente Jahresabschlußerstellung, IAS/US-GAAP Einführung. Große Beachtung fanden in Fachkreisen seine Bücher: „Beiräte in mittelständischen Unternehmen“ und „Public Corporate Governance Kodex“.

„Rudolf X. Ruter hat den Bereich Nachhaltigkeit nicht nur bei Ernst & Young in den letzten Jahren aufgebaut, sondern darüber hinaus auch mit hohem Engagement das Thema weit über die Grenzen unseres Unternehmens hinaus kommuniziert. Er hat für die Verbreitung und Diskussion des Themas Nachhaltigkeit viel getan“, so Peter Nolden, der seit 1. März 2010 den Geschäftsbereich Nachhaltigkeit bei Ernst & Young in Deutschland verantwortet und die Nachfolge seines Partnerkollegen antritt.

III.

Wenn Rudolf X. Ruter zum 1. Juli 2010 in den „Ruhestand“ wechseln wird, so ist dies nicht wörtlich zu nehmen. Denn wer wie er in der Lage ist, „auf Vorrat“ zu denken und Nachhaltigkeit auch im eigenen Leben zu verankern, weiß seine Zeit sinnvoll zu nutzen. Das allerdings setzt eine besondere Beziehungsqualität zu ihr voraus. Denn der globalisierte Mensch hastet oft ohne innezuhalten durchs Leben und tötet es durch Geschäftigkeit, indem er atemlos der Zeit hinterherläuft. Sein ganzes Tun ist darauf gerichtet, die Zukunft zu erreichen. Ist er angekommen und der Moment vorüber, beginnt sein Lauf von vorn. Er ist ein ewig Reisender ohne Gepäck, der an sich selbst am meisten trägt und leidet. Indem er ständig versucht, nichts zu versäumen, versäumt er am Ende sich selbst.

Mit dem Heraustreten (Fortschritt) des Menschen aus der Natur entstand das Verlangen nach „für immer verstellter Rückkehr“. Es ist wie mit dem Zauberlehrling und dem Besen aus Goethes berühmter Ballade: In den Dienst genommen, gerät das wundersame Werkzeug unversehens außer Kontrolle. Es führt ein nicht mehr steuerbares Eigenleben, und die menschlichen „Schwellenwerte“ werden überschritten. In seinem Buch „Die Ellenbogengesellschaft. Vom schädlichen Wesen der Konkurrenz“ beschreibt der französische Ökonom Philippe Thureau-Dangin das Grundgesetz der Konkurrenzgesellschaft. Dabei wird die in ein Werden eingebundene Geschwindigkeit auch auf Vorgänge angewendet, die diese häufig gar nicht vertragen: „Man übertreibt wohl kaum, wenn man sagt, dass heute alles beansprucht, dringlich und eilig zu sein, und dass die Menschen sich hetzen, um bloß keine Gelegenheit zu verpassen. Und indem jeder sich beeilt, schneller zu sein als der andere, verpasst auch jeder den Anschluss, weil man stets im Hinblick auf irgend jemand anderen zu spät kommt.“

Am Beispiel von Rudolf X. Ruter, der sich am besten beim Golf und beim Genuss der Chardonnay-Weine „ent-spannen“ und gedanklich sammeln kann, zeigt sich, was es heißt, „nachhaltig“ zu leben. Dazu gehört auch die Fähigkeit zu genießen und den Augenblick ganz in sich aufnehmen zu können. Ruter ist überzeugt, dass Entschleunigung eine Chance zur Nachhaltigkeit ist: „Die Globalisierung hat zu einer größeren Konkurrenz geführt. Leistung und Effizienz sind zunehmend gefordert, um im globalen Wettbewerb mitzuhalten.“ Es geht ihm um einen effizienten und bewussten Umgang mit Ressourcen, Menschen und der Natur: „Doch wie kann Entschleunigung in der unternehmerischen Praxis aussehen? Wie ist ein Paradigmenwechsel möglich? Wie können entsprechende Change Prozesse angestoßen werden? Wie lässt sich Entschleunigung in einer beschleunigten Welt insbesondere von den eigenen Mitarbeitern leben? - Nachhaltige Unternehmensführung gewährt durch flexible und individuelle Arbeitszeitmodelle seinen Mitarbeitern diese Entschleunigung.“

Ruter führt dazu ein Beispiel an, das bei Ernst & Young (www.de.ey.com/cr) praktiziert wird. Mit dem Arbeitszeit-Modell „EY Flextime“ wird zur Work-Life-Balance der Mitarbeiter beigetragen: Mit der Regelung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit sollen sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen Freiräume geschaffen werden, um den spezifischen Anforderungen und individuellen Wünschen gerecht zu werden. „EY Flow“ und „EY Flow Block“ bietet die Möglichkeit für einen befristeten Zeitraum, entweder die wöchentliche Arbeitszeit zu reduzieren oder über einen längeren Zeitraum eine Auszeit zu nehmen (für individuelle fachfremde Fort- und Weiterbildung, Teilnahme an einer Expedition, Unterstützung eines gemeinnützigen Hilfsprojekts vor Ort oder dem Realisieren eines sonstigen noch nicht verwirklichten „Lebenstraums“). Bei der Suche nach einer geeigneten Kinder- oder Angehörigenbetreuung bietet Ernst & Young bundesweit in Koopera-

tion mit einem externen Anbieter einen Beratungs- und Vermittlungsservice bei Kinderbetreuung und Pflegeleistungen an. In einem Song der deutschen Band „Silbermond“, der inzwischen zur Hymne der Wirtschaftskrise avancierte, heißt es: „Hol mich aus dieser schnellen Zeit, / nimm mir ein bisschen Geschwindigkeit. / Gib mir was, irgendwas, das bleibt.“ Rudolf X. Ruter trägt mit seinem Engagement für Nachhaltigkeit dazu bei, Wertvolles zu bewahren. Er zeigt, dass es auch anders geht. Und besser. ■

Weiterführende Informationen:

www.aknu.org
www.verantwortungstragen.net
www.de.ey.com/cr
www.ruter.de

