

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

## Nachhaltigkeit – auch ein Thema im Krisen- und Sanierungsumfeld?

Beantwortet von Prof. Dr. Edeltraud Günther und Rudolf X. Ruter\*

**Vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Fragestellungen wie Globalisierung, Klimawandel und Finanzkrise wird vermehrt auch grundsätzliche Kritik an der Wertschöpfung von Unternehmen laut. Damit die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in das verantwortungsvolle Handeln von Unternehmen zurück gewonnen werden können, sind nachhaltige Geschäftsmodelle unabdingbar. Können sich das nur erfolgsverwöhnte Global Player leisten oder – und ggf. wie – strahlt das auch auf im Wettbewerb unter Druck stehende Mittelständler aus? Hierüber sprachen wir mit den Herausgebern eines bemerkenswerten Buches, das derzeit im Namen eines Arbeitskreises der Schmalenbach-Gesellschaft vorbereitet wird<sup>1</sup>.**

**KSI-Redaktion:** Das Expertenteam des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ der Schmalenbach-Gesellschaft hat sich unter Ihrer Leitung die anspruchsvolle Aufgabe gesetzt, über zehn prägnante und praxisorientierte Grundsätze das wirksame Einbinden der Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung zu unterstützen. Welche Grundhaltungen sind Ihnen besonders wichtig?

**Edeltraud Günther:** In unseren immer schnelllebigeren Zeiten drängt sich bisweilen der Eindruck auf, dass es zunehmend an der Orientierung an grundlegenden Werten mangelt. Dem Arbeitskreis ist deshalb die Realisierung von Werteorientierung und das Investieren in Vertrauenswürdigkeit ein besonders wichtiges Anliegen. Tugendbewusste Führung und glaubwürdige Kommunikation sind damit unmittelbar verbunden.

**KSI-Redaktion:** Das Investieren in Vertrauenswürdigkeit ist in schwierigen, insolvenznahen Konstellationen in der Tat besonders wichtig. So wurde erst kürzlich anlässlich des 8. Mannheimer Insolvenztags am 15. 6. 2012 in einem Vortrag über Erfahrungen mit

dem ESUG aus Bankensicht bekräftigt, dass das A & O in allen Fällen das Vertrauen in die Geschäftsleitung und eine zumindest im gewissen Umfang vorhandene persönliche Haftung der Geschäftsleitung sind.

**Rudolf X. Ruter:** Lassen Sie mich dies unterstreichend noch hinzufügen: Die von Frau Prof. Günther genannten Grundsätze lassen sich bekanntlich relativ schnell aufstellen und dennoch hapert es dann nur allzu oft an der Umsetzung im Unternehmensalltag. Uns war daher besonders wichtig, diesen Praxisbezug nicht nur zu fordern, sondern auch im Rahmen der Gestaltung des Buches sichtbar zu machen. Deshalb gibt es in den einzelnen Kapiteln, die den insgesamt zehn Grundsätzen gewidmet sind, jeweils Praxiskommentierungen und kompakte Klartext-Passagen. Damit kann der Anspruch unterstützt werden, entsprechende Grundhaltungen auch vorzuleben. Ein Blick in das Autorenverzeichnis belegt, dass hierfür sehr bekannte Persönlichkeiten aus den Top-Etagen mit ihrem Namen einstehen<sup>2</sup>.

**KSI-Redaktion:** Warten Unternehmen nicht zu oft auf Anstöße von außen?

**Rudolf X. Ruter:** Das kommt recht häufig vor und freut vielleicht die Beraterbranche. Aber wir legen besonderen Wert auf das Wort „Selbsterneuerungskraft“: Es benennt, wo der Ursprung der Kräfte zu verorten ist, nämlich im Unternehmen. Hier werden zwar meist mehr oder weniger gravierende Fehler gemacht, doch hier liegen auch die Potenziale der Rückkehr zu einer nachhaltigen Wertschöpfung.

**Edeltraud Günther:** Zur Erschließung dieser Potenziale ist eine kritische Bestandsaufnahme unverzichtbar als Ausgangsbasis für jedwedes Agieren: Herauszufinden ist, über welche materiellen und geistigen Ressourcen das Unternehmen (noch) verfügt, die eine Genesung begünstigen. Krisenbewältigung ist immer ein ambitioniertes zukunftsorientiertes Projekt<sup>3</sup>.

**KSI-Redaktion:** Bekanntlich können Krisen ja auch Initialzündungen für überfällige umfassende strukturelle Veränderungen auslösen und sind langfristig somit im Sinne der Nachhaltigkeit auch positiv instrumentierbar?

**Edeltraud Günther:** Das trifft zu – wenn Krisen im Sinne Schumpeters nicht als Bedrohung empfunden, sondern als Chance verstanden werden, veraltete Strukturen aufzubrechen, Unternehmenswerte zu stärken, Potenziale zu entdecken und neue Wege zu gehen. Wichtig ist, dass Unternehmer bereit sind, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Dann kann die Krise als kollektiver Lernprozess gestaltet werden, aus dem das Unternehmen gestärkt hervorgeht. So dient die Bewältigung einer Krise der Unternehmensstabilisierung und der Krisenprävention.

**KSI-Redaktion:** Was folgt daraus für das Krisenmanagement?

**Rudolf X. Ruter:** Zu empfehlen ist auf der Basis einer ganzheitlichen Betrachtung der Unternehmenspotenziale eine nachhaltige Restrukturierung des Unternehmens unter Praktizierung eines tugendhaften Führungsstils der Managementetagen – wir müssen unbedingt verhindern, dass aktuell bekanntgewordene, eher gegenläufige Praktiken sanierungswillige Kapitalgeber verschrecken.

**KSI-Redaktion:** Wohl wahr – vielen Dank für das Gespräch!

\* Frau Prof. Dr. Edeltraud Günther leitet den Lehrstuhl für Betriebliche Umweltökonomie an der kürzlich zur Exzellenz-Universität gekürten TU Dresden und ist seit 2005 Gastprofessorin an der University of Virginia in Charlottesville, USA. WP/StB Rudolf X. Ruter ([www.ruter.de](http://www.ruter.de)) ist Experte auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit und Corporate Governance und verfügt über eine 30-jährige Erfahrung als Partner bei Arthur Andersen und Ernst & Young auf dem Gebiet Prüfung und Beratung.

1 Das Buch erscheint in einigen Wochen (voraussichtlich im Sept.) im Erich Schmidt Verlag unter dem Titel „Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung – Erfolg durch verantwortungsvolles Management“ (herausgegeben von Günther/Ruter, 2012, ca. 230 Seiten, ca. 39,95 €, ISBN 978-3-503-14135-7).

2 Prof. Dr. Alexander Bassen, Hans-Martin Buhlmann, Joachim Ganse, Prof. Dr. Stephan Grüninger, Prof. Dr. Edeltraud Günther, Prof. Dr. André Habisch, Volker Hampel, Caspar von Haunschild, Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel, Dr. Thomas Jostmann, Philipp Killius, Helge Klapper, Prof. Dr. h. c. Matthias Kleinert, Prof. Dr. Marcus Labbé, Jörg Rabe von Pappenheim, Ramona Rieckhof, Rudolf X. Ruter, Wolfgang Scheunemann, Prof. Dr. Joachim Schwalbach, Rosely Schweizer, Dr. jur. Axel Smend, Andreas Streubig, Prof. Dr. Andreas Suchanek.

3 Die damit verbundenen Anforderungen beschreibt im Detail ein Kapitel „Störfälle“ im Buch.